



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 *Management*

2.1.1.1 Definisi *Management*

Menurut Robbins & Coulter (2009), *management* melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja lain sehingga kegiatan mereka dapat selesai dengan efektif dan efisien. *Management* juga untuk memastikan agar aktivitas bekerja dapat selesai dengan efektif dan efisien. Efektif memiliki arti yaitu agar melakukan suatu tugas dengan benar di dalam mencapai tujuan organisasi, serta efisien memiliki arti untuk melakukan sesuatu dengan jumlah yang sedikit tetapi dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Kemudian *management* dapat diartikan sebagai proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan. Manajer memiliki tanggung jawab untuk mengelola 4 fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan penggunaan sumber daya di dalam mencapai tujuan kinerja dari perusahaan (Schermerhorn, 2010).

Management juga memiliki arti untuk mengejar tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan setiap hasil pekerjaan manusia melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2013). *Management* adalah satu

rangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan dan pembuatan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi secara langsung pada sumber daya organisasi seperti karyawan, keuangan, fisik dan informasi dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien (Griffin, 2016).

2.1.1.2 Fungsi *Management*

Menurut Dessler (2015) *management* memiliki 5 fungsi yang diantaranya:

1. *Planning*

Planning adalah menetapkan tujuan serta memutuskan bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut.

2. *Organizing*

Organizing adalah untuk mengatur tugas-tugas, orang dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. *Staffing*

Staffing adalah menentukan tipe orang yang harus di rekrut, merekrut karyawan, menyeleksi karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, menentukan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling dan kompensasi kepada karyawan.

4. *Leading*

Leading adalah memotivasi, mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada orang lain untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi.

5. *Controlling*

Controlling adalah memotivasi kinerja, membandingkan kinerja dengan tujuan serta mengambil tindakan korelatif sesuai dengan kebutuhan.

Di dalam penelitian ini, definisi dari *management* yang digunakan adalah berdasarkan pengertian dari Kinicki & Williams (2013) bahwa *management* juga memiliki arti untuk mengejar tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan setiap hasil pekerjaan manusia melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi.

2.1.3 *Human Resources Management*

2.1.3.1 Definisi *Human Resources Management*

Menurut Dessler (2015) *human resources management* adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan serta keadilan karyawan. Melainkan *human resources management* juga merupakan sekumpulan kegiatan di dalam organisasi meliputi kegiatan menarik, mengembangkan dan membimbing tenaga kerja yang efektif (Griffin, 2016).

Menurut Mondy & Martocchio (2016) *human resources management* adalah pemanfaatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Manajer di setiap tingkatan harus peduli terhadap HRM, serta individu di dalam *human resource management* berhadapan dengan beberapa tantangan seperti tenaga kerja yang berganti pada regulasi pemerintahan yang selalu ada dan revolusi ekonomi dan teknologi.

Menurut Noe (2008) *human resources management* adalah kebijakan, praktik serta sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Adapun proses pada *human resources management* adalah menganalisa dan mendesain pekerjaan, perencanaan sumber daya, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi serta hubungan antar karyawan.

Di dalam penelitian ini, definisi dari *human resources management* yang digunakan adalah berdasarkan pengertian dari Dessler (2015) bahwa *human resources management* adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan serta keadilan karyawan.

2.1.3.2 Tugas *Human Resource Management*

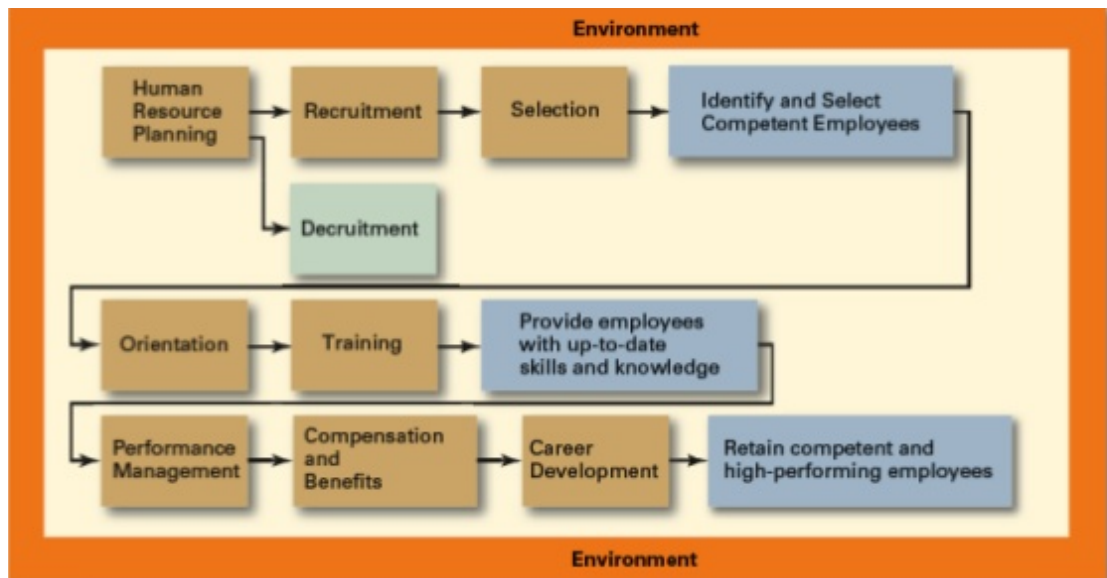
Menurut Dessler (2017) terdapat 9 tugas pada *human resources management* yang diantaranya:

1. Melakukan analisa pekerjaan karyawan.
2. Membuat perencanaan akan kebutuhan karyawan baru serta merekrut kandidat karyawan.
3. Menyeleksi kandidat karyawan setelah melalui proses perekrutan.
4. Memberikan program orientasi dan *training* kepada karyawan baru.
5. Mengatur gaji karyawan atau kompensasi suatu karyawan.
6. Menyediakan tunjangan dan insetif bagi setiap karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja untuk karyawan.
8. Melakukan komunikasi kepada karyawan diantaranya kegiatan wawancara, konseling serta menegakan kedisiplinan bagi karyawan.

