



### **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 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Winarsih & Ratminto (2012) manajemen adalah sebuah seni dan ilmu untuk merencanakan, dengan menggunakan seni pengorganisasian, penyusunan pengarahan dan melakukan pengawasan dari sumber daya baik manusia atau sumberdaya lainnya agar semua yang diatur dan dikelola dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stoner & Freeman (2012), manajemen adalah sebuah upaya perencanaan mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan sebuah organisasi agar tujuan yang dituju dapat tercapai. Menurut definisi definisi di atas, maka manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang menjalankan, pengendalian, memimpin, merencanakan, mengorganisir dan mengarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya fungsi yang disebutkan di atas, maka kita perlu mengetahui pengertian manajemen itu sendiri, menurut Hasibuan (2009) yang memberikan fungsi manajemen adalah :

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*actuating*)
4. Pengendalian (*controlling*)

Sedangkan menurut Henry Fayol dalam Safroni (2012) manajemen memiliki fungsi dasar meliputi :

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*commanding*)
4. Pengkoordinasian (*coordinating*)
5. Pengendalian (*controlling*).

Ricki W. Griffin (Safroni, 2012) menyatakan bahwa fungsi utama manajemen adalah:

1. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning and decision making*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*leading*)
4. Pengendalian (*controlling*)

Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya semua fungsi manajemen sama yaitu meliputi fungsi dasarnya yaitu *POLCO* (*Planning, Organizing, Leading, Controlling*), semua fungsi manajemen di dasari oleh *Planning*, yaitu merencanakan sesuatu dengan baik dan benar sehingga dalam menjalankan fungsinya manajemen memerlukan adanya perencanaan yang matang terlebih dahulu, setelah adanya *Planning*, lalu dilanjutkan dengan *organizing*, dengan rencana yang sudah baik maka dilanjutkan dengan organisir, mengatur apa yang sudah direncanakan, setelah mengatur apa saja yang harus dikerjakan maka ada yang lanjutannya yaitu, *leading* memimpin bagaimana proses tersebut harus

berjalan dan merlaku, sehingga dalam pelaksanaannya, dapat dipimpin dan terlihat secara transparan dan terbuka yang berarti dapat dilihat oleh semua karyawan, lalu yang terakhir memiliki fungsi utama sebagai *controlling* yaitu melihat dan menjalani *control* yang sudah di adaptasi dari *planning*, *organizing*, dan *leading*.

Sesuai dengan fungsi di atas Henry Fayol dalam Safroni (2012) memberikan definisi fungsi-fungsi tersebut yaitu :

#### 1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah fungsi yang paling mendasar karena dalam organisasi sangat dibutuhkan pengarahan, pengkoordinasian yang baik dan yang sangat terencana, oleh sebab ini maka perencanaan sangat diperlukan perencanaan ini harus bersifat dinamis yang berarti dapat menyesuaikan terhadap kondisi yang sewaktu waktu dapat diubah atau dapat disesuaikan sehingga tidak resistensi terhadap perubahan.

Pada zaman dan era digital ini tidak ada yang benar benar *fix* semua pasti bergerak secara dinamis dan berubah ubah. Ini sebabnya kenapa *planning* memerlukan sikap dinamis, yang dapat sewaktu waktu dapat disesuaikan. ini sebabnya mengapa setiap proses dari *managing* harus dimulai dari *planning* atau perencanaan. Perencanaan adalah penentuan langkah awal yang mau dilaksanakan atau mau dilakukan, sehingga organisasi mampu mencapai tujuan organisasi, dengan menyangkutpautkan tentang semua upaya dalam mencapai tujuan tersebut” Henry Fayol dalam Tanjung (1999). Semua perencanaan harus direncanakan dengan matang dan kuat sebagai dasar.

Menurut Louis A. Allen dalam Hasibuan (2009) perencanaan (*Planning*) adalah sebuah proses untuk menentukan serangkaian tindakan atau perilaku untuk menyelesaikan atau mencapai hasil yang diinginkan baik oleh individu maupun tujuan perusahaan. “Perencanaan adalah fungsi dari manager untuk memilih *alternative* dan tujuan dengan melalui prosedur prosedur yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang di cita – citakan.” Harold Koontz dan Cyril O’ Donnel

Didalam teori Anthony & Govindarajan (2007) perencanaan memiliki 3 jenis :

a) Perencanaan strategis (*Strategic Planning*)

Adalah perencanaan di mana tujuan organisasi yang akan dicapai diputuskan melalui pengelolaan baik itu SDM atau SDA yang berimplikasi terhadap dana yang dimiliki oleh perusahaan dan ini didasarkan oleh keputusan perusahaan yang telah dibuat atau dilakukan sebelumnya

b) Pengendalian (*Controlling*)

Adalah sebuah proses yang berdasarkan perencanaan di mana manager tingkat atas bertanggung jawab dengan penggunaan SDM atau SDA, agar kedia aspek tersebut bisa digunakan seefektif mungkin dan seefisien mungkin agar mendapatkan tujhuan perusahaan.

c) Rencana operasional (*Operational Planning*)

Melakukan perencanaan agar semua proses dalam perusahaan berjalan mulus dan lancar secara operasional yang berarti proses dalam perusahaan keuangan, dan penanganan karyawan berjalan dengan baik.

## 2. Mengatur (*Organizing*)

Adalah sebuah proses dalam manajemen yang memiliki fungsi mengintegrasikan organisasi, yang memiliki fungsi menurut Hasibuan (2009) adalah :

- a. Memiliki organisasi sebagai manusia yang memiliki unbdur untuk bekerjasama dan ada pemimpin dan pimpinan.
- b. Memiliki kedudukan, yang berarti setiap anggota memiliki fungsinya masing masing
- c. Ada tujuan yang benar dan dapat dicapai
- d. Pekerjaan yang dimiliki npoleh karyawan
- e. Struktur perusahaan yang jelas
- f. Teknologi yang mendukung pekerjaan

## 3. Pengarahan (*commanding*)

Yaitu merupakan fungsi terpenting karena proses manajemen harus direalisasikan melalui fungsi ini, dengan adanya *commanding* maka setiap anmggota dapat di arahkan dan di bombing mengerjakan semua untuk kepentingan mencapai tujuan perusahaan, dinyatakan realitanya fungsi ini merupakan fungsi yang sulit untuk dilaksanakan dikarenakan terkadang partisipasi yang ada di dalam perusahaan tidak se-efisien yang di harapkan sehingga banyak anggota yang kurang paham dan tidak menuruti *commanding officernya*.

#### 4) Kordinasi(*coordinating*)

Setelah dilakukannya *commanding* maka tahap berikutnya yaitu mendelegasikan kordinasi yang terdapat pada anggota perusahaan, jika masing masing hanya fokus pada tujuannya sendiri maka tidak akan terjadi integrasi, yang terjadi malah disintegrasi, maka dibutuhkan untuk perusahaan mencoba aturan tentang koordinasi dan mendalami setiap karyawan sehingga karyawan bekerja menjadi satu tim untuk kepentingan bersama bukan untuk kepentingan pribadi atau masing – masing.

