



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

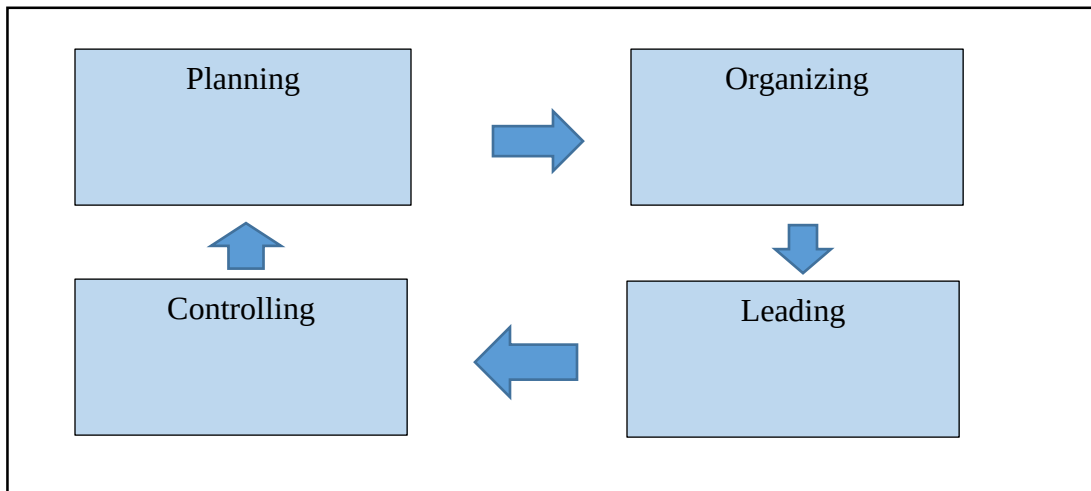
LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Ferrell, *et al.* (2010), manajemen merupakan sebuah proses yang dirancang untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan menggunakan sumber dayanya secara efektif di dalam sebuah lingkungan yang terus berubah seiring dengan berkembangnya zaman. Robbins & Coulter (2009) dalam Memon, *et al.* (2016), memiliki pendapat bahwa manajemen biasanya melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.

Kinicki (2016) mempunyai pendapat yang berbeda. Menurutnnya, manajemen merupakan pengerjaan tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan setiap pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Agar seluruh tujuan organisasi dapat dicapai, maka diperlukan proses manajemen yang biasa disebut juga dengan empat fungsi manajemen, yakni sebagai berikut:

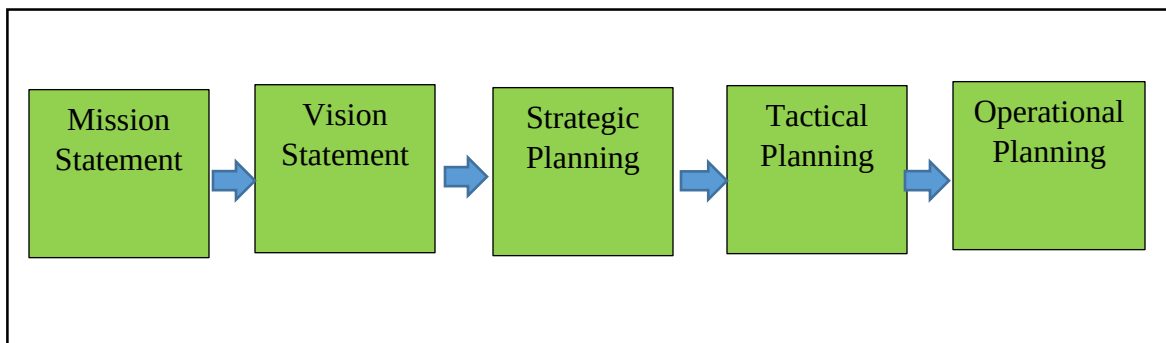


Sumber: Kinicki, 2016

Gambar 2.1 Proses dalam Manajemen

1. *Planning*

Planning merupakan penetapan tujuan yang ingin dicapai, kemudian menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan tersebut. Setelah itu baru mengembangkan rencana sebelum akhirnya mengintegrasikan seluruh strategi.



Sumber: Kinicki (2016)

Gambar 2.2 Tahap-tahap dalam *Planning*

Di dalam *Planning*, terdapat beberapa tahapan. *Mission Statement* bertujuan untuk menunjukkan maksud dari didirikannya organisasi tersebut. *Vision Statement* berfungsi untuk menjelaskan organisasi harus menjadi apa

dan di mana keinginan untuk melaksanakan strateginya. *Tactical Planning* dilaksanakan oleh *middle manager*, mereka menentukan kontribusi apa yang dapat diberikan departemen atau unit kerja serupa dengan sumber daya yang diberikan selama 6-24 bulan ke depan. *Tactical Planning* dilakukan oleh *top manager*, mereka menentukan apa tujuan jangka panjang organisasi seharusnya selama 1-5 tahun ke depan dengan sumber daya yang tersedia. *Operational Planning* dilaksanakan oleh *first line manager*, mereka menentukan bagaimana menyelesaikan tugas tertentu dengan sumber daya yang tersedia dalam 1-52 minggu berikutnya.

2. *Organizing*

Organizing dapat didefinisikan sebagai penentuan apa saja tugas yang harus diselesaikan, siapa yang akan mengerjakannya, bagaimana pembagian tugasnya, dan siapa yang akan mengambil keputusan dalam pemberian tugas tersebut.

3. *Leading*

Leading didefinisikan sebagai memotivasi, mengarahkan, mempertahankan moral, serta mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih keras supaya dapat mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling*

Controlling ialah memastikan bahwa tujuan dengan kinerja yang dilakukan sudah sinkron, melakukan monitor kerja, dan juga mengevaluasi hasil kerja. Pada penelitian ini, penulis mengambil definisi manajemen dari Kinicki (2016) yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan pengerjaan tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan setiap orang melalui *Planning*, *Organizing*, *Leading*, serta *Controlling* sumber daya organisasi.

Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa manajemen memiliki beberapa peranan untuk dapat menentukan apa yang ingin mereka laksanakan dalam pekerjaan mereka, yakni:

1. Interpersonal.

Manajer diharuskan untuk melaksanakan tugas yang bersifat simbolis serta seremonial, dan semua manajer juga memiliki peran kepemimpinan. Peran ini meliputi mempekerjakan, memberikan motivasi dan pelatihan, serta mendisiplinkan para karyawan. Manajer juga melakukan pengelompokan antarpribadi, atau menghubungi orang lain yang memberikan informasi kepada manajer.