9. Memberikan program *training* dan *development* untuk karyawan.

2.1.3.3 Proses Human Resources Management

Menurut Robbins & Coulter (2009) proses *human resources management* terbagi menjadi 8 tahapan yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses *Human Resources Management*

Sumber: Robbins & Coulter (2009)

1. *Human Resources Planning*

Human resources planning adalah sebuah proses dimana seorang manajer memastikan bahwa memiliki jumlah karyawan yang tepat dan kompeten di posisi yang sesuai serta di waktu yang tepat.

2. *Recruitment & Decruitment*

Recruitment memiliki arti mengalokasikan, mengidentifikasi dan menarik pelamar yang kompeten. Lalu, *decruitment* adalah untuk mengurangi tenaga kerja di dalam suatu organisasi.

3. *Selection*

Selection adalah proses menyaring pelamar kerja untuk memastikan agar pelamar kerja memiliki kualifikasinya yang sesuai dengan pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Orientation adalah sebuah proses memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaannya serta organisasinya.

5. *Training*

Aktivitas program *training* di dalam manajemen sumber daya manusia untuk membantu dalam perubahan keterampilan pada karyawan.

6. *Performance Management*

Performance management adalah sebuah sistem dengan menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation & Benefit*

Compensation & benefit bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan individu yang kompeten serta berbakat dan mampu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Jenis-jenis kompensasi yaitu gaji pokok, gaji tambahan, pembayaran insentif, *benefit* serta *service*.

8. *Career Development*

Career development berpengaruh terhadap karier karyawan dalam meningkatkan posisi karyawan menjadi lebih tinggi, tanggung jawab menjadi lebih besar serta penghasilan yang lebih tinggi.

2.1.4 *Perceived Organizational Support*

2.1.4.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Menurut Robbins & Judge (2013) *perceived organizational support* adalah tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan dari karyawan. Sedangkan Robbins & Coulter (2009) juga mengatakan bahwa *perceived organizational support* sebagai keyakinan secara umum bagi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Perceived organizational support adalah bentuk persepsi karyawan tentang seberapa besar mereka diperhatikan dan dipedulikan oleh organisasi yang meliputi rekan kerja ataupun atasan langsung mereka (Eisenberger et al., 1986 dalam Ghosh et al., 2018)). Sehingga *perceived organizational support* menjadi konsep yang penting di dalam literatur manajemen karena yang menjelaskan mengenai hubungan antara organisasi dengan karyawan serta hubungan perilaku karyawan dengan organisasi dan pekerjaannya (Zagenczyk, 2001 dalam Kanten & Er Ulker, 2012).

Perceived organizational support mencerminkan perasaan terdalam karyawan tentang bagaimana keadaan mereka dan perhatian yang diberikan dari organisasi. Ketika karyawan memiliki perasaan telah mendapat dukungan dari organisasi, hal itu seperti keadaan ketika karyawan membutuhkan pekerjaan atau dukungan hidup lalu organisasi bersedia untuk membantu mereka akan membuat karyawan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi (Hashemi et al., 2012 dalam Kanten & Er Ulker, 2012).

Di dalam penelitian ini, definisi dari *perceived organizational support* yang digunakan adalah berdasarkan pengertian dari Robbins & Judge (2013) bahwa *perceived organizational support* adalah tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan dari karyawan.

2.1.4.2 Faktor-faktor *Perceived Organizational Support*

Kinicki & William (2013) menjelaskan terdapat 4 faktor dalam *perceived organizational support* yang diantaranya:

1. *Stereotyping*

Stereotyping adalah kecenderungan dalam mengaitkan individu dengan suatu karakteristik yang dipercayai menjadi ciri khas dari sebuah kelompok yang dimiliki oleh individu tersebut.

2. *The halo effect*

The halo effect adalah pada saat membentuk kesan terhadap seseorang berdasarkan dengan suatu sifat tertentu.

3. *The recency effect*

The recency effect adalah kecenderungan untuk mengingat informasi saat ini lebih baik daripada mengingat informasi sebelumnya.

4. *Casual attributions*

Casual attributions adalah sebuah aktivitas untuk menyimpulkan penyebab dari perilaku yang diamati.

2.1.4.3 Proses *Perceived Organizational Support*

Menurut Caesens et al (2017) proses utama dalam *perceived organizational support* terbagi ke dalam 3 kategori yang diantaranya:

1. Di dalam perspektif pertukaran sosial (*sosial exchange*), teori *perceived organizational support* memberikan sumber daya yang berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangibile*) terhadap karyawan. Di dalam norma timbal balik (*norm of reciprocity*), memberikan kewajiban yang dirasakan oleh karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. *Perceived organizational support* menyampaikan kepada karyawan bahwa terjadi peningkatan atas upaya yang karyawan berikan kepada organisasi. Selain itu organisasi memberikan jaminan serta menghargai setiap masukan yang karyawan berikan kepada organisasi. Sehingga, karyawan akan lebih berkontribusi dan meningkatkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya.
3. *Perceived organizational support* memenuhi kebutuhan sosial emosional karyawan di tempat kerjanya seperti kebutuhan akan penghargaan, afiliasi, dukungan emosional karyawan serta persetujuan.

