

BAB II

KERANGKA PENELITIAN

2.1 Tinjauan Literatur

2.1.1 Human Resource Management

Human Resource Management merupakan sebuah proses pengelolaan aset paling penting dalam sebuah perusahaan yaitu karyawannya, proses pengelolaan sumber daya manusia ini dilakukan untuk memperoleh, mengembangkan, memberi apresiasi atau penghargaan, dan bagaimana caranya untuk dapat memelihara karyawan perusahaan yang bukan hanya berorientasi hanya pada pelatihan saja, namun didalamnya juga harus dapat memastikan iklim kerja yang positif, adil, dan suportif dalam bekerja (Dessler, 2015).

Proses pengelolaan sumber daya manusia ini tidak hanya terkesan “mengatur” saja, namun juga menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan berkembang, berdampak, dan berkontribusi secara maksimal dengan pendekatan fungsi-fungsi krusial, seperti fungsi perencanaan, fungsi pengembangan dan pelatihan, fungsi sistem *compensation & benefit*, fungsi manajemen kinerja, dan fungsi keadilan.

2.1.2 Job Demands-Resources Theory

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dikembangkan oleh Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti pada tahun 2007 sebagai kerangka konsep bekerja yang populer dalam memahami berbagai macam aspek

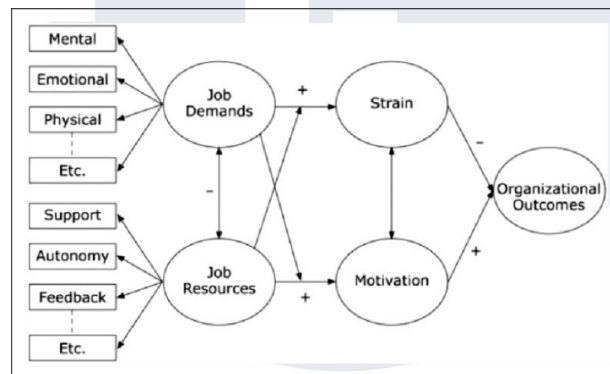
pekerjaan dan kesejahteraan karyawan. Dalam pembahasannya, dijelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi berbagai *outcomes* para karyawan seperti *work satisfaction*, *employee performance*, *work-stress*, dan aspek lainnya. Teori ini menyatakan bahwa setiap pekerjaan memiliki risiko yang dibagi menjadi dua faktor, *demands* (faktor tuntutan pekerjaan), dan *resources* (faktor sumber daya pekerjaan) yang secara langsung atau tidak berkaitan dengan *work engagement* (Huck-Fries et al., 2019).

Bentuk *outcomes* karyawan (*Work-Satisfaction*, *Employee-Performance*, *Work-Stress*, dan lainnya) dapat terbentuk dari kedua faktor diatas (*Demands & Resources*). Tentunya, tuntutan kerja yang tinggi akan meningkatkan stress, serta mempengaruhi loyalitas karyawan, kenyamanan bekerja, dan produktivitas, dan begitupun sebaliknya. Dalam pembahasannya, tuntutan kerja dapat meliputi aspek mental, emosional, fisik, psikologi, sosial, organisasi, dan sebagainya yang bersifat menekan (Bakker & Demerouti, 2007). Tuntutan kerja ini juga dapat seperti tekanan kerja yang tinggi, lingkungan bekerja yang tidak nyaman yang mampu mempengaruhi cara bekerja karyawan. Usaha yang harus dikeluarkan dengan besar oleh karyawan pada akhirnya juga akan menciptakan stress kerja yang pada akhirnya juga berpengaruh secara signifikan terhadap *Outcomes* karyawan (kinerja dan produktivitas karyawan).

Sumberdaya dapat meliputi aspek dukungan, umpan-balik, memberi motivasi bekerja, dan aspek lainnya yang bisa berasal dari Perusahaan itu sendiri (gaji, karir, peluang), relasi baik antar-karyawan (hubungan sosial

yang suportif terutama terhadap atasan dan rekan kerja), peran dan posisi yang jelas, karyawan terlibat langsung dalam pemilihan atau pengambilan Keputusan, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Framework dari *Job Demands-Resources Theory* dijabarkan sebagai Berikut:



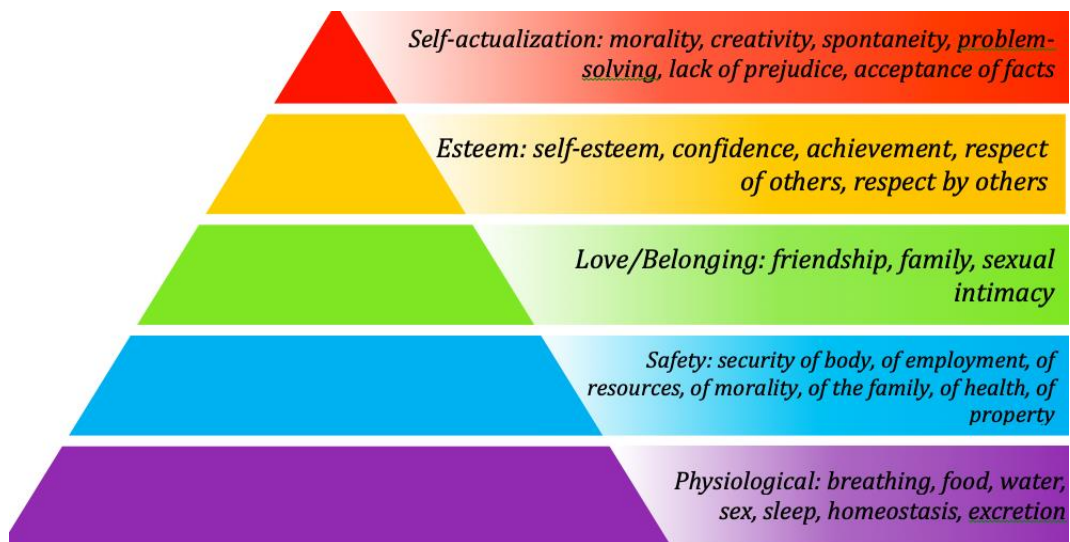
Gambar 2. 1 *Job Demands-Resources Theory*
Sumber : ResearchGate

Dalam penelitian ini, teori *Job Demands-Resources* digunakan sebagai pendukung faktor *HRM Practices* karena penulis melakukan penelitian yang mengarah pada sebuah *outcomes* dari *HRM Practices* (*Training Satisfaction, Performance Appraisal Satisfaction, dan Pay Satisfaction*).

2.1.3 Maslow Needs Theory

Dalam pembahasannya, *Maslow Needs Theory* merupakan sebuah teori motivasi psikologis yang dibuat oleh Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat diatur dalam susunan

hierarki yang berorientasi pada keperluan mendasar terlebih dahulu sebelum mereka dapat mencapai keperluan yang lebih tinggi.



Gambar 2. 2 Maslow Needs Theory
Sumber : IDoneThis

Terdapat beberapa tingkatan didalamnya, yang terdiri dari:

1. **Kebutuhan Fisiologis:** Kebutuhan ini berorientasi pada kebutuhan kelangsungan hidup seperti makanan, tempat tinggal, air, udara, dan istirahat.
2. **Kebutuhan Keamanan:** Kebutuhan ini berorientasi pada kebutuhan untuk merasa aman dan terlindungi dari ancaman atau bahaya seperti kebutuhan akan Kesehatan, stabilitas ekonomi, maupun keamanan fisik.
3. **Kebutuhan Sosial:** Kebutuhan ini berorientasi pada kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, seperti kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, dan penerimaan.

4. **Kebutuhan Penghargaan:** Kebutuhan ini berorientasi pada kebutuhan untuk merasa dihargai dan dihormati oleh orang lain seperti kebutuhan akan pengakuan, prestasi, dan harga diri.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri:** Kebutuhan ini berorientasi pada kebutuhan untuk mencapai potensi diri secara maksimal dan menjadi versi terbaik dari diri sendiri seperti kebutuhan untuk kreativitas, dan pengembangan diri.

2.1.4 Gen Z

Generasi Z merupakan generasi yang lahir setelah tahun 1995 atau akrab disebut sebagai generasi pasca-milenial (Brown, 2020; Linnes, 2017; Francis, 2018). Generasi Z lahir dengan keinginan individualistis yang sangat tinggi dan tidak menyukai keterikatan, generasi ini cenderung realistis dan lebih fokus pada hal nyata yang bersifat praktikal (Smith & Jones, 2018).



Gambar 2. 3 Empat Perilaku Generasi Z
Sumber : Kompasiana.com

Menurut penelitian yang dilakukan McKinsey pada tahun 2018, menyatakan bahwa Generasi Z dapat dikelompokkan menjadi empat perilaku krusial. Yang pertama adalah bahwa Generasi Z ini disebut-sebut sebagai generasi “*Undefined ID*”, karena mereka sangat mengutamakan dan menghargai keterbukaan, sehingga mereka terbiasa untuk menghargai kebebasan setiap individu termasuk berpendapat, berekspresi, dan lainnya tanpa melabelinya.