Kordinasi sendiri memiliki beberapa tipe yang dikemukakan oleh Terry G. dalam Hasibuan (2009) beberapa tipenya yaitu:

##### 1. Kordinasi vertikal

Adalah kegiatan kordinasi yang dilakukan oleh atasan ke bawahannya atau unit bisnis utama kepada downlin atau unit bisnis di bawahnya.

##### 2. Kordinasi horizontal

Adalah kordinasi yang berfungsi menyelaraskan kegiatan yang ada pada satu divisi tertentu, misalnya di divisi keuangan diselaraskan harus menghitung menggunakan aplikasi apa atau mengumpulkan pekerjaan kapan, sehingga ada kerja sama yang terjalin di dalam perusahaan.

#### 5) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian sendiri adalah fungsi terakhir npada siklus manajemen yang menentukan apakah program yang direncanakan berhasil atau tidak terjalin

baik atau tidak , atau masih berkelanjutan atau tidak, pengendalian ini berkaitan erat dengan rencana rencana yang telah dibuat oleh berbagai macam jajaran direksi dalam sebuah perusahaan.

George R. Terry dalam buku *Principles of Management* menyatakan bahwa pengendalian itu bisa dan dapat dirumuskan menjadi sebuah proses penentuan apa yang harus atau tidak harus dicapai apa yang sedang dilaksanakan atau pelaksanaan yang sedang berlanjut, dan apakah dalam pelaksanaan tersebut dibutuhkan untuk adanya perbaikan atau tidak.

Menurut Harold Koontz dalam (Hasibuan, 2009) pengendalian merupakan pengukuran tingkat keberhasilan sesuatu yang telah menjadi keputusan yang disepakati dan apakah dalam prosesnya perbaikan itu berguna atau tidak.

Menurut John R. pada bukunya *introduction to management*, menyatakan bahwa *managerial roles* terbagi menjadi 3 yaitu (Schermerhorn, 2012) :

1. *Interpersonal roles* , di mana didalamnya terdapat 3 *komponen* :
  - a. *figure head*, di mana mengharuskan seorang pemimpin menjalankan tanggung jawab yang sifatnya *one time*, acara pembukaan cabang baru atau acara makan bersama atau yang lainnya.
  - b. *leader*, di mana seorang pemimpin diwajibkan untuk memegang peranan sebagai kepala dari sebuah tim atau divisi, di mana ia harus bisa membawa timnya menuju arah yang jauh lebih baik.
  - c. *liaison*, di mana seorang pimpinan harus menjaga *channel* atau jalur komunikasi baik dengan pihak internal perusahaan atau pihak eksternal perusahaan.



2. *Informational roles*, di mana didalamnya terdapat 3 bagian utama lagi:
  - a. *Monitor*, di mana seorang pemimpin mempunyai peran sebagai pemantau dan pengamat tentang apapun yang berhubungan dengan perusahaannya.
  - b. *Disseminator*, seorang pemimpin memiliki peran sebagai penyebar informasi dan memberikan saran serta masukan tentang apa yang menjadi *concern* perusahaan, seperti aturan baru atau regulasi baru dan sebagainya.
  - c. *Spokesperson*, di mana seorang pemimpin menjadi juru bicara bagi perusahaannya ke pihak eksternal tentang cara atau jalan agar perusahaannya mencapai visi dan misi yang di harapkan.
  
3. *Decisional roles*, di mana didalamnya terdapat 4 hal utama yaitu :
  - a. *Entrepreneur*, di mana seorang pemimpin harus dapat menganalisa perubahan yang terjadi dan memimpin organisasinya menuju arah yang lebih baik dengan cara cara yang mungkin belum pernah digunakan
  - b. *Disturbance handler*, di mana seorang pemimpin harus dapat mengerti masalah apa yang sedang terjadi dan bagaiman cara mengatasi masalah tersebut
  - c. *Resource allocator*, di mana seorang pemimpin harus paham untuk menempatkan anggota dan sumber dayanya, *putting rightman in right place*.
  - d. *Negotiator*, di mana secara eksternal pemimpin harus dapat bernegosiasi unuk mendapatkan cara terbaik agar organisasinya bisa menuju arah yang lebih bagus

Menurut Sutevski (2010) *skill* di management mempunyai 3 aspek utama yaitu

:

1. *Technical skill*, merupakan kemampuan seseorang untuk menerapkan apa yang ia ketahui kedalam pekerjaannya sehingga pekerjaan yang dilakukannya lebih efektif dan efisien
2. *Human Skill*, yaitu kemampuan untuk memahami bahwa dalam pekerjaan semua harus dilakukan bersama, ini juga bersangkutan dengan *emotional intelligence*.
3. *Conceptual skills*, yang merupakan kemampuan untuk menganalisa memahami dan membandingkan masalah masalah yang ada dan mencari jalan keluar yang tepat untuk setiap masalah yang dihadapinya.

### **2.1.2 Human Resource Management**

Dalam dunia manajemen, salah satu aspek penting adalah pemberdayaan manusia, perusahaan harus dapat memberdayakan karyawannya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Menurut Sutrisno (2009) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses perencanaan yang meliputi pengorganisasian pengarahan dan pengawasan yang berhubungan dengan semua tenaga kerja yang ada di dalam sebuah perusahaan demi tercapainya kesejahteraan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan itu tersebut

Menurut Jackson (2009), "sumber daya manusia merupakan proses pembentukan sistem manajemen untuk memastikan potensi yang dimiliki manusia dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan."

Lain dari penelitian oleh Bohlander & Snell (2010) yang menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah proses di mana semua aspek yang berhubungan dengan organisasi dan orang-orang yang menjalankannya.

Dalam sumberdaya manusia terdapat 7 proses penting yang mungkin terjadi. Menurut Jackson (2009) 7 prosesnya adalah

a) Perencanaan dan analisis

Proses ini dilakukan agar didalam pelaksanaannya tidak ada kesalahan fatal yang terjadi, ini sebabnya ini merupakan langkah pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan agar kesalahan tidak terjadi di dalam perusahaan. Ini mendukung bahwa dalam perusahaan harus ada *system* informasi yang terintegrasi agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang sebenarnya dapat diminimalisir

b) Kesetaraan tempat kerja

Ini menunjukan bahwa proses ini memastikan dalam perusahaan tidak terjadi ketidakadilan, ini mengatur tentang kesejahteraan karyawan dan keadilan, dipandang sama secara hukum, kesempatan kerja dan lain-lain.

c) Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari proses ini adalah pemberian gaji dan pengganti jeri lelah mereka agar dalam pekerjaannya yang mereka lakukan setimpal dengan apa yang mereka dapatkan, ini menunjukan asas keadilan pada proses sebelumnya.

d) Pengembangan sumber daya manusia

Proses ini melakukan penyeleksian dan menyaring tenaga kerja yang akan bekerja dalam perusahaan, sehingga yang bekerja dalam perusahaan

mendapatkan pengetahuan yang lebih baik dari sebelumnya, dan dengan mereka bekerja di perusahaan ini mereka memiliki pengembangan diri yang baik, mengetahui lebih banyak, melakukan lebih banyak dan membuat sesuatu lebih baik.