2.1.5 *Perceived Supervisor Support*

2.1.5.1 Definisi *Perceived Supervisor Support*

Supervisor dianggap sebagai pelaku dari suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk memberikan informasi tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi, menerapkan kebijakan, pekerjaan penjadwalan, menetapkan standar kinerja serta melakukan penilaian (Kreitner et al, 2002 dalam Ghosh et al, 2018). Eisenberger et al (2002) dalam Ghosh et al (2018) mendefinisikan bahwa *Perceived Supervisor Support* sebagai persepsi yang dimiliki karyawan tentang bagaimana *supervisor* menganggap masukan dari karyawan layak didengarkan serta memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Perceived supervisor support ditunjukkan dengan bagaimana karyawan mengembangkan pandangan umum mereka, tentang sejauh mana *supervisor* mereka peduli dengan kesejahteraan mereka serta menghargai kontribusi mereka terhadap organisasi (Newman et al, 2011). *Supervisor* sering dianggap sebagai peran perantara diantara organisasi dan kehidupan kerja karyawan. Persepsi dan sikap yang dikembangkan karyawan terhadap atasan mereka dapat diartikan ke dalam persepsi dan sikap yang diarahkan pada organisasi (Nichols et al, 2016).

Supervisor yang berintegritas akan menumbuhkan kepercayaan dari karyawan. Tindakan-tindakan seperti mendengarkan perselisihan yang memberi tahu karyawan tentang keputusan, menerapkan praktik yang berfokus pada karyawan, mengkomunikasikan informasi perusahaan, memberikan *feedback* serta mendorong karyawan untuk memajukan diri mereka sendiri, dapat dianggap oleh karyawan sebagai bentuk dukungan *supervisor* (Susan et al, 2018).

Supervisor berada di posisi yang tepat untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, hal tersebut dilihat dari seberapa dekat karyawan dengan bawahannya. Selain itu, supervisor memiliki tanggung jawab diantaranya memberikan arahan dan evaluasi kinerja karyawan, mengimplementasikan kebijakan dan prosedur, memotivasi karyawan agar terlibat dalam pekerjaan sehingga dapat memberikan *feedback* dengan tepat waktu serta dapat memperoleh promosi dan *reward* yang adil (Ghosh et al, 2016).

Konsep *perceived supervisor support* digambarkan sebagai keyakinan karyawan tentang seberapa banyak *supervisor* menghargai pekerjaan mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *Perceived Supervisor Support* terlihat ketika seorang karyawan mengakui bahwa atasannya memperhatikan perasaan karyawan dan mengkonfirmasi kontribusi karyawan (Fazio et al, 2017).

Dukungan dari *supervisor* diartikan sebagai sejauh mana karyawan membentuk kesan bahwa atasan mereka peduli dengan kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan umumnya mendukung mereka. *Supervisor* yang dianggap mendukung mereka telah terbukti secara efektif di dalam mengelola emosi karyawannya. Mengelola emosi bawahan adalah komponen yang penting dalam mengelola komitmen organisasi (Dawley et al, 2007).

Menurut Jin & McDonald (2016) berdasarkan *social exchange theory* bahwa *perceived supervisor support* adalah ketika karyawan merasa bahwa *supervisor* mereka peduli dan mendukung kesejahteraan mereka, maka karyawan akan terikat dengan organisasi serta memberikan *feedback* terhadap *supervisor* dengan tetap berada di dalam organisasi. Hubungan antara karyawan dengan

supervisor menjadi elemen utama di dalam *work environment* karena dengan *feedback* dan komunikasi yang baik antara *supervisor* dan karyawan maka dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Terdapat 2 proses psikologis ketika karyawan mengamati bahwa *supervisor* mendukung mereka yaitu pertama karyawan percaya bahwa *supervisor* memperhatikan perasaan dan kebutuhan mereka sehingga karyawan percaya bahwa *supervisor* dapat membantu untuk mengembangkan karier mereka. Kedua, *supervisor support* sebagai pemberian motivasi untuk mempromosikan *engagement* antar satu karyawan dengan yang lainnya.

Supervisor adalah seseorang di dalam organisasi yang memahami karyawan terkait pekerjaan karyawannya. *Supervisor* berperan sebagai yang memberikan bantuan terhadap karyawannya dalam menanggapi masalah lingkungan kerja. Sehingga, karyawan yang memperoleh dukungan yang lebih besar dari *supervisor* akan cenderung meningkatkan rasa pencapaian pribadi mereka (Charoensukmongkol et al, 2016).

Menurut Nisula (2013) *supervisor support* adalah bentuk motivasi *supervisor* untuk karyawan dengan memberikan otonomi dan pilihan kepada karyawan agar mereka terlibat di dalam proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada kepercayaan karyawan dan interaksi dengan *supervisor* yang baik. *Supervisor support* juga didefinisikan sebagai kepedulian supervisor terhadap berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan yang meliputi penyediaan sumber daya yang sesuai, pemberian saran, pemberian perlakuan yang adil dan

dorongan serta motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja dengan efektif (Nan et al, 2019).

Di dalam penelitian ini, definisi dari *perceived supervisor support* yang digunakan adalah berdasarkan pengertian dari Eisenberger et al (2002) dalam Ghosh et al (2018) mendefinisikan *perceived supervisor support* sebagai persepsi yang dimiliki karyawan tentang bagaimana *supervisor* menganggap masukan dari karyawan layak didengarkan serta memperhatikan kesejahteraan karyawan.

2.1.5.2 Faktor *Perceived Supervisor Support*

Menurut Werner & DeSimone (2009) terdapat 2 faktor pada *supervisor* yang diantaranya:

1. *Self-fulfilling prophecy*

Self-fulfilling prophecy menunjukkan bahwa harapan dari atasan (*supervisor*) dapat mempengaruhi perilaku pada karyawan atau bawahannya.

2. *Leadership*

Leadership adalah pengaruh non-koersif untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam mencapai tujuan.

2.1.6 *Perceived Co-Workers Support*

2.1.6.1 Definisi *Perceived Co-Worker Support*

Dukungan dari rekan kerja dianggap sebagai sumber yang penting bagi karyawan. Dukungan dari rekan kerja didefinisikan sebagai keyakinan karyawan secara umum tentang sikap sesama rekan kerja. Rekan kerja melakukan pekerjaan

utama atau tugas tambahan yang sama dengan karyawan, maka dukungan rekan kerja cenderung menjadi lebih fokus dan terkait dengan situasi kerja (Limpanitgul, 2014).