2. Informasi (*Informational*)

Di sini, manajer dituntut untuk dapat mengetahui serta mengumpulkan berbagai informasi dari pihak luar, yang biasanya disebut juga dengan peran monitor. Manajer juga berperan sebagai wadah untuk mengirimkan informasi kepada para anggota organisasi.

Robbins & Judge (2019) juga telah menguraikan peran-peran lain yang harus dimiliki manajer, antara lain sebagai berikut:

1. *Technical Skills*

Keterampilan teknis meliputi kemampuan untuk bisa menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus secara langsung, misalnya kemampuan berhitung, menganalisa, atau menghafalkan sesuatu.

2. *Human Skills*

Memiliki kemampuan teknis saja tidaklah cukup. Seorang manajer juga harus memiliki jiwa sosial besar dan kemampuan untuk bisa memahami, memberi motivasi dan dukungan kepada bawahannya. Sejatinya, *technical skills* akan terasa sia-sia apabila tidak diimbangi dengan *human skills*.

3. *Conceptual Skills*

Setelah dua kemampuan tadi dikuasai, maka diperlukan juga kemampuan konseptual, yakni kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi. Misalnya, ketika manajer melakukan pengambilan keputusan, ia harus bisa mengidentifikasi masalah, mengembangkan solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah itu, serta mengevaluasi solusi alternatif tadi. Setelah semuanya dipertimbangkan, barulah manajer memutuskan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Noe, *et al.* (2008) dalam Memon, *et al.* (2016), manajemen sumber daya manusia tertuju pada kebijakan, praktik, dan juga sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja karyawan. Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia ialah sebuah proses untuk mendapatkan pelatihan, menilai dan memberikan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah hubungan sosial kerja, kesehatan dan keamanan, serta keadilan di antara para karyawan.

Menurut Bateman (2007) dalam Memon *et al.* (2016), manajemen sumber daya manusia merupakan sistem manajemen formal untuk mengatur sumber daya manusia atau tenaga kerja di dalam organisasi. Di dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa tugas yang wajib dilakukan oleh seorang manajer sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. Melakukan *job analysis*
Seorang manajer harus mampu menganalisa dan mengidentifikasi secara rinci tugas apa saja yang harus dilakukan oleh karyawan sesuai jabatan yang diembannya.
- b. Melakukan perencanaan kebutuhan pekerja dan merekrut calon pekerja
Sebelum menerima karyawan, hendaknya seorang manajer HR membuat *manpower planning* terlebih dahulu. Manajer memutuskan posisi apa saja yang akan diisi oleh pegawai baru dan berapa jumlah karyawan yang akan diterima di perusahaan.

- c. Menyeleksi calon pekerja
Setelah melakukan wawancara, barulah melakukan seleksi karyawan mana saja yang paling cocok untuk menjadi bagian dari perusahaan.
- d. Melatih karyawan baru
Seorang karyawan tentunya tidak dapat langsung melaksanakan seluruh pekerjaan yang diminta. Oleh karena itu, mereka perlu diberikan pembekalan atau orientasi terlebih dahulu.
- e. Mengatur gaji dan kompensasi karyawan
Seorang manajer HR harus dapat mengkalkulasikan upah karyawan dan membagikannya dengan adil dan proporsional.
- f. Menyediakan insentif serta benefit untuk karyawan
Selain memberi upah, karyawan berhak atas insentif, antara lain asuransi kesehatan dan tunjangan hari raya atau biasa disebut dengan THR.
- g. Melakukan penilaian kinerja karyawan
Karyawan yang bekerja perlu dievaluasi secara berkala untuk mengetahui sejauh mana mereka dapat memenuhi target yang diinginkan perusahaan.
- h. Menjalankan komunikasi dengan baik (wawancara, konseling, pendisiplinan)
Manajer HR dan karyawan hendaknya menjalankan komunikasi secara efektif dengan mendengarkan aspirasi karyawannya. Selain itu, apabila karyawan melakukan kesalahan yang berdampak ke perusahaan, hendaknya diberi pendisiplinan, agar kejadian serupa tak terulang lagi
- i. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer
Karyawan tidak hanya diberi pelatihan di awal saja, tetapi juga saat sudah menjadi bagian dari perusahaan.
- j. Membangun relasi karyawan dengan baik
Selain menjalankan komunikasi secara efektif, perlu adanya relasi yang baik dengan karyawan, agar karyawan merasa terikat dengan perusahaan.

Menurut Dessler (2017), ada beberapa tahapan di dalam proses manajemen sumber daya manusia, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Planning

Menyusun tujuan dan standar manajemen sumber daya manusia, mengembangkan peraturan dan prosedur, serta melakukan prediksi masa depan supaya dapat menyusun rencananya.

2. Organizing

Menyusun departemen, memberikan kewenangan pada bawahan, memberikan tugas yang spesifik, menyusun saluran komunikasi, serta mengkoordinasikan pekerjaan.

3. Staffing

Hal yang dilakukan untuk menentukan siapa orang yang tepat untuk dipekerjakan, merekrut orang yang berkualitas bagus, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, memberikan bimbingan konseling dan kompensasi, serta mengevaluasi kinerja karyawan.

4. Leading

Memantau pekerjaan yang dilakukan karyawan, mempertahankan moral, serta memberikan motivasi terhadap karyawan.

5. Controlling

Menetapkan standar target, melihat perbandingan antara tujuan dan pekerjaan yang dilakukan, serta mengambil tindakan korektif (apabila memang benar-benar dibutuhkan).

Pada penelitian ini, penulis mengambil definisi manajemen sumber daya manusia dari Dessler (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk mendapatkan pelatihan, menilai dan

memberikan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, serta keadilan di antara para karyawan.

Karakteristik yang harus ada pada manajemen sumber daya manusia, sebagaimana telah diungkapkan oleh Amstrong (2011) ialah sebagai berikut:

1. Strategis, dengan penekanan pada integrasi organisasi.
2. Berorientasi terhadap komitmen.
3. Berdasarkan keyakinan bahwa setiap karyawan harus diperlakukan sebagai aset, bukan sekadar “sapi perah”.