Yang kedua adalah bahwa Generasi Z ini disebut-sebut sebagai generasi “*Communaholic*”. Salah satu karakteristik dari generasi ini adalah mereka cenderung penasaran terhadap informasi yang belum diketahuinya, sehingga mereka sangat tertarik untuk terlibat dalam komunitas tertentu untuk memperluas wawasan dan mampu meningkatkan *value* diri mereka secara individu.

Yang ketiga adalah bahwa Generasi Z ini akrab disebut sebagai “*Dialoger*”. Mereka yang menghargai keterbukaan dan kebebasan berpendapat membawa *mindset* mereka untuk melihat bahwa komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam berbagai aspek. Permasalahan atau konflik diyakini mampu diselesaikan dengan memanfaatkan komunikasi yang baik. Selain itu, mereka yang menghargai pendapat dan pandangan atau pemikiran berbeda juga membuat mereka tertarik untuk berinteraksi dengan orang lain atau kelompok berbeda.

Yang terakhir adalah bahwa Generasi Z ini akrab disebut sebagai “*Realistics*”. Mereka tumbuh dan berkembang di zaman yang sudah

mulai modern, sehingga mereka cenderung lebih realistis dan analitis terhadap berbagai aspek terutama dalam pengambilan Keputusan.

2.1.5 Turnover Intention

Menurut Mobley (1986) bahwa *Turnover Intention* merupakan keinginan seorang karyawan untuk berpindah pekerjaan atau berhenti bekerja secara sukarela atau bahkan menurut pilihan atau keinginannya sendiri. *Turnover Intention* merupakan suatu hal yang sering terjadi di dunia bekerja, namun hal ini dapat diukur melalui berbagai cara, seperti melakukan survei, kuesioner, atau wawancara untuk dapat mengetahui alasan mengapa mereka memiliki *Turnover Intention* (Hinkin & Tracey, 1996). *Turnover Intention* ini merupakan keinginan untuk keluar, namun belum sampai tahap realisasi untuk melakukan perpindahan ke tempat kerja lainnya (Harninda, 2009).

Menurut Harnoto (2005), *Turnover Intention* diartikan sebagai aliran keluar masuknya karyawan pada Perusahaan dan hal ini ditandai dengan berbagai hal yang berkaitan dengan perilaku karyawan. Terdapat beberapa indikasi yang dapat digunakan sebagai acuan *Turnover Intention* karyawan dalam Perusahaan:

6. Mereka yang memiliki *Turnover Intention* cenderung ditunjukkan dengan pola absensi yang berkelanjutan, dimana mereka merasa perlahan ingin melepas tanggungjawab sebagai seorang karyawan pada Perusahaan tersebut.

7. Karyawan akan menjadi lebih malas bekerja, karena mereka sudah mengetahui dan melihat bahwa bekerja ditempat lain akan lebih baik dan dianggap lebih mampu memenuhi kebutuhannya.
8. *Turnover Intention* ini ditunjukkan juga dengan melakukan berbagai hal yang bertolak belakang dengan Standard Operating Procedure (SOP) dengan meninggalkan pekerjaan Ketika jam kerja, lebih kurang ajar, dan sebagainya.
9. Mereka akan lebih sering melakukan protes mengenai hal yang berkaitan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengannya.

Menurut Mobley et al (2016) terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan memiliki *Turnover Intention*. Sebagai Berikut:

1. Karyawan tentunya akan merasa lebih *satisfy* untuk bekerja dalam Perusahaan jika mereka memiliki rekan kerja atau karyawan yang terlibat didalamnya memiliki karakteristik yang mirip dengannya seperti umur, atau pendidikan. Mereka akan bekerja didalamnya dan berinteraksi setiap hari, sehingga hal ini mampu mempengaruhi *Turnover Intention* para karyawan.
2. Lingkungan fisik dan social menjadi salah satu aspek yang cukup penting, karena mereka akan merasa *satisfy* bekerja dalam Perusahaan jika ada fasilitas yang baik, ataupun aspek seperti bangunan, bentuk Perusahaan, ruangan kerja, suhu ruangan bekerja, dan aspek fisik lainnya. Selain itu, mereka juga akan lebih nyaman bekerja Ketika lingkungan social nya juga bersifat suportif dan membangun, didalamnya terdapat kualitas

bekerja yang baik, budaya Perusahaan yang baik, dinamika kerja, cara bekerja, dan aspek lingkungan lainnya.