e) Kompensasi dan tunjangan

Ini merupakan proses di mana dalam perusahaan apa yang karyawan lakukan harus memiliki timbal balik yang setimpal dan sesuai dengan yang mereka kerjakan, dalam melakukan semua pekerjaan terdapat resiko yang harus ditanggung oleh pegawai oleh sebab itu perusahaan wajib untuk memberikan berbagai macam tunjangan, kesehatan, keselamatan kerja dan tunjangan hari tua. Sehingga karyawan yang bekerja merasa lebih aman karena memiliki jaminan – jaminan yang dapat memastikan keselamatan mereka dalam bekerja.

f) Kesehatan, keselamatan, keamanan

seperti telah dibahas di poin sebelumnya dalam bekerja terdapat berbagai macam resiko yang berlaku ini menyebabkan setiap pekerja harus memiliki tunjangan yang baik, dan harus memiliki kesejahteraan yang baik pula, dengan mereka mendapatkan tunjangan tidak cukup mereka juga harus memiliki rasa aman dalam lingkungan kerja mereka, tentang keselamatan dalam gedung jalur evakuasi, lingkungan kantor juga sangat mempengaruhi.

g) Hubungan karyawan dan manajemen atas

Banyak pegawai yang *resign* dari perusahaan karena mereka tidak nyaman dengan manajemen atas, karena atasan galak atau tidak sesuai dengan keinginan mereka. Hubungan yang baik juga harus dipantau dan di jalani, sehingga karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya, dan tidak ada kekhawatiran yang terjadi dalam bekerja.

Tidak hanya manajemen keseluruhan yang mempunyai fungsi, manajemen sumberdaya manusia juga memiliki fungsi penting dalam pelaksanaannya Menurut Hasibuan (2009) fungsi penting dari pelaksanaannya, fungsi tersebut meliputi :

1. Perencanaan

Membuat rencana pekerjaan dan apa saja yang harus ditingkatkan dalam pembangunan karyawan yang berkelanjutan

2. Pengorganisasian

Mengorganisir kegiatan karyawan di dalam perusahaan mengatur dan membangun, agar perusahaan tidak mengalami disintegrasi yang dapat menyebabkan *turnover* bahkan gulung tikar.

3. Pengarahan

Fungsi ini membuat karyawan terstruktur dan mempunyai tujuan yang baik dan jelas, mempunyai apa yang dapat harus dicapai dan apa yang harus dihasilkan.

4. Pengendalian

Setelah di organisir dan di arahkanb maka ada fase pengendalian di mana, semua yang dikerjakan dipantau dan dikendalikan, setra di perbaiki ketika ada kesalahan dalam pengerjaanya.

5. Pengadaan

Dalam setiap pekerjaan harus mempunyai fasilitas yang cukup agar setiap pekerjaan yang diberikan selesai dengan sempurna ini mengakibatkan, salah satu tugas dan fungsi penting dari manajemen sumberdaya manusia adalah membantu mengadakan fasilitas yang rusak belum ada atau perlu pembaharuan.

6. Pengembangan

Dalam tugasnya harus ada *employee development* yang membuat karyawan menjadi lebih baik dalam pekerjaannya, ini meliputi *training* dan melatih karyawan bagaimana agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik.

7. Kompensasi

Dalam hal ini karyawan harus dibantu dalam mencapai keamanan dan kenyamanan kerja ini meliputi kompensasi yang diu dalamnya terdapat gaji dan tunjangan lainnya.

8. Pengintegrasian

Tugas manajemen sumberdaya manusia juga membutuhkan integrasi yang membuat perusahaan menjadi kokoh dan mempunyai visi dan misi yang sama sehingga ada suatu ikatan yang terjalin dan adanya

tujuan bersama yang masing masing dipegang teguh oleh setiap karyawan yang terlibat dalam perusahaan tersebut.

9. Pemeliharaan

Dalam hal ini tugas manajemen sumberdaya manusia ialah seperti mengecek peralatan dan fasilitas yang ada dalam kantor sehingga masih cukup dan sesuai untuk dipakai dan digunakan.

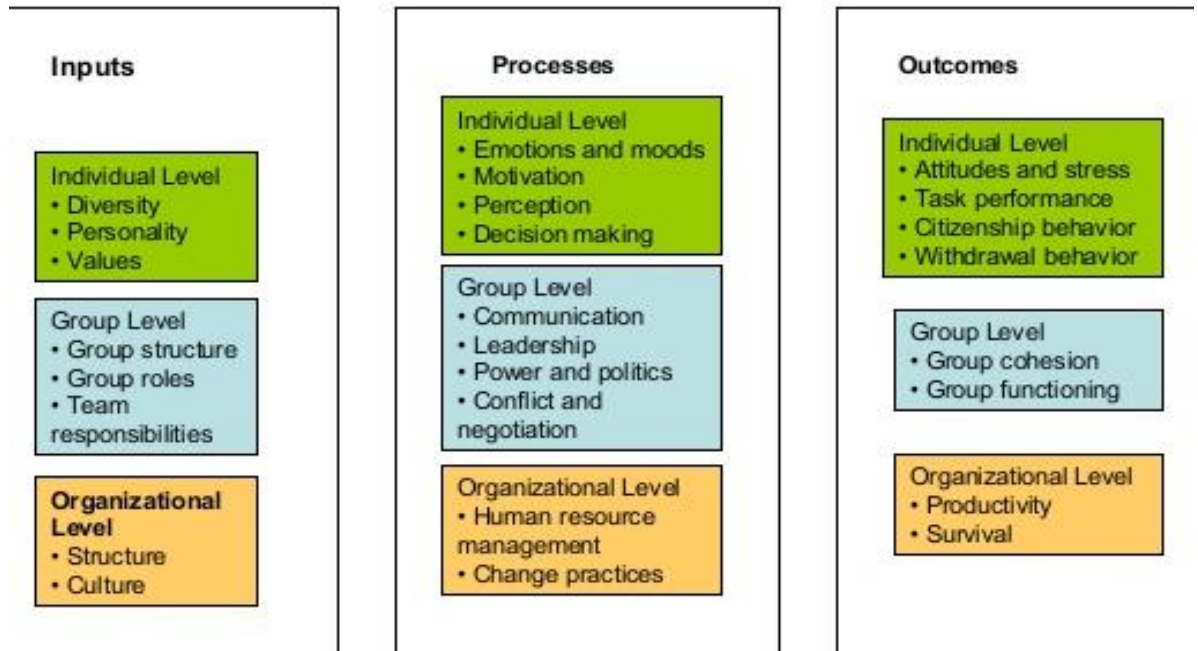
10. Kedisiplinan

Sebagai manajemen sumberdaya manusia setiap pegawai yang berkecimpung khusus dalam bidang ini harus menunjukkan kepada karyawan lainnya, bagaimana sebagai panutan yang harus dapat diikuti oleh karyawan lainnya, mulai dari pakaian, tingkah laku, bicara dan lain lainnya.