Menurut Ghosh et al (2016) *co-worker support* mengacu pada rekan kerja yang dapat saling membantu tugas antar satu karyawan dengan yang lain dengan memberikan pengetahuan, keahlian serta memberikan dukungan dan dorongan. *Co-worker support* juga dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh karyawan memandang karyawan lain dalam membantu dan mendukung mereka. Dukungan yang dimaksud seperti peduli terhadap rekan kerja, memberikan bantuan secara nyata ataupun memberikan mereka informasi yang berguna.

Dukungan rekan kerja menunjukkan penghargaan sosial yang diperoleh karyawan dari sesama karyawan yang bekerjasama satu sama lain sebagai anggota tim di dalam tempat kerja (Malhotra et al, 2007 dalam Ghosh et al, 2018). Rekan kerja adalah kolega karyawan yang berada pada tingkat susunan yang sama dan berinteraksi dengan mereka dalam masalah yang terkait dengan pekerjaan. Dukungan rekan kerja cenderung dianggap informal atau tidak resmi, karena tidak ada hubungan kekuasaan dengan rekan kerja. Selain itu, rekan kerja melakukan pekerjaan yang sama atau tugas yang saling melengkapi. Oleh karena itu, dengan mengalami situasi serupa di tempat kerja, rekan kerja dapat memberikan dukungan terkait situasi yang terfokus (Rosseau & Aube, 2010).

Perceived co-worker support adalah sebuah kesediaan rekan kerja dalam memberikan bantuan kepada antara satu dengan lain seperti kepedulian, keramahan, kehangatan, empatik, kooperatif, apresiatif, saling hormat dan

mendukung di dalam melakukan tugas sehari-hari, serta dapat menanggapi situasi yang mengecewakan di dalam tempat kerja. *Perceived co-worker support* juga sebagai ukuran kepercayaan karyawan terhadap kesediaan rekan kerjanya di dalam membantu mereka melakukan tugasnya. Selain itu, *perceived co-worker support* menjadi suatu peluang bagi karyawan dalam memperoleh pengetahuan khusus serta dukungan dan dorongan (Akgunduz & Eryilmaz, 2017).

Rekan kerja juga berperan sebagai bagian di dalam memberikan ide-ide yang baru kepada karyawan berdasarkan dengan pengalaman pribadi mereka. Rekan kerja sebagai kolega dari karyawan dalam memberikan *feedback* pada setiap pekerjaan seperti *review* mengenai perkembangan kerja karyawan, serta menyampaikan perasaan mereka untuk menilai pekerjaan karyawan dan hasil yang telah dicapai (Hejiden et al, 2009).

Menurut Charoensukmongkol et al (2016) *co-workers* adalah sekumpulan orang yang memiliki interaksi secara dekat antara satu sama lain dalam organisasi. *Perceived co-worker support* didefinisikan sebagai seberapa jauh rekan kerja dapat membantu karyawan, dapat diandalkan dan reseptif terhadap masalah dalam pekerjaan. Adanya hubungan komunikasi antara karyawan dan rekan kerjanya baik terkait pekerjaan maupun diluar hal pekerjaan akan mengurangi perasan negatif yang dialami oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Hubungan komunikasi yang baik antara karyawan dan kolega nya akan meningkatkan kepercayaan dan kasih sayang karyawan terhadap kolega nya serta dapat meningkatkan kesejahteraan psikologikal dan emosional mereka terhadap rekan kerjanya. Oleh karena itu, karyawan yang mendapatkan dukungan dari rekan

kerjanya cenderung akan mengembangkan pencapaian pribadi mereka melalui dorongan dari rekan kerjanya.

Co-worker support dibagi menjadi 2 aspek yaitu *instrumental support* dan *emotional support*. *Instrumental support* berfokus pada pekerjaan karyawan serta bagaimana karyawan mencapai dan menyelesaikan masalah terkait dengan pekerjaannya. Sedangkan, *emotional support* adalah diri karyawan sendiri yaitu yang berdasarkan dengan hubungan persahabatan antara karyawan dan rekan kerjanya. Hubungan dengan rekan kerja penting bagi karyawan karena di lingkungan kerjanya karena dalam lingkungan kerja diperlukan kuantitas dan frekuensi interaksi sosial yang tinggi (Tews et al, 2013).

Menurut konsep dari Fisher dalam Tews et al (2013) bahwa *co-worker support* adalah jumlah dan kualitas hubungan pertemanan atau kepedulian antara karyawan dan rekan kerjanya yang memberikan jaminan emosional atau bantuan instrumental pada saat menghadapi situasi yang memiliki tekanan. Menurut Iverson (1999) dalam Tews et al (2013) *co-worker support* adalah tingkat pertimbangan yang diterima karyawan dari karyawan lain di dalam lingkungan kerja.

Co-worker support adalah sebuah bentuk nasihat, saran, percakapan antar karyawan, pertukaran pengalaman atau *coaching*. *Co-worker support* juga diartikan sebagai bentuk bantuan seperti berbagi ide, pengetahuan dan keahlian antara karyawan dan rekan kerjanya (Na-Nan et al, 2019).

Di dalam penelitian ini, definisi dari *perceived co-worker support* yang digunakan adalah berdasarkan pengertian dari Malhotra et al (2007) dalam Ghosh

et al (2018) bahwa *perceived co-worker support* menunjukkan penghargaan sosial yang diperoleh karyawan dari sesama karyawan yang bekerjasama satu sama lain sebagai anggota tim di dalam tempat kerja.