2.1.3. *Turnover Intention*

Dalam literatur akademis, *Turnover Intention* pada umumnya digunakan sebagai ukuran *turnover* di tempat kerja yang diantisipasi (Memon et al., 2016). Carmelia dan Weisberga (2006) dalam Rahman dan Nas (2013, p. 568) mendefinisikan *Turnover Intention* sebagai estimasi subyektif dari kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi, dan sebagai bagian terakhir dari proses kognitif tiga tahap penarikan. Ketiga tahap itu adalah sebagai berikut: Pemikiran untuk berhenti dari pekerjaan, niat untuk mencari pekerjaan yang berbeda, dan kemudian niat untuk keluar dari perusahaan (Carmelia dan Weisberga, 2006 dalam Rahman dan Nas, 2013, p. 568).

Terdapat dua jenis utama pergantian karyawan, yaitu pergantian secara tidak sukarela serta pergantian secara sukarela. Pergantian secara tidak sukarela diprakarsai oleh organisasi untuk mengakhiri hubungan secara penuh dengan seorang atau beberapa karyawan di dalam perusahaan, sedangkan pergantian secara sukarela terutamanya diprakarsai oleh karyawan sendiri (Cao et al., 2013, dalam Memon et al., 2016). Istilah niat untuk berhenti dari pekerjaan, niat untuk mencari pekerjaan yang berbeda, serta niat untuk keluar dari perusahaan, sering digunakan secara bergantian. Meskipun *Turnover Intention* tidak memiliki definisi yang sama dengan *turnover* karyawan yang sebenarnya, *Turnover Intention* merupakan prediktor yang kuat untuk perilaku *turnover* karyawan (Memon et al., 2014). Hubungan antara *Turnover Intention*

karyawan dan turnover yang sebenarnya telah dikonfirmasi oleh penelitian sebelumnya (Bluedorn, 1982, dalam Memon et al., 2016). Sebagai contoh, Lucas et al., 1993 dalam Memon et al., 2016, menemukan bahwa model *Turnover Intention* berhasil memprediksi 73 persen dari *turnover* yang sebenarnya di antara staf kesehatan yang terdaftar di beberapa rumah sakit di Amerika Serikat.

Dessler (2017) mengungkapkan bahwa terdapat hal-hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi peluang terjadinya *Turnover Intention* di sebuah organisasi, antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Raise pay*

Kebanyakan alasan karyawan keluar dari perusahaan adalah karena minimnya penghasilan yang mereka terima. Maka dari itu, *reward* haruslah diberikan terutama untuk karyawan berkinerja baik, sehingga dapat mengurangi peluang terjadinya *Turnover Intention* di sebuah perusahaan.

2. *Hire smart*

Tim Manajemen Sumber Daya Manusia haruslah membuat perencanaan karyawan yang baik dan memilih orang yang terbaik. Jadi, tidak sembarang orang dapat dipilih untuk menjadi bagian dari sebuah perusahaan.

3. *Discuss career*

Secara berkala, tim manajemen SDM harus mendiskusikan dengan karyawan mengenai pilihan dan juga prospek karir pilihan mereka, dan turut serta dalam membantu perencanaan tersebut.

4. *Provide direction*

Buatlah sebuah *job description* yang jelas dalam sebuah organisasi. Terkadang, karyawan tidak betah bekerja di dalam suatu perusahaan dikarenakan mereka tidak memiliki kejelasan atas apa yang mereka kerjakan dan apa saja tujuannya.

5. *Offer flexibility*

Cara ini juga dapat dilakukan untuk mendorong karyawan supaya tidak merasa jenuh dalam pekerjaannya, misalnya dengan menerapkan jam kerja fleksibel.

6. *Use high-performance HR Practices*

Layaknya layanan *call center* yang terdapat hampir di setiap perusahaan, hal ini lebih seperti investasi yang besar bagi karyawan untuk dapat menampung setiap masalah dan mencari jalan keluar atas masalah yang dihadapi.

7. *Counteroffer*

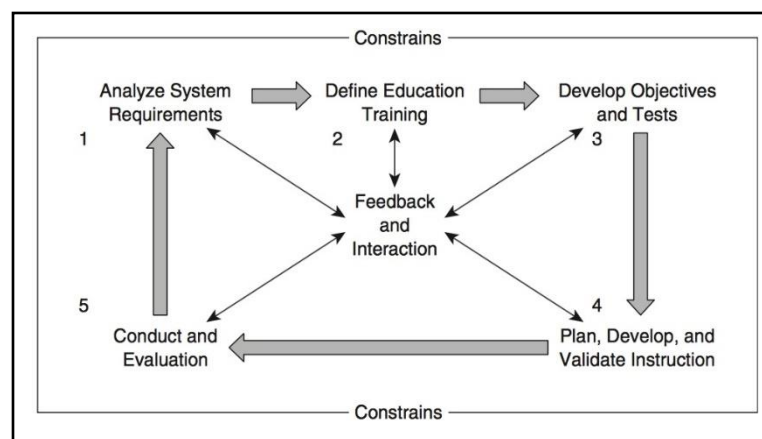
Tindakan ini diambil hanya ketika seorang karyawan yang berkinerja bagus tiba-tiba meminta untuk berpindah tempat kerja, akan tetapi tentunya tim HRD tidak dapat memaksa sang karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, sebab hal itu kembali lagi kepada niat dan keinginan karyawan itu sendiri, apakah ingin bertahan atau tidak.

2.1.4 *Training Satisfaction*

Training dipandang sebagai seperangkat kegiatan yang direncanakan pada bagian organisasi untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja atau untuk memodifikasi sikap dan perilaku sosial anggotanya dengan cara yang konsisten dengan tujuan organisasi dan persyaratan dalam pekerjaan (Landy, 1985, p. 306 dalam Memon *et al.*, 2016). Sedangkan *Training Satisfaction* ialah “sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai serangkaian kegiatan yang direncanakan yang diselenggarakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan.” (Schmidt, 2007, p. 483 dalam Memon, *et al.*, 2016).

Sung and Choi (2014) dalam Al-Mzary (2015) memandang bahwa *training* merupakan salah satu fungsi utama dari manajemen SDM. Pekerja dapat meningkatkan

produktivitasnya dalam pekerjaan dengan mengikuti program *training*. Program semacam ini terbatas berdasarkan pada biaya terkait seperti biaya bahan, biaya pengajaran dan biaya untuk waktu dan usaha (Becker, 1962). Keuntungan dari program ini terdiri dari peningkatan kapasitas dan pengetahuan karyawan, yang berarti bahwa pelatihan meningkatkan kinerja pekerjaan. Ini juga disimpulkan oleh Bartel (1995) dan Dearden, Reed dan Van Reenen (2006), yang mengkonfirmasi hubungan antara pelatihan dan produktivitas Menurut Patrick (2000), sebagaimana dikutip dalam Schmidt (2007, p. 487) dalam Memon *et al.* (2016), *training* merupakan sebuah pengembangan sistematis dari pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dibutuhkan oleh seseorang untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan.