11. Pemberhentian

Salah satu tugas dan pekerjaan manajemen sumberdaya manusia juga adalah pemberhentian, yang biasa dikenal sebagai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), ini memaksa manajemen sumberdaya manusia untuk memberhentikan karyawan yang mungkin sudah dianggap tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kantor atau terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan seperti ini sudah tidak patut untuk dipertahankan dan tidak dapat lagi diperpanjang masa kerjanya

# A Basic OB Model



Sumber : *Introduction to Organizational Behavior*

## Gambar 2.1 Model Standar *Organizational Behavior*

Peneliti akan membahas Gambar 1.8 dimulai dari input. isi suatu perusahaan banyak perbedaan kultur dan budaya. Setiap karyawan memiliki budaya, kultur serta nilai diri yang berbeda juga. Untuk dalam mencapai *group cohesion*, proses input harus diperhatikan. Ketika terjadi *unsupportive* action diantara rekan kerja akan menyebabkan *group cohesion* itu tidak terbentuk. maka perlu ada pengkajian ulang dari segi pekerjaanya, dan harus dilakukan *training* atau mediasi (Robbins, 2017)

Tahap kedua pada Gambar 1.8 yaitu *process*. Dimulai dari *individual level* menyangkut 4 aspek penting yaitu persepsi, mood, pengambilan keputusan dan, motivasi. Proses ini berkaitan antara satu sama lain, cara karyawan mengambil sebuah keputusan bergantung pada cara pandanganya terhadap masalah. bagaimana



kondisi psikisnya pada saat itu dan apa yang mendorongnya pada kala ia mengambil keputusan itu (Robbins, 2017)

Tahap ketiga pada Gambar 1.8 adalah *outcomes*. Bagian ini peneliti meggaris bawah *terms withdrawal behavior*. *withdrawal behavior* adalah sebuah tindakan yang dilakukan karyawan dalam hal perencanaan untuk memisahkan diri dari sebuah organisasi yang sekarang mereka tempati “ (Robbins, 2017). *withdrawal* atau yang bisa disebut sebagai *turnover* memiliki banyak dampak negatif bagi perusahaan. *withdrawal behavior* menyebabkan meningkatnya *turnover intention*, dan angka *turnover* itu sendiri. *Turnover* secara keseluruhan membuat perusahaan rugi secara materi dan structural. Ketika karyawan dalam sebuah perusahaan sering berfikir dan memiliki niatan untuk keluar maka ketika *actual withdrawal* terjadi akan menyebabkan kekosongan pada jabatan atau posisi tertentu dalam perusahaan yang mengakibatkan sebuah group tidak memiliki *cohesion* yang baik..

Dengan adanya *group cohesion* yang baik maka sesuai teori akan muncul fungsi lain yang bersangkutan di sebut *Group Functioning*. Yaitu kesatuan bekerja dalam sebuah grup di mana setiap karyawan dapat bekerja dan membantu secara keseluruhan yang diawali oleh kekompakan (*cohesion*) sehingga kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh sebuah grup menjadi optimal. Di kutip dari *organizational behavior* oleh Robbins S. (17<sup>th</sup> edition) (Robbins, 2017) dalam tim sepak bola bukan hanya mengandalkan kehebatan dari satu orang saja, tetapi mengandalkan kemampuan yang dimiliki oleh ke-11 pemain yang kemudian menciptakan suatu sinergi yang membuat kekompakan dalam tim (Robbins, 2017). Ketika sinergi sudah terbentuk maka hasil yang dihasilkan lebih bagus

(*Productivity*) (Robbins, 2017). Dengan memenuhi aspek di atas maka perusahaan akan dapat bertahan melalui terjangan ombak perekonomian.

Melihat pentingnya *Group Functioning* yang memerlukan keseluruhan team untuk bekerja sama dan bersinergi. Maka harus dipahami *workplace spirituality* yang merupakan keinginan karyawan untuk bekerja sama memiliki hubungan sosial yang lebih baik di dunia pekerjaan mereka (Robbins, 2017) Perusahaan yang memperhatikan tentang *workplace spirituality* memahami bahwa dalam keadaan di perusahaannya. Setiap karyawan mencari apa arti pekerjaan mereka. *workplace spirituality* sendiri mencakup 4 dasar yang mempengaruhi mereka, *benevolence, strong sense of purpose, trust and respect, open-mindedness* (Robbins, 2017).

### **2.1.3 Voluntary Turnover**

Penelitian Krausz (2002) yang mengutip Macdonald (1999) dalam (Ghadi, 2017), menyatakan bahwa *turnover* mengacu kepada berhentinya hubungan psikologikal yang dimiliki oleh karyawan dan organisasi tempatnya bekerja.

Mengutip dari Price (1977) Cao *et al* (2013) dalam Ghadi (2017) yang menyatakan bahwa terdapat 2 jenis utama *turnover* yaitu:

1. *Voluntary turnover*

Yaitu keputusan untuk mengakhiri jangka waktu pekerjaannya yang sedang ditempuh oleh karyawan saat itu, *voluntary* ini utamanya membahas tentang keputusan yang diambil oleh karyawan itu sendiri untuk memutuskan agar keluar dari pekerjaannya

2. *Involuntary turnover*

Yaitu keputusan yang dikepalai oleh perusahaan untuk memutuskan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, pembatalan ini biasanya dilakukan dengan sepihak atau di Indonesia biasa dikenal dengan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja)

*Turnover intention* adalah sebuah alat yang biasa digunakan untuk mengukur dan mengantisipasi keluarnya seorang pekerja dalam organisasi (Bigliardi, Petroni, & Dormio, 2005), *turnover intention* diartikan sebagai kesadaran seorang karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif pada organisasi lain yang memiliki keuntungan lebih, hasil penelitian yang dilakukan dalam (Ghadi, 2017), orang yang memiliki niatan keluar mempunyai 80% kemungkinan untuk benar-benar keluar dari perusahaan, pada penelitian dalam (Ghadi, 2017), bahwa dari 100% orang yang diprediksi akan keluar, sebanyak 73% orang yang benar-benar keluar dari perusahaannya.

*Turnover intention* dibuktikan melalui penelitian Mowday *et al* (1979) dalam (John Milliman, 2003) sebagai acuan terkuat untuk meneliti dan meramalkan apakah karyawan yang bersangkutan benar-benar ingin keluar dari perusahaannya. Menurut penelitian dari Moreno-Jimenez *et al* (2012) dalam (A & Gupta, 2018) alasan seorang karyawan dapat keluar dari perusahaannya bergantung terhadap 3 faktor utama yaitu :

1. *Interaction of workplace event*

Di mana ini bersangkutan dengan apa saja yang terjadi dalam perusahaan, setiap kejadian akan dinilai berbeda oleh setiap individu, dan berdampak berbeda terhadap masing-masing individu

## 2. *Working conditions*

Di mana saat bekerja bagaimana situasinya, bagaimana lingkungan pekerjaannya, bagaimana meja tempatnya bekerja, dan semua yang berhubungan dengan area pekerjaannya.