2.1.6.2 Peran dari *Co-Worker*

Menurut Werner & DeSimone (2009) peran *co-worker* terhadap karyawan dibagi ke dalam 3 cara kompleks yang diantaranya:

1. Pertama, rekan kerja mempunyai peran untuk mengontrol hasil kerja dari karyawan dan menggunakan hasil kerja tersebut untuk mempengaruhi perilaku karyawan.
2. Kedua, diantara karyawan dan rekan kerja terdapat norma dimana karyawan harus mematuhi norma tersebut. Norma berfungsi sebagai aturan yang mengatur hubungan antara karyawan dan rekan kerjanya di dalam kelompok kerja.
3. Ketiga, program departemen sumber daya manusia seringkali diaplikasikan di dalam kelompok kerja tertentu. Oleh karena itu, karyawan dan rekan kerjanya harus menerapkan perilaku yang baru agar dapat menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerjanya di dalam kelompok kerja

2.1.6.3 Knowledge Management Cycle

Menurut Mishra (2009) *knowledge management* adalah pendekatan yang kolaboratif dan terintegrasi untuk menciptakan, menangkap, mengorganisasi, mengakses dan menggunakan aset intelektual di dalam perusahaan. *Knowledge management cycle* menurut Wiig dalam Mishra (2009) terbagi menjadi tahap yang diantaranya:



Gambar 2.2 Knowledge Management Cycle

Sumber: Mishra (2009)

Berdasarkan Gambar 2.2 *knowledge management cycle* terbagi menjadi 4 tahapan yaitu:

1. *Build*

Dalam tahapan ini, membangun pengetahuan mengacu dalam kegiatan mulai dari *market research* sampai *focus groups*, *survey*, *intelligent competitive* dan *data mining application*. Selain itu dalam tahapan build, terdapat 5 aktivitas utama yang meliputi memperoleh pengetahuan, menganalisa pengetahuan, menyatukan pengetahuan, mengkodifikasikan dan memberi model pada pengetahuan serta mengelompokkan pengetahuan.

2. *Hold*

Pada tahapan ini, mempertahankan pengetahuan terdiri dari proses mengingat, mengumpulkan, menyimpan dan mencapai pengetahuan.

3. *Pool*

Dalam tahapan ini, mengumpulkan pengetahuan terdiri dari proses mengkoordinasi, mengumpulkan dan mengakses serta mendapatkan pengetahuan.

4. *Apply*

Pada tahapan ini, menerapkan pengetahuan terbagi menjadi beberapa tahapan yang diantaranya:

- a. Menggunakan pengetahuan dalam tugas sehari-hari
- b. Menggunakan pengetahuan umum untuk melakukan survei seperti menyelesaikan masalah.
- c. Menggunakan pengetahuan dalam menjelaskan situasi dan ruang lingkup permasalahan.
- d. Memilih pengetahuan yang khusus untuk mengatasi suatu situasi.
- e. Menggunakan pengetahuan khusus dalam mengobservasi suatu situasi.
- f. Menggunakan pengetahuan dalam menganalisa suatu situasi.
- g. Menggunakan pengetahuan dalam menyatukan solusi alternatif.

2.1.7 Turnover Intention

2.1.7.1 Definisi *Turnover Intention*

Griffeth (2000) dalam Ghosh et al (2018) menyarankan bahwa *turnover intention* mengacu pada kesediaan dan kemauan secara sadar pada setiap individu untuk keluar dari organisasi. *Turnover intention* juga dapat diartikan sebagai penggambaran niat dan keinginan karyawan sebagai respon psikologis mereka terhadap pekerjaan tertentu dan kondisi organisasi (Kraut, 1975 dalam Ghosh et al, 2018).

Turnover intention dapat dilihat sebagai fenomena positif dari perspektif karyawan, seperti mendapatkan penawaran kerja lebih baik yang berhubungan benefit atau otonomi dan tantangan. *Turnover intention* juga dapat dilihat melalui kemampuan kerja seorang karyawan (Schyns, 2007). Menurut Bigliardi et al (2005) *turnover intention* sebagian besar didasari oleh aspek dalam lingkungan kerja seperti pekerjaan karyawan dan rekan kerja serta organisasi dengan aspek individu seperti kinerja karyawan atau data kehadiran karyawan yang kurang baik.

Menurut Yuan et al (2014) *turnover intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai kesadaran psikologis untuk tetap di dalam suatu organisasi ataupun meninggalkan organisasi. Berdasarkan model sikap, niat dan perilaku yang dikemukakan oleh Fishben bahwa *turnover intention* sebagai perilaku secara langsung yang ditunjukkan oleh karyawan dalam tempat kerjanya. Hal tersebut ditemukan dengan adanya hubungan positif antara *turnover intention* dan *actual turnover intention*.

Menurut Tuzun & Kalemci (2011) *turnover intention* adalah keinginan sadar karyawan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. *Turnover intention* juga diartikan sebagai ukuran ambigu yang memotivasi karyawan untuk meninggalkan organisasi (Wong & Wong, 2017). Berdasarkan *meta-analysis* oleh Steel & Ovalle menunjukkan bahwa *intent to leave* sebagai prediktor yang lebih baik dibandingkan dengan perilaku *turnover* yang aktual (Tuzun & Kalemci, 2011).

Menurut Dessler (2015) *turnover intention* diartikan sebagai tingkatan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan survei oleh konsultan-konsultan dalam *U.S Organizations* terdapat 11 alasan karyawan untuk meninggalkan organisasi yaitu pembayaran, kesempatan promosi, keseimbangan kerja, stres, pengembangan karier, *health care benefits*, komunitas jangka panjang, *retirement benefits*, suasana kerja, budaya perusahaan serta hubungan dengan atasan dan manajer (Dessler, 2015).

Departemen sumber daya manusia menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Melainkan, karyawan cenderung mencari rasa aman dalam kondisi kerja mereka. Ketika karyawan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan berniat untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intention* dapat didefinisikan sebagai seberapa lama karyawan ingin tetap di dalam sebuah organisasi. *Turnover* juga ditunjukkan sebagai persepsi individu untuk tetap atau meninggalkan sebuah organisasi. Upaya mengurangi *turnover intention* adalah dengan menekankan masa kerja dan kinerja karyawan, selain itu juga berfokus pada karyawan yang

memiliki tingkat *turnover* yang rendah karena karyawan merasa dihargai kontribusinya oleh organisasi (Cinar et al, 2014).