Gambar 2.4. Model *Training* ADDIE

Sumber: Shelton, K dan Saltsman, G. (2008)

Terdapat beberapa tahapan dalam *training* menurut Shelton, K. dan Saltsman, G. (2008). Biasanya disebut juga dengan istilah “model ADDIE”. Model ini merupakan singkatan dari *Analyze*, *Design*, *Develop*, *Implement*, serta *Evaluate*. *Analyze* merupakan kegiatan analisa tentang hal-hal yang perlu diketahui sebelum *training* dilaksanakan, misalnya siapa saja pesertanya, apa kebutuhannya, bagaimana metode *training*-nya, dan sebagainya. *Design* adalah tahapan perancangan awal kegiatan program *training*, perancangan materi *training*, dan perancangan evaluasi *training* secara konseptual, yang akhirnya akan dijadikan dasar untuk tahap selanjutnya.

Develop adalah tahapan merealisasikan konsep yang telah diciptakan pada tahap sebelumnya. *Implement* merupakan tahapan di mana program *training* benar-benar dilaksanakan. Program ini dilaksanakan sesuai rencana yang sudah dimatangkan di tahap *analyze* dan *design*. Tahapan terakhir, yakni *Evaluate*, ialah kegiatan evaluasi untuk meninjau kembali apakah *training* yang telah dilaksanakan sudah sesuai kebutuhan atau belum. Evaluasi juga digunakan untuk memperbaiki metode yang digunakan saat *training*, apabila metode yang dipakai dirasa kurang optimal.

Penting untuk dicatat bahwa *Training Satisfaction* berkaitan dengan perasaan karyawan tentang *training* secara keseluruhan, tidak ada satu intervensi *training* khusus, dan merupakan ukuran kegiatan *training* yang bersifat formal atau terencana yang ditawarkan oleh organisasi (Schmidt, 2007 dalam Memon *et al.*, 2016). Untuk penelitian ini, peneliti mengambil definisi dari Patrick (2000) dalam Memon *et al.*, 2016, yang mendefinisikan *Training Satisfaction*, sebagaimana telah dikutip oleh Schmidt (2007) dalam Memon *et al.*, 2016, sebagai pengembangan sistematis dari pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dibutuhkan oleh seseorang untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan.

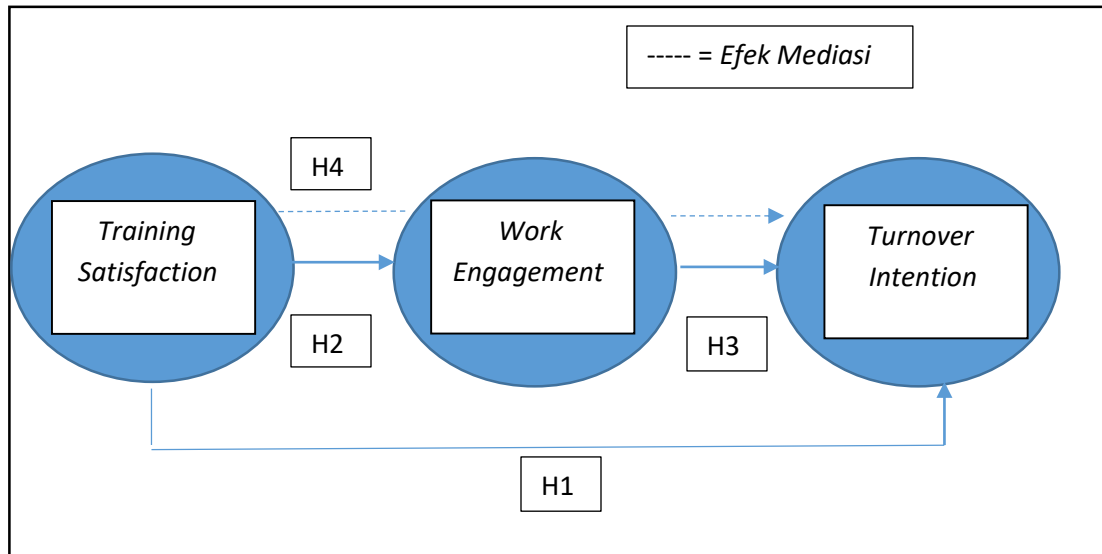
2.1.5 Work Engagement

Work Engagement merupakan sebuah konstruksi multidimensi (Rich *et al.*, 2010 dalam Kyoo Joo, *et al.*, 2015). Kahn (1990) dalam Memon *et al.* (2016), mendefinisikan *Work Engagement* sebagai pekerjaan dan ekspresi seluruh diri orang (fisik, kognitif, dan emosional) dalam peran pekerjaan mereka. Sampai saat ini, *Work Engagement* tetap menjadi konsep yang sedikit sulit dipahami dalam literatur dengan berbagai definisi yang ditawarkan (Saks, 2006 dalam Memon *et al.*, 2016). Bailey *et al.* (2015) telah mencatat beberapa definisi *Work Engagement* setelah terdapat tinjauan sistematis dari 214 studi. Christian, Garza, dan Slaughter, 2011 dalam Yalabik *et al.*, 2017, mempunyai pendapat yang berbeda. Menurut mereka, *Work Engagement* merupakan sebuah keadaan di mana seseorang memiliki hubungan yang signifikan dalam bekerja serta perilaku yang mendorong orang tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga memiliki dampak positif terhadap *performance* akhir.

Namun, definisi *Work Engagement* yang diungkapkan oleh Schaufeli *et al.* (2002) dalam Memon *et al.* (2016), bagaimanapun, telah menjadi yang paling sering digunakan dan dikutip dalam setiap literatur dan sudah digunakan oleh 86 persen dari studi yang ditinjau oleh Bailey *et al.* (2015). Menurut Schaufeli *et al.* (2002, p. 702) dalam Memon *et al.* (2016), *Work Engagement* merupakan "Kondisi kerja positif yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), dan *Absorption* (Penyerapan)". *Work Engagement* mengacu pada bagaimana perasaan karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya, misalnya energetic dan terlibat secara penuh di dalam pekerjaannya (Bujacz, Oettel, Rigotti, & Lindfors, 2017). Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah diungkapkan oleh para penulis di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa sejatinya *Work Engagement* merupakan suatu keadaan emosional di mana karyawan memiliki rasa semangat, konsentrasi yang tinggi, dan keterlibatan yang tinggi di dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri secara keseluruhan.