## 3. *Psychological factors*

Di mana kondisi psikologis orang tersebut juga dilihat, meliputi *mood*, kondisi sekitar, tingkat kepenatan.

Ketika terjadi *voluntary turnover intention* akan menciptakan kerugian bukan hanya dalam materi tetapi juga dalam struktural di dalam perusahaan, sehingga perhatian utama perusahaan harus dialihkan kepada mengapa karyawan ini keluar sehingga perusahaan dapat mempelajari alasan utama keluarnya seorang pekerja dan memperbaikinya sehingga dalam prosesnya perusahaan dapat mengurangi kerugian secara finansial, dan meningkatkan produktifitas organisasinya (Ghadi, 2017)

Menurut DiMeglio *et al* (2005) dalam (Ghadi, 2017) perusahaan harus memiliki lingkungan yang nyaman dan memiliki keinginan berkomunitas yang tinggi sehingga karyawan memiliki interaksi yang kuat terhadap sesamanya sehingga seperti dibuktikan dalam penelitiannya ini dapat mengurangi angka *turnover intention*. Dipenelitian lain oleh Hackman & Oldham (1976) dalam (Ghadi, 2017) berkata bahwa dengan menunjukkan arti sesungguhnya dalam pekerjaan dapat mengurangi tingkat depresi yang dialami oleh karyawan dan hal ini akan berdampak negatif terhadap *turnover intention*.

Dalam penelitian yang dilakukan Abelson (1986) dikutip oleh Ridlo (2012) dalam Prawitasari (2012) terdapat 3 faktor utama yang mendukung terjadinya *turnover intention* yaitu :

1. Faktor individual
  - a. Umur
  - b. Kemampuan
  - c. Latar belakang pendidikan
  - d. Latar belakang keluarga
  - e. Beban bekerja selama di perusahaan
  - f. Pengalaman kerja
  - g. Lama bekerja dalam perusahaan tersebut
2. Faktor organisasi
  - a. Proses rekrutmen
  - b. Perjanjian yang dibuat
  - c. *Compensation*
  - d. *Carrier development*
  - e. Atasan
  - f. Peraturan dalam perusahaan
3. Faktor lingkungan
  - a. Pesaing
  - b. Konsidi kantor
  - c. Geografis letak tinggal dengan perusahaan

Menurut Suryani (2011) karena terjadinya *turnover intention* yang berujung pada keluarnya karyawan menyebabkan kurang efektifnya performa perusahaan yang disebabkan oleh terus menerus nya kehilangan pekerja dan menambah pekerja dengan mengajarkan dari awal lagi (Zakaria & Astuty, 2017) menurut penelitian Andini (2016) salah satu hasil dari tingginya *turnover intention* adalah kekosongan posisi yang sulit untuk dicari penggantinya disebabkan karena banyak nya permintaan spesifikasi pengalaman kerja (Zakaria & Astuty, 2017).

Menurut penelitian Ridlo (Prawitasari, 2012) lalu dampak *turnover intention* terhadap perusahaan atau sebuah organisasi adalah :

1. Kerugian *financial* yang menyebabkan harus mengeluarkan uang untuk *hire* karyawan baru
2. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk karyawan lebih besar dibanding total nilai kontribusi yang karyawan berikan.
3. Hilangnya produktifitas ketika karyawan keluar (kekosongan jabatan)
4. Kerugian *financial* karena harus mengadakan program *overtime* untuk menyelesaikan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan karyawan keluar.

#### **2.1.4 Workplace Spirituality**

Robbins & Judge (2017) menyatakan “*Workplace spirituality is not about organized religious practices. It’s not about God or theology. Workplace spirituality recognizes that people have an inner life that nourishes and is nourished by meaningful work that takes place in the context of community*” (Robbins, 2017). *Spirituality* bukan berbicara tentang keagamaan, bukan tentang Tuhan, tetapi ini

berbicara tentang setiap manusia memiliki kehidupan pribadinya yang berhubungan dengan orang lain di dalam sebuah komunitas.

Ghadi (2017) menyatakan bahwa spiritualitas lebih condong dan berpacu pada perasaan yang manusia hadapi atau alami, bukan kepada agama. Sehingga spiritualitas ini ditujukan sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan kualitas hidup tinggi, dan pemaknaan kehidupan (Ghadi, 2017). Duchon dan Plowman (2005) dalam (Ghadi, 2017) menyatakan bahwa spiritualitas merupakan iklim psikologi masing masing manusia di mana setiap manusia memandang bahwa mereka masing masing memiliki kehidupan internal. Menurut penelitiannya tempat kerja yang memiliki spiritualitas yang tinggi, akan menghasilkan performa yang lebih tinggi pula.

MalikehBeheshtifar, Elham Zare menyatakan terdapat 3 aspek utama dalam spiritualitas (MalikehBeheshtifar & Zare, 2013) yaitu :

1. Sumber daya manusia, di mana setiap manusia berhak untuk meningkatkan taraf hidupnya masing masing
2. Fisiologis, di mana setiap manusia akan menimbulkan perasaan yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka berarti dan memiliki makna
3. Intrapersonal, di mana setiap manusia memiliki rasa untuk mengembangkan sifat, rasa, dan jiwa komunikasi yang mereka miliki

Dalam kesimpulan maka spiritualitas adalah tingkat dari kondisi kehidupan pribadi dari setiap individu.

Dalam spiritualitas sendiri pasti memiliki dimensi yang mempengaruhi manusianya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Lynn, *et al.* (Miller & Ewest, 2014) menyatakan bahwa aspek dalam spiritualitas terbagi menjadi 4 aspek utama yaitu:

1. *Relationship*, di mana kondisi ini menggambarkan hubungan individu dengan kuasa yang tidak kita mengerti (Tuhan)
2. *Meaning*, memberikan gambaran tentang apa arti hidupnya di dunia.
3. *Community*, menunjukkan seberapa sering dan seberapa besar implikasi yang ia perbuat kepada orang di sekitarnya
4. *Holiness giving*, menggambarkan tentang sebagaimana orang ini tulus di dalam kehidupannya.

Sedangkan penelitian terdahulu oleh Rego, *et al* (2008) spiritualitas berupa nilai yang dibagi menjadi 4 aspek utama yaitu:

1. Mengerjakan tugas yang berarti dengan membantu rekan kerja
2. Mengembangkan intuisi diri kearah yang bersifat kreatif dan peka
3. Meningkatkan kehidupan pribadinya sehingga meningkatkan kepuasan, dan kebahagiaan.
4. Memahami apa yang dianggap sebagai moral yang penting dan tata cara yang berlaku di masyarakat.