Turnover intention dibedakan menjadi 2 tipe yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* adalah keinginan dari diri karyawan sendiri untuk meninggalkan sebuah organisasi. Alasan yang mendasari karyawan untuk meninggalkan organisasi seperti ingin mendapatkan peluang kerja yang lebih baik, gaji yang lebih tinggi, mendapatkan pengakuan dan ingin mendapatkan rasa nyaman, kesehatan atau keluarga serta pension. Lalu, *involuntary turnover* adalah ketika organisasi memberhentikan karyawannya dari suatu posisi. Hal tersebut terjadi karena ketidakcocokan antara organisasi dan karyawannya seperti kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan organisasi. Selain itu, *involuntary turnover intention* juga terjadi ketika organisasi ingin mengurangi kerugian dengan cara menghilangkan suatu posisi pada organisasi (Cinar et al, 2014).

Di dalam penelitian ini, definisi dari *turnover intention* yang digunakan adalah berdasarkan pengertian dari Griffeth (2000) dalam Ghosh et al (2018) yang menyarankan bahwa *turnover intention* mengacu pada kesediaan dan kemauan secara sadar pada setiap individu untuk keluar dari organisasi.

2.1.7.2 Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Menurut Naidoo (2016) terdapat 5 alasan kategori penyebab *turnover intention* diantaranya:

1. *Individual factors*

Individual factors meliputi usia, jenis kelamin serta sifat yang dimiliki karyawan.

2. *Job-related factors*

Job-related factors meliputi karakteristik pekerjaan, indikator demografi serta orientasi karier.

3. *Psychological factors*

Psychological factors meliputi kepuasan kerja, kepuasan gaji dan komitmen organisasi.

4. *Organizational cultural factors*

Organizational cultural factors meliputi sosialisasi, diskriminasi, diskriminasi dalam hal etnis, budaya organisasi yang tidak baik, politik, keadilan, kesempatan pelatihan serta strategi pasar untuk tenaga kerja internal.

5. *Environmental factors*

Environmental factors meliputi konflik dalam pekerjaan serta alternatif pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan.

2.1.7.3 Tiga Fokus dalam Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Shamir Wang et al (2011) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebuah identitas bebas yang dapat menyebabkan perbedaan dalam keterlibatan karyawan. Selain itu, OCB dapat diklasifikasikan sebagai situasi yang lemah karena didefinisikan sebagai perilaku secara langsung yang dapat dihargai sebagai suatu fungsi dalam operasional di sebuah organisasi.

Shamir (1991, 1996) dalam Wang et al (2011) memiliki teori dalam OCB terdapat bias yang menyatakan “situasi yang kuat” yaitu ditandai dengan perilaku yang jelas, harapan yang sesuai dalam pemberian respon serta mendapatkan

insentif sesuai dengan hasil yang dicapai karyawan. Penelitian yang sebelumnya juga menjelaskan tentang OCB dan berfokus pada 3 hal yang diantaranya:

- a. Faktor kontekstual yang meliputi karakteristik tugas karyawan dan perilaku kepemimpinan *supervisor*.
- b. Faktor efektif karyawan seperti kepuasan, komitmen organisasi, persepsi keadilan serta persepsi terhadap dukungan dari *supervisor* yang dimana faktor-faktor tersebut berdasarkan prinsip timbal balik karyawan (*the principles of reciprocity of social exchange*).
- c. Niat karyawan dalam memberikan kesan terhadap *impression management*.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention*

Perceived organizational support adalah persepsi karyawan tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al, 1986 dalam Paille et al, 2010). Kepercayaan karyawan berkembang terhadap organisasi ketika organisasi menghargai kontribusi terhadap kesejahteraan mereka yang disebut sebagai *perceived organizational support* (Eisenberger et al, 1986 dalam Ghosh et al, 2018).

Perceived organizational support mengacu pada seberapa besar organisasi memberikan kontribusi dan peduli kepada kesejahteraan karyawan (Lew, 2009). Maka dari itu dengan adanya dukungan dari organisasi maka karyawan juga akan memberikan *feedback* yang baik kepada organisasi (Newman et al., 2011). Ketika

karyawan merasakan dukungan organisasi yang kurang, mereka mungkin melihat adanya beberapa tanda yang mengecewakan dari organisasi dalam hal sumber daya yang tersedia untuk mereka (Fazio et al, 2017).

Berdasarkan norma timbal balik (*norm of reciprocity*), peningkatan *perceived organizational support* (POS) akan membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki kewajiban untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. POS meningkatkan harapan tentang usaha dan hasil karyawan yang dapat membuat karyawan percaya bahwa upaya mereka akan dihargai di masa depan. Mengenai *turnover*, Eisenberger et al. (1990) dalam Tuzun & Kalemci (2011) menyarankan bahwa individu dengan tingkat POS yang tinggi akan memiliki kemungkinan yang kecil untuk mencari dan menerima pekerjaan dari organisasi lain. Oleh karena itu, tingkat POS yang lebih rendah akan berpengaruh juga pada niat karyawan yang rendah untuk meninggalkan organisasi. POS akan sangat memuaskan bagi karyawan, jika karyawan mendapatkan kebutuhan tinggi akan harga diri, afiliasi, dukungan emosional serta persetujuan. POS juga dapat memperkuat persepsi bahwa organisasi puas bahwa karyawan bertindak sesuai dengan norma dan kebijakan yang ditetapkan, dengan demikian akan memenuhi persetujuan sosial mereka (Tuzun & Kalemci, 2011).