Vigor atau disebut juga dengan Semangat mengacu kepada ketahanan mental yang dimiliki seseorang ketika bekerja, kegigihan ketika dihadapkan dengan masalah pekerjaan, dan kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam kinerja seseorang. Sedangkan *Dedication* atau Dedikasi ditandai sebagai antusiasme seseorang, rasa inspirasi, serta respons terhadap tantangan yang dihadapi di tempat kerja. *Absorption* atau Penyerapan berkaitan dengan fokus dan asyiknya seseorang dalam bekerja (Schaufeli *et al.*, 2006 dalam Memon *et al.*, 2016). Untuk mengilustrasikannya dengan mudah, *Absorption* juga dapat digambarkan kira-kira seperti "karyawan yang terlibat memiliki tingkat energi yang tinggi dan antusias tentang pekerjaan mereka dan sering sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka." (Saks dan Gruman, 2014, p. 159). Dalam penelitian ini, kata "*engagement*" mengacu kepada *Work Engagement*.

2.2. Model dan Hipotesa Penelitian



Sumber: Memon, et al. (2016)

Gambar 2.4 Model Penelitian

H1: Terdapat pengaruh negatif antara *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

H2: Terdapat pengaruh positif antara *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement*.

H3: Terdapat pengaruh negatif antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

H4: Terdapat pengaruh negatif antara *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* ketika *Work Engagement* memediasi hubungan *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa *Training Satisfaction* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan (Shuck et al., 2014 dalam Memon et al., 2016). Indeks kepuasan karyawan terhadap *training* yang diberikan sangat penting untuk menjaga motivasi karyawan dan untuk mencapai hasil perilaku dan perilaku yang diinginkan (Huang dan Su, 2016; Schmidt, 2007). Hal ini dapat mendorong karyawan untuk percaya bahwa kegiatan *training and development* adalah indikator nilai mereka bagi organisasi (Lee dan Bruvold, 2003 dalam Memon et al., 2016).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Sebagai contoh, dalam sebuah studi karyawan dari subdivisi negara bagian di sebelah tenggara Amerika Serikat, Owens (2006) dalam Memon et al. (2016) menemukan fakta bahwa ternyata *Supervisory Training* memiliki efek yang bisa menurunkan atau meningkatkan jumlah *turnover* karyawan. Demikian juga diungkapkan oleh Rahman dan Nas (2013) dalam Memon et al. (2016) yang menyelidiki hubungan *Training Satisfaction* dengan *Turnover Intention* terhadap akademisi dari 16 universitas negeri di Pakistan, membuat kesimpulan bahwa persepsi karyawan tentang *training and development* yang buruk dapat mendorong niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Huang dan Su (2016) juga menemukan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan pelatihan kerja dan niat pergantian karyawan di antara karyawan di Taiwan.

Namun, ternyata *training* juga dianggap menjadi prediktor kuat *Work Engagement* (Albrecht et al., 2015). Fungsionalitas hubungan ini dapat didukung melalui teori yang disebut JD-R atau *Job Demands-Resources* (Bakker dan Demerouti, 2014 dalam Memon et al., 2016). Dengan demikian, *training* merupakan suatu sumber daya pekerjaan yang bertindak tidak hanya sebagai penyangga terhadap

tuntutan pekerjaan (yaitu kinerja), tetapi juga sebagai mekanisme organisasi untuk pertumbuhan karyawan.

Kahn (1990), dalam Gruman dan Saks (2011, p. 131) telah mengungkapkan bahwa "*Training* sangat relevan untuk menyediakan karyawan dengan sumber daya yang akan membuat mereka merasa tersedia untuk sepenuhnya terlibat dalam peran mereka sebagai karyawan". Oleh karena itu, jika karyawan memiliki kemampuan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka, tingkat *Work Engagement* mereka secara otomatis akan meningkat (Albrecht *et al.*, 2015; Luthans *et al.*, 2010). Selain itu, bukti empiris juga menunjukkan hubungan positif antara *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement*.

Sebagai contoh, Salanova *et al.* (2005) dalam Memon *et al.* (2016) mencatat bahwa *training* merupakan sumber daya utama yang secara positif terkait dengan *Work Engagement* di antara karyawan yang bekerja di sejumlah hotel serta restoran. Setelah melakukan meta-analisis dari 55 studi, Crawford *et al.* (2010) dalam Memon *et al.* (2016) menemukan bahwa organisasi yang memberikan pelatihan secara ekstensif dan memberikan peluang pengembangan diri kepada karyawan mereka ternyata mengalami tingkat *Work Engagement* yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkannya.

Investasi sebuah organisasi dalam *training and development* tidak hanya membantu meningkatkan keterampilan inti karyawan, tetapi juga dapat menambah nilai dalam perilaku yang terkait dengan peran mereka (Dysvik dan Kuvaas, 2008 dalam Memon *et al.*, 2016), sehingga mempengaruhi persepsi mereka saat dihargai di tempat kerja. Mempertimbangkan aturan timbal balik dari SET (*Social Exchange Theory*), *training* dianggap membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan *training* yang diberikan dan pada akhirnya juga meningkatkan rasa *engagement* mereka kepada organisasi. Akibatnya, dalam perjalanan hubungan timbal balik, karyawan cenderung betah bekerja di perusahaan (Huang dan Su, 2016). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan ialah:

H1: Terdapat pengaruh negatif dari *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

2.3.2 Pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Training juga diharapkan bisa menjadi prediktor kuat dari variabel *Work Engagement* (Albrecht et al., 2015). Fungsionalitas hubungan ini dapat didukung melalui teori *Job Demands-Resources* (Bakker dan Demerouti, 2014). Dengan demikian, penulis berpendapat bahwa *training* adalah sumber daya pekerjaan yang bertindak tidak hanya sebagai penyangga terhadap tuntutan pekerjaan (misalnya performa karyawan), tetapi juga sebagai mekanisme organisasi untuk pertumbuhan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diungkapkan oleh Kahn (1990), Gruman dan Saks (2011, p. 131) dalam Memon et al (2016), mereka mengungkapkan bahwa "*Training* sangat relevan untuk menyediakan karyawan dengan sumber daya yang akan membuat mereka para karyawan memiliki rasa keterlibatan secara sepenuhnya dalam peran yang mereka jalani di dalam perusahaan" (Gruman dan Saks, 2011, p. 131). *Training* juga meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan berkinerja lebih baik. (Memon et al, 2016).