### **2.1.5 *Loneliness in work***

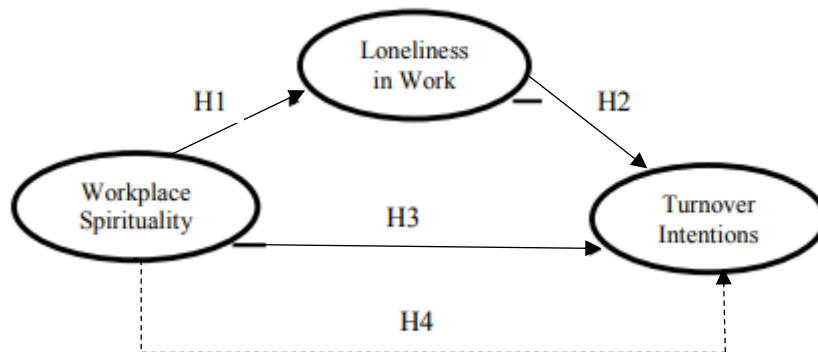
Penelitian oleh Aytac (2015) dalam Ghadi (2017), berkata bahwa *loneliness in work* merupakan sebuah pemikiran secara psikologi di mana seseorang, tidak memiliki hubungan yang baik dengan sesamanya yang menyebabkan kurangnya komunikasi secara intrapersonal. Wright, (2012) dalam Ghadi (2017) berkata bahwa *loneliness in work* memiliki konsep dan pengukuran dengan karakteristik yang sangat unik.

Penelitian yang dilakuka oleh Rook, K. S. (1984) dalam Steina & Tuval-Mashiach (2015), menyatakan bahwa *loneliness in work* berhubungan langsung dan memiliki pengaruh terhadap ;

1. Perasaan sedih (*sadness*)
2. Gangguan mental (*anxiety*)
3. Kebosanan (*boredom*)
4. Merasa dirinya selalu kurang dan tidak layak (*self-deprecation*)
5. Perasaan seseorang di paksa dan di dorong kebatas ujung (*marginality*)

Pada penelitian Hawkley & Cacioppo, (2010) dalam (Ghadi, 2017) meneliti bahwa *loneliness* berkaitan erat dengan banyak koneksi secara intrapersonal yang menghubungkan satu orang terhadap orang lain seperti orang asing, teman sekelas, teman dekat, dan pasangan hidup. Tetapi pada penelitian lain dikatakan bahwa orang yang memiliki banyak teman belum tentu tidak mengalami *loneliness*, pada penelitian oleh Ghadi (2017) ia berkata bahwa teman yang banyak belum tentu ia tidak kesepian, banyak teman banyak koneksi bukan berarti ia punya kehidupan intrapersonal yang baik.

## 2.2 Model Penelitian



Sumber : Ghadi (2017)

**Gambar 2.2 Model Penelitian**

*H1 : Work Spirituality berpengaruh negatif terhadap Voluntary Turnover*

*H2 : Work Spirituality berpengaruh negatif terhadap loneliness in work*

*H3 : loneliness in work berpengaruh positif terhadap employee turnover intention,*

*H4 : loneliness in work menjadi variabel mediasi antara workplace spirituality dan voluntary turnover intention.*

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Work Spirituality* terhadap *Voluntary Turnover Intention*

Karyawan meninggalkan pekerjaan mereka bukan selalu karena mencari gaji yang lebih besar. Tetapi banyak keputusan yang mungkin terjadi untuk keluar, bisa jadi terdapat pengaruh terhadap lingkungan kerjanya. (Fernando, 2005) dalam Mohhamed (Ghadi, 2017). Dalam penelitian Ashmos & Duchon (2000) (Ghadi, 2017), *workplace spirituality* sudah membangun popularitas diantara karyawan, dan diartikan sebagai “setiap karywan memiliki kehidupan pribadinya yang harus dibina, dan pembinaan ini berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

*Workplace spirituality* berhubungan dengan nilai dan filosofi yang berhubungan dengan arti pekerjaan, perasaan tentang hubungan antara karyawan yang kemudian menciptakan *sense of community*, jika hal ini tidak terpenuhi maka karyawan cenderung akan menurunkan tingkat komitmen pada perusahaan (Rego, 2008)

*Turnover intention* selalu menjadi permasalahan untuk pemimpin di seluruh dunia, karena angka *turnover intention* yang tinggi dapat menyebabkan dampak negatif bagi perusahaan dan akan menghalangi perusahaan untuk mengembangkan potensi karyawan (Jacobson, 2016) dalam (Cieh-Penglin *et al*, 2017).

Karyawan yang akan merasakan Spiritualitas akan lebih memperhatikan pengembangan pribadi mereka dengan memiliki tujuan akan apa yang mereka lakukan dalam pekerjaan mereka, hal ini dicapai dengan berkomunikasi dengan karyawan lain dengan menyamakan persepsi pribadi mereka dengan tujuan perusahaan Petchsawang & Duchon (2009) dalam Ghadi (2017).

*Angxiety* dan tekanan dunia pekerjaan sangat berbahaya dan berpengaruh bagi karyawan dan akan terus berkembang ketika perusahaan tidak menangani hal ini yang akan membuat karyawan tidak mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Cieh-Penglin, *et al*, 2017).

Jurkiewicz and Giacalone (2004) dalam (Ghadi, 2017) menyatakan bahwa organisasi yang mengungkapkan spiritualitasnya, seperti mempercayai suatu nilai yang baik, punya kultur kerja yang baik (saling percaya, saling menghormati, memiliki harga diri, kejujuran) akan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang luar biasa nyamannya dan membuat setiap orang kan merasa aman.

Aspek psikologikal yang menyangkut pada tekanan pekerjaan, dan *stress level* bekerja sangat berpengaruh, yang akan menciptakan pemikiran *mental disengagement* yang akan menciptakan *turnover intention* (Cieh-Penglin, *et al*, 2017).

Karyawan memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam dunia pekerjaannya yang pada umumnya meliputi, pekerjaan yang menyenangkan dan memperbolehkan mereka untuk berkembang, pekerjaan yang jelas sehingga membuat mereka memiliki maksud dan tujuan yang jelas, hubungan positif dan jelas terhadap sesama pekerja, dan kemampuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kehidupan pribadinya (Pfeffer, 2015)

Pada umumnya terdapat 2 jenis karyawan, karyawan yang memiliki komitmen yang kuat dimana mereka tinggal di perusahaan karena mereka harus, dan yang memiliki sebatas komitmen normative yang tinggal dalam perusahaan karena mereka diharuskan (Miguel Pina, 2013)

Dari poin yang telah di sampaikan di atas maka dapat di pahami bahwa ketika sebuah perusahaan memiliki kultur kerja yang baik, memiliki keamanan yang baik, serta koneksi sosial yang baik. Maka karyawan yang ada didalamnya akan merasakan bahwa paa yang mereka kerjakan memiliki sebuah arti untuk mereka sendiri serta orang lain. Maka menghasilkan hipotesis di bawah ini :

*H1 : Work Spirituality berpengaruh negatif terhadap Voluntary Turnover*

### **2.3.2 Pengaruh *Work Spirituality* terhadap *loneliness in work***

*Loneliness in work* dikategorikan sebagai kondisi di mana seorang karyawan memiliki pemikiran yang tidak diinginkan sehingga menghambat hubungan intrapersonal dan kemampuannya untuk bersosialisasi (Park et al, 2012) (Ghadi, 2017). Dalam penelitian tentang *stress theory* didapatkan bahwa karyawan memiliki sensor untuk mendeteksi tingkat *stress* mereka sehingga ketika karyawan memiliki tugas yang tak dapat mereka kerjakan maka akan muncul perasaan dan pemikiran yang berbeda dan dapat menjuru pada *anxiety* dan *frustration* (Spur & Stopa, 2012) dalam (Yuan Hui Tsai, 2016)

Menurut penelitian (Ghadi, 2017) *loneliness in work* berfokus pada satu persepsi yang objektif dari lingkungan sekitar, di mana kesepian (*loneliness*) merupakan sudut pandang seseorang terhadap lingkungan sekitarnya. Ini dibuktikan melalui penelitian Wright (2012) (Ghadi, 2017) yang menyatakan bahwa kesepian merupakan bentuk kemandirian seseorang karena adanya konsep pemikiran di mana lingkungan sekitarnya tidak memperdulikan individu tersebut.