3. *Satisfaction* menjadi suatu aspek penting dalam pembahasan faktor daripada *Turnover Intention*. Aspek ini menjadi acuan loyalitas karyawan dalam Perusahaan, kepuasan yang dimaksud seperti gaji, promosi, peluang, lingkungan bekerja, pekerjaan yang diberikan, dan sebagainya.

Menurut Mobley et al (2015), menyatakan bahwa tingkatan *Turnover Intention* mampu berdampak pada karyawan ataupun Perusahaan. Sebagai Berikut:

1. Ketika *Turnover Intention* karyawan dalam Perusahaan meningkat, maka jumlah beban kerja karyawan juga semakin meningkat karena berkurangnya jumlah tenaga kerja dalam Perusahaan yang sangat memungkinkan untuk satu karyawan mengerjakan berbagai bentuk pekerjaan lainnya yang seharusnya menjadi tanggungjawab karyawan yang lain.
2. Perusahaan akan mengeluarkan biaya lebih banyak lagi untuk proses *recruitment and selection, employee training*, ataupun waktu untuk karyawan baru mempelajari cara bekerja, dinamika bekerja, dan proses lainnya. Terlebih lagi, Perusahaan harus mengeluarkan pengeluaran yang tidak perlu karena adanya karyawan baru yang seharusnya bisa dihindari ketika Perusahaan mampu mengelola SDMnya dengan baik.
3. Meningkatnya *Turnover Intention* dalam Perusahaan akan berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas Perusahaan,

jumlah produksi atau *sales target*. Terlebih lagi ketika karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi, berkinerja baik, produktivitasnya baik, ataupun karyawan yang dapat diandalkan.

4. Meningkatnya *Turnover Intention*, mampu berpengaruh terhadap stres kerja karyawan karena mereka harus beradaptasi dengan karyawan baru, dengan karakteristik baru. Dan yang paling parah adalah ketika hal ini mampu memicu karyawan lama untuk berkeinginan juga keluar dari Perusahaan.

Menurut Mobley et al (2016), terdapat indikator pengukuran *turnover intention* yang terdiri dari beberapa aspek, sebagai Berikut:

1. *Thinking of Quitting*, perasaan ini muncul ketika karyawan sudah mulai merasa tidak puas bekerja dalam Perusahaan yang kemudian muncul rasa atau pemikiran untuk keluar dari lingkungan pekerjaan.
2. *Intention to search for alternatives*, perasaan ini muncul ketika karyawan sudah merasa ingin keluar dan ingin keluar dari pekerjaan dan mencari lowongan kerja baru atau tawaran yang lebih baik dari sekarang.
3. *Intention to Quit*, perasaan ini muncul ketika karyawan sudah berkeinginan untuk keluar karena sudah mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik yang kemudian diakhiri dengan Keputusan karyawan untuk menetap atau keluar dari pekerjaannya sekarang.

2.1.6 Training Satisfaction

Training Satisfaction pertama kali dikemukakan oleh Robert M. Smith, Edwin A. Fleishman, dan Michael Beer pada tahun 1960-1970an yang membahas tentang reaksi para pelaku *training* dan pentingnya keberadaan evaluasi program *training* yang diberikan. Menurut Schmidt (2007), menyatakan bahwa *training satisfaction* merupakan skala pengukuran seberapa besar seseorang menyukai atau tidak menyukai sebuah kegiatan atau aktivitas yang direncanakan untuk meningkatkan pengetahuan, *skills*, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas tertentu secara efektif.

Menurut Noe Raymond, et al (2019), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *training satisfaction* karyawan ketika bekerja dalam Perusahaan yang dibagi menjadi tiga kategorial (Individu, Desain, dan Perusahaan). Sebagai Berikut:

1. Dalam faktor individu, setiap karyawan tentunya punya dorongan atau motivasinya dalam bekerja, dan ketika keinginan yang dimilikinya konsisten untuk bersedia belajar dan berkembang, mereka akan serius menanggapi *training satisfaction* ini. Mereka juga sebagai individu memiliki persepsi dan harapan sendiri tentang apa yang akan mereka dapatkan, contohnya adalah pengembangan *skills* dan *ability*-nya. Dan yang paling penting adalah bagaimana mereka memandang *training* yang diberikan ini sebagai hal yang positif atau ketika.