Berinvestasi dalam keterampilan karyawan memberi mereka sinyal positif: bahwa mereka adalah salah satu aset terpenting organisasi. Karyawan cenderung tidak akan berhenti secara sukarela ketika mereka sudah mendengar pesan ini. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki rasa yang positif dengan perusahaan mengenai *training* dan upaya pengembangan organisasi, mereka menunjukkan perilaku tempat kerja yang lebih diinginkan, khususnya, tingkat pergantian sukarela yang rendah. (Memon et al., 2016).

Oleh karena itu, apabila karyawan percaya bahwa mereka mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang diminta oleh perusahaan, maka tingkat *engagement* mereka baik terhadap perusahaan maupun terhadap pekerjaannya akan meningkat (Albrecht et al., 2015). Selain itu, bukti empiris yang ada pada beberapa penelitian yang telah dilaksanakan juga menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara *Training*

Satisfaction dan *Work Engagement*. Misalnya, Salanova *et al.* (2005) dalam Memon *et al.* (2016) mencatat bahwa *Training Satisfaction* adalah sumber daya utama yang secara positif terkait dengan *Work Engagement* di antara karyawan 114 hotel dan restoran di Eropa. Berdasarkan hasil dari meta-analisis 55 studi yang telah dikaji lebih dalam, Crawford *et al.* (2010) menemukan bahwa organisasi yang memberikan *training* secara ekstensif dan peluang pengembangan kepada staf mereka memiliki tingkat *Work Engagement* yang jauh lebih tinggi, bahkan biasanya di atas rata-rata. Dengan demikian, hipotesis yang akan diajukan ialah sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh yang positif antara *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement* karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Shuck *et al.* (2014) dalam Memon *et al.* (2016) menekankan adanya hubungan positif yang kuat antara variabel *Work Engagement* terhadap variabel *Turnover Intention*. *Engagement* sendiri dapat menghasilkan pengalaman positif yang berhubungan dengan pekerjaan dan kondisi pikiran yang berkorelasi dengan kesehatan yang baik serta upaya kerja yang progresif (Schaufeli dan Bakker, 2004 dalam Memon *et al.*, 2016). Kondisi pikiran dan emosi yang positif ini mengarahkan karyawan untuk menunjukkan hasil yang lebih positif terkait pekerjaan, membuat atasan mereka lebih dihormati dan cenderung meninggalkan organisasi (Schaufeli dan Bakker, 2004 dalam Memon *et al.*, 2016). Pernyataan ini pun turut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ajayi *et al.* (2017). Selain itu, teori *Engagement* yang diungkapkan oleh Kahn, 1990 dalam Memon *et al.*, 2016, menunjukkan bahwa *availability* (ketersediaan), *meaningfulness* (kebermaknaan), serta *safety* (keamanan) merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan.

Oleh karena itu, kepuasan seseorang dengan investasi organisasi dalam *training and development* mereka (misalnya yang menyangkut ketersediaan waktu organisasi untuk membimbing karyawan) dapat menanamkan perasaan dihargai pada diri karyawan (misalnya rasa kebermaknaan yang dimiliki oleh karyawan). Dengan

demikian, karyawan akan merasa aman serta nyaman dalam menjalankan pekerjaan yang mereka tempuh saat ini dan cenderung tidak akan mencari opsi pekerjaan yang lain. Studi sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa Engagement merupakan prediktor kuat dari *Turnover Intention* karyawan. Apabila seorang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan memiliki rasa *engagement* yang tinggi, maka dapat dipastikan bahwa mereka dapat turut serta mendukung efektivitas organisasi dengan menunjukan *discretionary innovative work behavior* (Memon *et al*, 2016).

Akan tetapi, Schaufeli and Bakker (2004) dalam Memon, *et al.* (2016) ternyata memiliki pendapat lain. Ia mengungkapkan fakta bahwa Work Engagement berpengaruh secara negatif ketika dikaitkan dengan *Turnover Intention* di antara para karyawan yang bekerja di beberapa sector industri di Belanda. Demikian juga, Bailey *et al.* (2015), dalam studi meta-analitik yang mereka buat, telah mengkaji 21 studi, di mana hubungan negatif yang signifikan terungkap antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* karyawan, sehingga semakin memberikan bukti yang kuat untuk hubungan antara konstruksi ini. Kim dan Hyun (2017) juga mengungkapkan pendapat serupa, yakni adanya pengaruh negatif antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan ialah:

H3: Terdapat pengaruh negatif dari *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

2.3.4 Pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Ketika *Work Engagement* Memediasi Hubungan Kedua Variabel

Training Satisfaction memiliki hubungan positif terhadap *Work Engagement* (Karatepe, 2013). Hal yang sama pun diungkapkan oleh Nawaz *et al.* (2014). Albrecht *et al.* (2015) juga mengatakan bahwa *Training Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Variabel *Work Engagement* memiliki hubungan negatif terhadap *Turnover Intention* (Agarwal *et al.*, 2012). Hal senada juga telah diungkapkan oleh Kim and Hyun (2017) dan Memon, Salleh and Baharom (2017). *Work Engagement* bisa memediasi hubungan antara variabel *Training Satisfaction* dengan *Turnover Intention* (Memon, Mohamed and Baharom, 2016).

Beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa *Work Engagement* bisa menjadi mediator antara variabel *Job Embeddedness* dan *Turnover Intention* (Takawira, Coetzee and Schreuder, 2014), serta *Pay Satisfaction* dan *Turnover Intention* (Memon, Salleh and Baharom, 2017). Shuck, *et al.* (2014) dalam Memon, *et al.* (2016) telah mengungkapkan bahwa *Turnover Intention* akan menurun jika *Work Engagement* meningkat. Karyawan yang memiliki rasa kepuasan tinggi terhadap *training* yang diberikan oleh perusahaan akan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi pula pada pekerjaan dan perusahaan. Biasanya, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan semakin enggan untuk meninggalkan perusahaan.