Penelitian membuktikan bahwa *loneliness* sendiri memiliki 2 konsep yaitu *undimentional* dan *multidimentional* (Weiss, 1998) dalam (Chan, 2011). *Loneliness* sendiri didefinisikan sebagai hilangnya hubungan social dengan dunia sekitar dimana seseorang tidak memiliki rasa untuk memiliki koneksi yang kemudian menyebabkan perasaan menekan pada karyawan ( Weiss, 1987) dalam (Chan, 2011)

Lam & Lau (2012) menyatakan bahwa pegawai merasa kesepian karena kurangnya hubungan sosial dengan sesama pegawainya. Yang menyebabkan setiap

karyawan memiliki rasa saling percaya terhadap satu sama lain, yang akan mempengaruhi perasaan mereka terhadap pekerjaannya masing masing

Sehingga dapat dipahami bahwa kesepian di pengaruhi oleh bagaimana satu karyawan memiliki hubungan dengan sesamanya, dan bagaimana mereka memiliki hubungan intrapersonal dengan orang lain dan dirinya sendiri. Sehingga menimbulkan hipotesis di bawah ini:

*H2 : Work Spirituality* berpengaruh negatif terhadap *loneliness in work*

### **2.3.3 Pengaruh *loneliness in work* terhadap *employee turnover intention***

*Loneliness* adalah faktor penting terhadap kepuasan kerja. Yang memiliki hubungan *negative* antara *loneliness* terhadap *voluntary turnover*. Ketika *loneliness* tinggi maka *voluntary turnover* akan tinggi pula (Ghadi, 2017).

(Wright et al., 2006; Krause-Parello, 2008 dalam (Ghadi, 2017) membuktikan bahwa ada faktor individu dan sosial terhadap perasaan kesepian itu sendiri. Dalam kasus seperti ini dapat di mengerti bahwa orang ini memiliki interaksi sosial yang rendah terhadap sesamanya sehingga mengalami kesepian dan menjadikan orang ini ingin mengundurkan diri.

Karyawan yang merasa tidak memiliki rasa puas dan koneksi dalam perusahaannya akan cenderung untuk lebih cepat berpindah perusahaan. Ketika karyawan merasa kesepian dalam pekerjaannya karyawan akan cenderung berpindah perusahaan yang di sebabkan oleh sosial atau emosional yang rusak ( Ertosun, 2012).

Untuk manusia, konsep kesendirian atau *loneliness* adalah konsep yang menentang sifat alam manusia, karena pada hakekatnya manusia adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan integrasi sosial dan komunikasi yang baik antara sesama karyawan (Ayazlar, 2014)

Salah satu dimensi penting dari *loneliness* adalah *emotional deprivation* yang menggambarkan kualitas hubungan intrapersonal manusia dengan lainnya dalam dunia pekerjaan yang akan menunjukkan tingkatan *social companionship* (Ayazlar, 2012).

Penelitian lanjutannya mengartikan bahwa orang yang kesepian akan memiliki apresiasi diri sendiri yang rendah (Ghadi, 2017) mencatat dalam penelitiannya bahwa individu yang merasa kesepian biasanya memiliki masalah yang tidak menyenangkan dan memiliki pengalaman depresi yang menyebabkan keluarnya mereka dalam perusahaan sebelumnya.

Dari point penelitian di atas maka diketahui bahwa kesepian dapat mempengaruhi keluarnya karyawan karena kurangnya hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya yang menimbulkan rasa depresi dan akhirnya keluar. Maka dapat hipotesis seperti

*H3 : loneliness in work* Berpengaruh positif terhadap *employee turnover intention*,

#### **2.3.4 Pengaruh *Loneliness In Work* Menjadi Variabel Mediasi Antara *Workplace Spirituality* Dan *Voluntary Turnover Intention*.**

Kesepian terjadi dalam beberapa bentuk. Seperti dalam penelitian (Ghadi, 2017) yang merupakan perasaan kesendirian yang disebabkan oleh beberapa

faktor. a) kehilangan orang tersayang ; b) tidak memiliki orang untuk di ajak berbicara dan bercerita tentang kehidupan sehari hari; c) lingkungan sekitar yang tidak peduli dengan kondisinya; d) dalam dunia pekerjaan tidak ada yang memiliki rasa hormat, dan tidak ada yang bisa di ajak berbicara tentang jumlah pekerjaan dan kondisi lingkungan pekerjaan.

Rego et al (2008) dalam menyatakan bahwa ketika pegawai memegang rasa persatuan yang baik semakin tinggi persatuan yang di rasakan oleh setiap karyawan maka semakin tinggi tingkat psikologis karyawan tersebut maka tingkat kepercayaan dan pengabdian pada karyawan tersebut terhadap perusahaan akan semakin tinggi. Ketika situasi kerja yang nyaman aman dan semua terpenuhi kebutuhan karyawan. Maka angka kesepian akan berkurang

Maka dapat disimpulkan bahwa, jika di mediasi oleh *loneliness*, maka alasan karyawan yang pada dasarnya merasa tempat bekerja yang kurang nyaman, lalu didukung dengan kesepian di tempat kerja akan berakhir dan berujung pada keluarnya karyawan tersebut maka dari itu maka menemukan hasil hipotesis sebagai berikut :

*H4 : loneliness in work* menjadi variabel mediasi antara *workplace spirituality* dan *voluntary turnover intention*



## 2.4 Penelitian terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Mohammed Yasin Ghadi	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal Of Economis and Administrative Sciencies, Vol. 33 Iss 1 pp.</i>	<i>The Impact Of Workplace Spirituality On Voluntary GTurnover Intention Trough Loneliness In Work</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>workplace spirituality</i> mempengaruhi <i>voluntar turnover</i> melalui mediasi <i>loneliness in work</i> . Di mana setiap karyawan memerlukan temankerja, lingkungan kerja, dan situasi kerja yang baik agar dapat tetap bertahan di dalam sebuah perusahaan.
2	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Mohamed Noor Rosli Baharom	<i>Emerald Group Publishing Limited, Eropean Journal Of Training and Development Vol. 40 Issue :6, pp. 407-429.</i>	<i>The link between training satisfification, work engagement and turnover intention</i>	Dalam penelitian ini dinyatakan bahwa dalam kepuasan pelatihan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berpindah, disebabkan ketika pelatihan yang diterima rtidak sesuai dengann apa yang