Di dalam teori dukungan organisasi oleh Eisenberger et al (1986) dalam Islam et al (2013), POS menawarkan banyak pengembalian tingkat organisasi seperti kepuasan kerja, tingkat *organizational commitment* lebih tinggi serta rasa memiliki terhadap suatu organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Islam

et al (2013) melakukan analisis meta berdasarkan konsep POS, bahwa mereka menemukan 70 studi yang telah dilakukan terhadap POS. Selain itu, mereka juga menemukan bahwa terdapat beberapa hal dengan hasil positif yang ditawarkan oleh POS, misalnya keterlibatan dalam pekerjaan, komitmen, *turnover intention* dan keinginan karyawan untuk menarik diri dari pekerjaan, kepuasan kerja serta tingkat stres di dalam organisasi.

Berdasarkan temuan dari penelitian terdahulu terkait *perceived organization support* dan *turnover intention* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *perceived organization support* terhadap *turnover intention* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : *Perceived organization support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.2.2 Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention*

Perceived supervisor support adalah sejauh mana para pemimpin di dalam organisasi menghargai keikutsertaan karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena *supervisor* adalah pelaku organisasi, maka *perceived supervisor support* memiliki makna yang signifikan dalam persepsi karyawan dan juga dalam memainkan peran independen di dalam mempengaruhi hasil kerja karyawan seperti *turnover intention*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Ketika *supervisor* diidentifikasi oleh organisasi, karyawan dapat menginterpretasikan dukungan dari *supervisor* sama seperti dukungan dari organisasi (Fazio, 2017).

Dukungan dari *supervisor* meliputi memperhatikan bawahan atau karyawannya, menilai kontribusi mereka dan membantu mereka dalam masalah yang terkait dengan pekerjaan serta memfasilitasi pengembangan keterampilan mereka. Dukungan yang diberikan oleh atasan langsung dapat meningkatkan kenyamanan karyawan di dalam organisasi dengan memenuhi kebutuhan akan penghargaan, persetujuan, dan hubungan satu sama lain (Rosseau & Aube, 2010).

Studi sebelumnya telah mengusulkan bahwa dukungan atasan yang buruk dapat sangat merugikan sehingga dapat mengakibatkan *turnover* yang tinggi, absensi serta kinerja karyawan yang rendah, sehingga dapat mengurangi keberhasilan organisasi (Arici, 2018). Tingkat pertukaran karyawan berdasarkan atas kualitas hubungan antara karyawan dan atasannya yang juga dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka yang akan berdampak terhadap *turnover intention* (Agarwal et al, 2012 dalam Ghosh et al, 2018).

Literatur menunjukkan bahwa karyawan mengembangkan pandangan umum mereka tentang sejauh mana atasan mereka peduli dengan kesejahteraan mereka dan menilai kontribusi mereka terhadap organisasi, yang disebut sebagai *perceived supervisor support* (PSS). PSS telah ditemukan bahwa secara signifikan berkaitan dengan hasil dari organisasi seperti *turnover* karyawan dan *turnover intention*. Karyawan memandang orientasi atasan mereka terhadap mereka sebagai indikator dari dukungan organisasi. Hal tersebut karena atasan adalah sebagai pelaku organisasi (Newman et al, 2011).

Berdasarkan temuan dari penelitian terdahulu terkait *perceived supervisor support* dan *turnover intention* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah

ditemukan oleh penulis, maka penulis akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *perceived supervisor support* terhadap *turnover intention* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂ : *Perceived supervisor support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.2.3 Pengaruh *Perceived Co-Workers Support* terhadap *Turnover Intention*

Dukungan dari rekan kerja mengacu pada tingkat bantuan yang ditetapkan oleh rekan kerja. Dukungan dari rekan kerja termasuk penyediaan kepedulian, bantuan secara nyata dan informasi. Dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dapat meningkatkan kenyamanan karyawan dalam organisasi dengan memenuhi kebutuhan karyawan akan penghargaan, persetujuan, dan hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan (Rosseau & Aube, 2010).

Karyawan yang memiliki hubungan interpersonal dengan rekan kerja yang rendah akan berpengaruh terhadap *turnover* karyawan yang tinggi. Namun, ketika karyawan memperoleh dukungan dari rekan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki peluang yang kecil untuk mencari pekerjaan baru (Self & Gordon, 2019). Menurut Pomaki et al (2010) dalam Ghosh (2018) mengeksplorasi bahwa adanya hubungan secara langsung dan tidak langsung pada rekan kerja terhadap *turnover intention*.

Di dalam suatu organisasi, karyawan seringkali merasa perlu adanya tanggapan yang berupa dukungan dari rekan kerjanya. Ketika karyawan mendapat dukungan dari rekan kerjanya, maka tingkat antusiasme bekerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, hal tersebut dapat mengurangi *turnover intention*

pada karyawan tersebut (Akgunduz & Eryilmaz, 2017). Berdasarkan penelitian sebelumnya memberikan sebuah bukti bahwa rekan kerja penting di dalam *intention to leave* dan *actual turnover behavior* (Tews et al, 2013). Hal tersebut juga dibuktikan dalam *meta-analysis* oleh Ng & Sorensen (2008) dalam Tews et al (2013) bahwa *perceived co-worker support* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.