Mempertimbangkan bahwa *training* secara positif terkait dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (Crawford *et al.*, 2010) dan keterlibatan secara signifikan terkait negatif dengan niat karyawan untuk berpindah kerja (Bailey *et al.*, 2015), diharapkan *Work Engagement* akan bertindak sebagai mediator antara *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* mungkin akan memediasi antara beberapa sumber daya pekerjaan dan *Turnover Intention* (Salleh dan Memon, 2015). Studi yang diambil dari model *Job Demands-Resources*, menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan yang berhubungan dengan manajemen SDM, termasuk pelatihan, secara positif terkait dengan *Work Engagement*, yang pada gilirannya memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan hasil positif, seperti niat turnover rendah (Salanova *et al.*, 2005). Oleh karena itu, menurut SET, kepuasan pelatihan diharapkan untuk menciptakan kondisi pemenuhan dan kebermaknaan di mana karyawan membalas dalam bentuk tingkat keterlibatan yang tinggi. Menjadi sangat terlibat, pada gilirannya, mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi.

Dengan kata lain, organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan dan memberi mereka peluang berkesinambungan untuk memelihara keterampilan pribadi dan profesional mereka menciptakan rasa kewajiban di antara karyawan mereka. Akibatnya, untuk mematuhi aturan pertukaran yang tidak tertulis, karyawan membalas dengan mitra mereka (misalnya organisasi) dengan cara

engagement, dan, sebagaimana telah dibuktikan pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, karyawan yang sangat terlibat cenderung meninggalkan organisasi secara sukarela (Juhdi et al., 2013). Beberapa penelitian telah melaporkan bahwa *Work Engagement* memediasi antara berbagai praktik HRM dan hasil terkait SDM. Baru-baru ini, Mudulietal. (2016) melaporkan bahwa keterlibatan berperan sebagai mediator antara sistem kerja berkinerja tinggi dan kinerja organisasi di antara karyawan di sektor perbankan di beberapa bank yang beroperasi di India. Shuck et al. (2014) menemukan bahwa *engagement* sebagian memediasi hubungan antara praktik HRD dan niat berpindah di antara beberapa petugas kesehatan di dunia. Beberapa penelitian juga melaporkan bahwa keterlibatan menjelaskan hubungan antara berbagai variabel endogen dan eksogen (Juhdietal., 2013), menunjukkan bahwa *Work Engagement* adalah mekanisme yang menghubungkan kepuasan pelatihan dan keinginan berpindah. Dengan demikian, maka hipotesis yang diajukan ialah:

H4: *Training Satisfaction* memiliki pengaruh negatif dengan *Turnover Intention* ketika *Work Engagement* memediasi hubungan kedua variabel.

2.4 Penelitian Terdahulu

Untuk mengembangkan hipotesis yang telah penulis uraikan, penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan untuk menghubungkan model penelitian dengan hipotesis.

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Isi dari Penelitian
1	C. Bailey, Madden A., Alfes K. dan Fletcher,L. (2015)	British Academy of Management	The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis	Terlepas dari jumlah penelitian, pada kenyataannya masih sangat sedikit tentang <i>Work Engagement</i> yang dapat ditegaskan dengan tingkat kepastian; kita tidak benar-benar tahu apa arti <i>Work Engagement</i> , bagaimana mengukurnya, apa hasilnya, atau apa yang mendorong tingkat <i>Engagement</i> itu.
2	A.B. Bakker, Demerouti E. (2007)	Journal of Managerial Psychology	The Job Demands Resources Model: State of The Art	Temuan dari pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa kelelahan kerja memediasi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan <i>presenteeism</i>

				(rajin hadir di kantor tetapi kinerja buruk). Sumber daya pekerjaan tidak memiliki efek langsung pada <i>presenteeism</i> dalam model hipotesis. Hasilnya menyoroti pentingnya mempertimbangkan hubungan antara gejala kesehatan dan tuntutan pekerjaan untuk mengurangi efek negatif dari <i>presenteeism</i> itu.
3	R. Chaudary	The Psychologist- Manager Journal	A Multilevel Investigation of The Factors Influencing Work Engagement	Penelitian ini menyelidiki dampak relatif faktor individu (iklim psikologis dan <i>self-efficacy</i>) serta faktor organisasi (kualitas pengembangan sumber daya manusia) pada <i>Work Engagement</i> karyawan. Hasil penelitian memberikan wawasan baru terhadap dinamika hubungan di antara variabel-variabel penelitian.

4	E.R. Crawford, LePine, J.A. dan Rich, B.L. (2010)	Journal of Applied Psychology	Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test	Hasil menunjukkan dukungan untuk teori yang disempurnakan dan diperbarui. Pertama, tuntutan dan kelelahan saat kerja terkait secara positif, sedangkan sumber daya dan kelelahan dikaitkan secara negatif. Kedua, ketika hubungan antara sumber daya dan <i>Engagement</i> secara konsisten positif, hubungan antara <i>Job Demands-Resources</i> dan <i>Engagement</i> sangat tergantung pada sifat <i>Job Demands-Resources</i> itu.
5	B.C. Holtom dan	Human Resource	A Model of Turnover-Based Disruption in Customer Services	Jurnal ini mengembangkan model berbasis gangguan organisasi dalam layanan untuk memahami lebih baik

	Burch (2016)	Management Review		bagaimana, kapan dan mengapa gangguan terjadi untuk memandu penelitian di masa depan. Secara khusus, ini juga menguji bagaimana berbagai jenis <i>turnover</i> (misalnya jumlah <i>turnover</i> sukarela dan PHK) mempengaruhi aspek penting dari layanan pelanggan (misalnya kepuasan pelanggan dan persepsi kualitas layanan).
6	Zheng, C. and Wong, H.Y. (2007)	International Journal of Business Management	Company Training Reduces Employee Turnover, or Does It?	Tujuan dari diciptakannya studi ini adalah untuk mengeksplorasi peran kepuasan pelatihan sebagai prediktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dan intensi <i>turnover</i> karyawan.

7	Weia, Y.C., Hanb, T.-S. and Hsuc, I.-C. (2010)	The International Journal of Human Resources Management	“High-performance HR Practices and OCB: a Cross-level Investigation of a Causal Path	Studi ini menyelidiki hubungan antara praktik SDM berkinerja tinggi dan variabel hasil individu dari berbagai perspektif. Ini juga mengidentifikasi peran mediasi <i>Job Satisfaction</i> dalam hubungan antara lingkungan kerja dan OCB.
8	Sun, L.-Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007)	The Academy of Management Journal	High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective	Studi ini meneliti proses (mediasi dan moderasi) yang menghubungkan praktik sumber daya manusia yang tinggi serta produktivitas dan <i>turnover</i> . Hasil mengungkapkan bahwa OCB secara sebagian memediasi hubungan antara praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dan kedua indikator kinerja tadi.