				<p>dibutuhkan oleh karyawan maka karyawan akan merasa tidak memiliki pengembangan karir di perusahaan yang mendukung hipotesis selanjutnya meynangkut tentang <i>engagement</i> karyawan di mana ketika karyawan memiliki kecenderungan pemikiran tidak memilik pengembangan di perusahaan ia akan memilih lebih baik untuk keluar dari perusahaan tersebut</p>
3	Cieh Peng Lin, Yuan Hui Tsai, Ferdinandus	<i>Emerald Group Publishing Limited, Personel Review</i>	Understanding <i>Turnover</i> Intention In Cross Country Bussiness Management	<p>Dari penelitian ini dapat di pahami bahwa dalam sektor asia yang di teliti, menyatakan bahwa <i>turnover</i> disebabkan oleh banyak faktor salah satunya adalah loneliness in work,</p>

				<p>di mana ketika karyawan tidak merasakan memiliki teman untuk bergaul di kantor ia akan cenderung untuk cepat bosan dan tidak memiliki semangat untuk bekerja.</p>
4	<p>Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, (2008)</p>	<p><i>Journal of Workplace spirituality and organizational Change Management, Vol. 21 Issue: 1, pp.53-75</i></p>	<p><i>Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study</i></p>	<p><i>Workplace spirituality</i> sangat berpengaruh terhadap rasa hormat yang dimiliki setiap karyawan terhadap karyawan lainnya. Sehingga dengan demikian karyawan dengan memiliki spiritualitas dalam tempat kerja yang tinggi akan cenderung lebih memiliki kehidupan pribadi yang baik. Di tambah dengan cara mereka untuk saling berhubungan dan terkait terhadap orang sekitarnya untuk</p>

				<p>mendapatkan arti dan makna dari bekerja yang sesungguhnya.</p> <p>Dengan karyawan saling terhubung kama ini menciptakan iklim positif dimana setiap karyawan terhubung antara satu dengan yang lainnya.</p>
5	Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014).	Sosial and Behavioral Sciences, 131, 319–325. 2014.04.124	<i>The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment</i>	<p><i>employees' loneliness</i> didalam sebuah organisasi terbukti berdampak negative terhadap komitmen mereka di perusahaan sehingga di mana angka <i>loneliness</i> tinggi akan menurunkan angka komitmen yang dimiliki oleh karyawan tersebut.</p>
6	Aykan, E. (2014).	<i>Procedia - Sosial And Behavioral Sciences, 150, 413–419.</i>	<i>Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary</i>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan peningkatan <i>Loneliness</i> dalam perusahaan akan</p>

			<p><i>Role of Loneliness Perception of Employees</i></p>	<p>menimbulkan cabar psikologikal yang aka berdampak pada di manusia itu sendiri. Ketik dampak ini mempengaruhi pekerjaan maka mereka tidak akan memilih kenyamanan bekerja yang bersangkutan dengan <i>Workplace Spirituality</i> mereka sehingga ini akan meningkatkan angka kejenuhan yang berujung pakda karyawan tersebut keluar dari perusahaannya.</p>
7	Achmad Choerudin (2014)	International Journal Of Management Research And Review	<p><i>The Relationship Between Spirituality And Work Attitude: A Empirical Study</i></p>	<p><i>Spirituality</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>satisfication</i>, dan <i>work performance</i>. Dan <i>spirituality</i> memiliki hubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i>. <i>Spirituality</i> dapat</p>

				ditingkatkan dengan menambah perhatian kepada karyawan sehingga karyawan merasa Bahag dan merasa lebih perhatikan.
8	Öznur Gülen Ertosun & Oya Erdil (2012)	International Conference On Leadership, Technology And Innovation Management	<i>The Effects Of Loneliness On Employees' Commitment And Intention To Leave</i>	Ditemukan pada h2a bahwa <i>depravation</i> berpengaruh terhadap keputusan akrywan untuk berpindah perusahaan, dan semakin tinggi emosi karyuwan semakin besar kemungkinannya untuk kelaur dari perusahaan.
9	Sow Hup Chan & Hua Han Qiu (2011)	The International Journal Of Human Resource Management	<i>Loneliness, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Of Migrant Workers: Empirical Evidence From China</i>	Ditemukan bahwa pegawai di China memiliki hubungan antara <i>loneliness</i> <i>commitment</i> , dan <i>jo</i> <i>satisfaction</i> . Di mana semu karywan merasa pu terhadap pekerjaannya da

				tidak merasakan adanya perasaan kesepian walaupun mereka kesepian tetapi mereka tetap senang menjalankan pekerjaannya
10	Malikehbeheshtifar & Elham Zare (2013)	Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business	<i>Effect Of Spirituality In Workplace On Job Performance</i>	Jurnal ini menjelaskan bahwa spiritualitas dapat digunakan untuk meningkatkan <i>organizational performance</i> . Dijelaskan bahwa dengan meningkatkan spiritualitas maka akan meningkatkan kesehatan fisik dan jiwa karyawan.
11	David W. Miller & Timothy Ewest (2013)	Journal of Religious & Theological Information	<i>The Present State of Workplace Spirituality: A Literature Review Considering Context, Theory, and Measurement/Assessment</i>	Penelitian ini membahas tentang <i>workplace spirituality</i> . Di mana diketahui bahwa konsep dari <i>workplace spirituality</i> masih abstrak dan semu

				faktor memiliki faktor tambahan yang dipengaruhi oleh orangnya organisasinya, dan kondisi fenomena itu sendiri.
12	Barbara Bigliardi Alberto Petroni Alberto Ivo Dormio, (2005)	Leadership & Organization Development Journal	<i>Organizational Socialization, Career Aspirations And Turnover Intentions Among Design Engineers</i>	Hasil Analisa membuktikan bahwa semakin rendah tingkat <i>turnover</i> nya, maka semakin tujuan perusahaan di mengerti dan karyawan semakin memiliki aspirasi untuk karirnya masing-masing, di mana berarti lebih rendah intensi karyawan untuk keluar
13	Upasna A Agarwal & Vishal Gupta (2018)	Personnel Review	<i>"Relationships Between Job Characteristics, Work Engagement, Conscientiousness And Managers' Turnover Intentions: A Moderated- Mediation Analysis</i>	Penelitian ini menunjukkan adanya bukti mediasi <i>work engagement</i> untuk hubungan antara <i>motivational job characteristics</i> dan <i>managers' turnover intentions</i> . Terdapat



				<p>kesadaran yang memedia</p> <p>hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dan <i>turnover intention</i>. Dan dibuktikan ada hubungan tidak langsung antara <i>workplace spirituality</i> terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi oleh <i>conscientiousness</i>.</p>
14	Jose Luis Daniel (2012)	Texas A&M International University	<i>A Study Of The Impact Of Workplace Spirituality On Employee Outcomes: A Comparison Between US And Mexican Employees</i>	<p>Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa <i>workplace spirituality</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee outcomes</i> termasuk <i>turnover intention</i>. Hasil penelitian ini berbeda dari hasil hipotesis.</p>