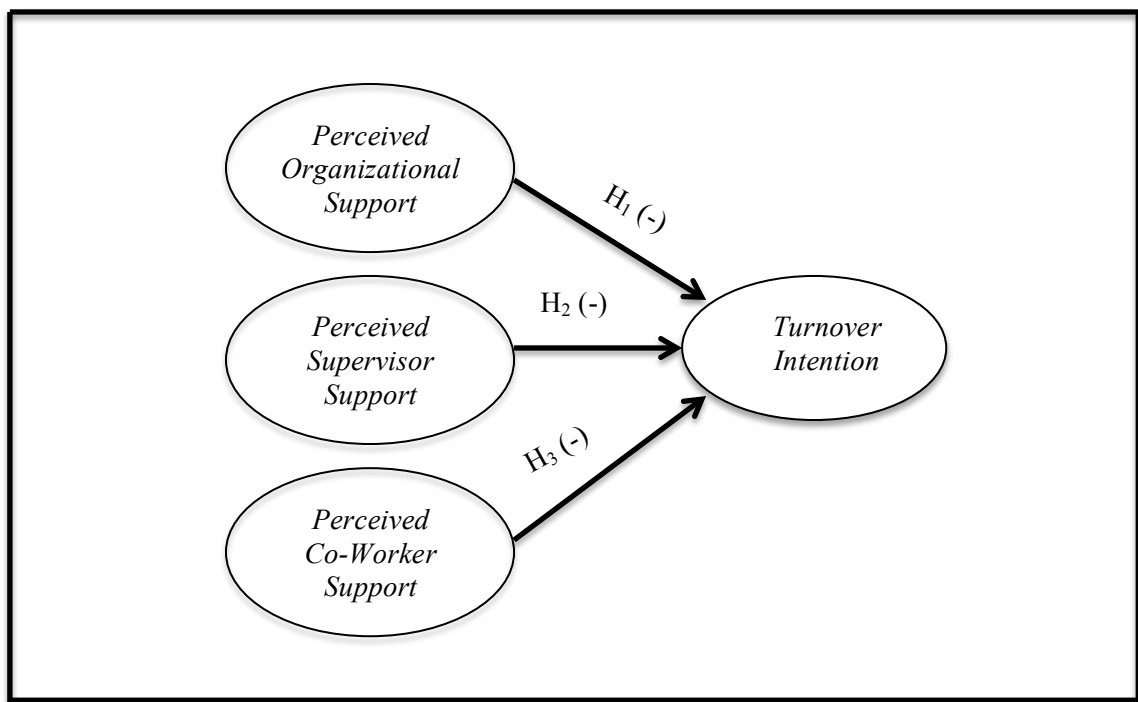
Menurut Moynihan & Pandey (2016) *co-worker support* mencerminkan pada keyakinan karyawan bahwa rekan kerja mereka menghormati mereka sehingga karyawan memiliki niat yang kecil untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut juga dapat dikatakan bahwa jika karyawan diperhatikan dan diperdulikan oleh rekan kerjanya, maka secara langsung karyawan memiliki keterikatan dengan organisasi.

Berdasarkan temuan dari penelitian terdahulu terkait *perceived co-worker support* dan *turnover intention* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *perceived co-worker support* terhadap *turnover intention* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃ : *Perceived co-worker support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3 Model & Hipotesis Penelitian

Model penelitian yang digunakan peneliti di dalam penelitian ini merupakan bentuk model modifikasi dari jurnal yang berjudul “*Turnover Intention among Liquid Knowledge Workers: A Study of Indian Insurance Professionals*” oleh Piyali Ghosh, Geetika Goel, Tanusree Dutta and Rica Singh yang dipublikasikan tahun 2018. Terdapat 1 variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini yaitu Affective Commitment karena peneliti tidak menemukan adanya fenomena pada objek yang digunakan. Model dari penelitian ini seperti dibawah ini:



Gambar 2.3 Model Penelitian Modifikasi

Sumber: “*Turnover Intention among Liquid Knowledge Workers: A Study of Indian Insurance Professionals*”, modifikasi dari Piyali Ghosh, Geetika Goel,

Tanusree Dutta and Rica Singh, 2018)

H₁ : *Perceived organizational support* berpengaruh negatif dengan *turnover intention* karyawan di PT. XYZ

H₂ : *Perceived supervisor support* berpengaruh negatif dengan *turnover intention* karyawan di PT. XYZ

H₃ : *Perceived co-worker support* berpengaruh negatif dengan *turnover intention* karyawan di PT. XYZ

2.4 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil	Manfaat Penelitian
1.	Ghosh et al (2018)	<i>Emerald Publishing Limited, Journal of Global Operations and Strategic Sourcing (2018)</i>	<i>Turnover Intention among Liquid Knowledge Workers: A Study of Indian Insurance Professionals</i>	Sampel penelitian ini adalah <i>Sales Professional</i> di industri asuransi. Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Kemudian, <i>affective commitment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> . Serta hubungan antara <i>perceived support at work</i> terhadap <i>turnover intention</i> di mediasi dengan <i>affective commitment</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada dalam penelitian ini.

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil	Manfaat Penelitian
2	Paille et al (2010)	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Organizational Analysis (2010)</i>	<i>Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave and</i>	Sampel penelitian ini adalah 355 karyawan sebagai alumni sekolah bisnis di Perancis. Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa <i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan positif dengan <i>trust</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis serta sebagai jurnal pendukung terkait dengan variabel yang ada dalam penelitian ini.
				<i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan negatif dengan <i>intention to leave an organization</i> . <i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan positif dengan <i>organizational citizenship behavior</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis serta sebagai jurnal pendukung terkait dengan variabel yang ada dalam penelitian ini.

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil	Manfaat Penelitian
				<p><i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan positif dengan <i>satisfaction</i>. <i>Trust</i> memiliki hubungan positif dengan <i>satisfaction</i>. Satisfaction memiliki hubungan negatif dengan intention to leave an organization <i>Satisfaction</i> memiliki hubungan positif dengan <i>organizational citizenship behavior</i>. <i>Organizational citizenship behavior</i> memiliki hubungan negatif dengan intention to leave the organization.</p>	

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil	Manfaat Penelitian
3.	Kanten & El Ulker (2012)	<i>Science Direct Procedia Social and Behavioral Science (2012)</i>	<i>A Relational Approach among Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Voice Behavior</i>	Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa <i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan signifikan dengan <i>voice behavior</i> . Kemudian, <i>Proactive personality</i> memiliki hubungan signifikan dengan <i>voice behavior</i>	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis serta temuan penelitian dari teori yang ada di dalam penelitian ini.

Sumber: Jurnal-Jurnal Pendukung