9	Strom, D.L., Sears, K.L. and Kelly, K.M. (2014)	Journal of Leadership & Organizational Studies	Work Engagement: The Roles Of Organizational Justice And Leadership Style In Predicting Engagement Among Employees	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai moderator dalam hubungan antara <i>Organizational Justice</i> dengan <i>Work Engagement</i> .
10	Sonnentag, S. (2003)	Journal of Applied Psychology	Recovery, Work Engagement and Proactive Behaviour, a New Look at the Interface Between Non-work and Work	Artikel ini menyelidiki peran mediasi potensial dari <i>Work Engagement</i> dalam hubungan gaya komunikasi verbal pemimpin dan kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa gaya komunikasi autokratis mengarah kepada kepuasan kerja karyawan yang rendah, begitu pula sebaliknya.

11	Huselid, M.A (1995)	Academy of Management Journal, Vol.38, No. 3, p. 635-672.	The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance	Jurnal ini secara komprehensif memeriksa hubungan antara sistem <i>High Performance Work Practices</i> dan <i>Firm Performance</i> . Hasil menunjukkan bahwa praktik ini memiliki dampak signifikan secara ekonomi dan statistik pada hasil antara <i>turnover</i> dan produktivitas karyawan serta efektivitas kinerja keuangan perusahaan.
12	Bigliardi, B., Petroni, A.dan Dormio,A.I. (2005)	Leadership & Organization Development Journal, Vol.26 No.6, p. 424-441	Organizational Socialization, Career Aspirations, And Turnover Intentions Among Design Engineers	Jurnal ini membahas pengaruh <i>Organizational Socialization</i> pada <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Turnover Intention</i> dengan efek moderat dari <i>Career Aspirations Intention</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Socialization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational</i>

				<i>Commitment</i>, tetapi berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> dan <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Career Asporations Intention</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>.
13	Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>, 22(1), 138–162	The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining The Role of Person- Organisation and Person-Job Fit.	Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani SDM strategis dan kesesuaian <i>person-environment</i> (P-O) dengan memeriksa kemungkinan peran mediasi dan moderasi <i>person-organization</i> dengan <i>person-job fit</i> dalam hubungan antara persepsi karyawan tentang serangkaian praktik SDM serta perilaku karyawan. Hasilnya mendukung hubungan langsung serta peran mediasi dan moderasi P-O dan P-J cocok dalam hubungan antara praktik SDM yang

				dirasakan dan hasil yang didapatkan karyawan.
14	Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., de Pater, I. E., dan Beersma, B. (2011)	<i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 96 No. 5, p. 1087-1094	The Primacy of Perceiving: Emotion Recognition Buffers Negative Effects of Emotional Labor	Studi ini menganalisis sejauh mana kemampuan pekerja untuk mengenali emosi orang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Emotional Labor</i> tidak selalu merusak <i>Work Engagement</i> pekerja. Alih-alih, dampak dari <i>Emotional Labor</i> bergantung pada kemampuan pekerja untuk mengidentifikasi emosi mitra interaksi secara benar.

15	Delery, J. dan Gupta, N. (2016)	<i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol.3 No.2, p.1-45</i>	Human Resource Management Practices and Organizational Effectiveness: Internal Fit Matters	Jurnal ini menguji konseptualisasi alternatif dari hubungan antara sistem praktik manajemen <i>HRM Practices</i> dan <i>Organizational Effectiveness</i> . Hasil mendukung hipotesis umum bahwa <i>HRM Practices</i> meningkatkan <i>Organizational Effectiveness</i> .
16	Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. dan Peterson, S.J. (2010)	<i>Human Resource Development Quarterly, Vol.21, p. 41-67</i>	The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital	Hasil memberikan bukti empiris awal bahwa intervensi pelatihan singkat seperti <i>Psychological Intervention</i> tak hanya dapat digunakan untuk mengembangkan modal psikologis peserta, tetapi juga dapat mengarah pada peningkatan kinerja.
17	Podsakof, P.M., MacKenzie, S., Lee, J. dan	<i>MIS Quarterly, Vol. 30 No. 1, pp. 115- 141.</i>	Common Method Biases in Behavioural Research	Studi ini menemukan adanya dampak positif yang signifikan dari <i>Training Satisfaction</i> pada OCB dan dampak negatif pada <i>Turnover Intention</i> . Bertolak belakang dengan ekspektasi

	Podsakoff, N.P. (2003)			sebelumnya, OCB terbukti bukan merupakan prediktor <i>Turnover Intention</i> atau mediator dalam model ini.
18	Petrescu,A.I., dan Simmons, N. R. (2008)	<i>International Journal of Manpower, Vol. 29 No. 7, pp. 651-667.</i>	Human Resource Management Practices And Workers' Job Satisfaction	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i> dan <i>HR Practices</i> memiliki efek langsung dan positif pada kinerja keuangan/pasar dan kinerja operasional. Namun, hanya <i>Development Practices</i> yang memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> .
19	Suan, C.L. and Nasurdin, A.M. (2014)	<i>World Applied Sciences Journal, Vol. 31 No. 2, p. 253-266</i>	Do Human Resource Management Practices Affect Employees' Service- Oriented Organizational Citizenship Behavior? Evidence from The Malaysian Hotel Industry	Hasil menunjukkan bahwa <i>Service Training, Performance Appraisal</i> dan <i>Information Sharing</i>

20	Mostafa, A.M.S. and Gould- Williams, J.S. (2014)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i> , Vol. 25 No. 2, p.276-292	Testing the Mediation Effect of Person– Organization Fit on The Relationship Between High Performance HR Practices and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>HR Practices</i> memiliki hubungan positif dengan kecocokan P-O, <i>Job Satisfaction</i> dan OCB. Selanjutnya, kecocokan P-O memiliki hubungan positif dengan <i>Job Satisfaction</i> dan OCB, dan sebagian memediasi hubungan antara <i>HR Practices</i> , <i>Job Satisfaction</i> dan OCB.
----	--	---	--	--

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Sumber: Memon *et al.*, 2016