2. Dalam faktor desain *training*, Perusahaan harus menyediakan desain *training* yang menarik, mulai dari struktur, konsep, dan materi sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam menjalankan *training*. *Training* yang baik harus memiliki tujuan, isi, metode, kualitas, dan lingkungan yang baik sehingga hal ini mampu meningkatkan kenyamanan karyawan dalam menjalankan *training*.
3. Dalam faktor Perusahaan, Perusahaan harus memastikan bahwa mereka mendukung program *training* yang diberikan, bukan hanya formalitas yang harus dilakukan, tetapi memang memiliki tujuan yang jelas terhadap pengembangan karyawan. Selain itu, Perusahaan juga harus memberikan kesempatan untuk karyawan dapat mengimplementasikan pengetahuan yang sudah mereka dapatkan selama program *training*. Dan yang paling penting, etika memang *training* yang diberikan dapat membantu karyawan secara signifikan, berkinerja baik, berproduktivitas dengan baik, maka Perusahaan harus memberikan kesempatan promosi atau pengembangan karir karyawan.

2.1.7 Performance Appraisal Satisfaction

Performance Appraisal merupakan salah satu aspek terpenting dalam sistem manajemen kinerja karyawan untuk mencapai tujuan Perusahaan dan SDMnya (Gozukaro et al, 2017; Ismail & Gali, 2016). Menurut Mathis & Jackson (2006) menyatakan bahwa, penilaian kinerja merupakan proses evaluasi kinerja karyawan dalam bekerja, bagaimana mereka melakukan pekerjaannya.

Performance Appraisal Satisfaction menurut Marwan & Murat (2023) menyatakan bahwa, perasaan atau reaksi seorang karyawan dalam proses penilaian kinerja dan hasilnya, sehingga dapat diketahui seberapa jauh hal tersebut mampu memenuhi harapan dan ekspektasi mereka.

Karyawan yang merasa *satisfy* dengan program penilaian kinerja yang diberikan oleh 30egative3030 tentu akan berdampak positif terhadap mereka dari berbagai aspek, mulai dari sikap yang baik, perilaku yang baik, hingga mempengaruhi motivasi 30egative30 mereka (Aly & El-Shanawany, 2016; Nesbit & Wood, 2002). Selain itu, hal ini juga dapat mengasah keterampilan mereka menjadi lebih kreatif dan pengembangan karir yang jelas (Ismail & Rishani, 2018), mempengaruhi komitmen dan loyalitas mereka sebagai karyawan dalam Perusahaan (Salau et al., 2014), serta mengurangi keinginan berpindah pekerjaan yang lebih rendah (Ahmad et al., 2010; Kuvaas, 2006).

Begitupun sebaliknya, 30egati karyawan merasa tidak *satisfy* dengan penilaian kinerja yang diberikan oleh Perusahaan, hal ini mampu berpengaruh signifikan terhadap persepsi karyawan yang mampu berdampak 30egative terhadap kegagalan sistem *performance appraisal* dan kinerja yang tidak baik. Maka, *satisfaction* karyawan merupakan aspek yang sangat penting untuk memaksimalkan produktivitas karyawan guna mencapai tujuan Perusahaan (Cardy & Dobbins, 1994; Ismail & Gali, 2016).

Sistem *performance appraisal* yang diberikan dengan baik oleh Perusahaan tentu akan memberikan *output* baik juga, hal ini dapat mempengaruhi karyawan yang berkinerja baik untuk mempertahankan kinerjanya, dan memotivasi karyawan berkinerja buruk untuk meningkatkan kinerjanya guna memaksimalkan produktivitas Perusahaan untuk mencapai tujuannya (Mani, 2002).

Sistem *performance appraisal* ini juga harus dilakukan secara adil, Perusahaan harus dapat menjamin perspektif karyawan tentang keadilan selama proses *performance appraisal* ini dilakukan, sehingga mereka juga akan merasa *satisfy* terhadap sistem penilaian kinerjanya (Gruman & Saks, 2011). Perusahaan juga harus dapat menjamin kepercayaan lingkungan bekerjanya kepada karyawan, sehingga mereka (karyawan) dapat memiliki rasa aman untuk diperlakukan dengan adil selama proses evaluasi *performance appraisal*. Keadilan sangat dibutuhkan untuk mencapai tingkatan *satisfaction* karyawan dengan *performance appraisal* yang diberikan kepada mereka (Saratun, 2016; Singh, 2018).

2.1.8 Pay Satisfaction

Pay Satisfaction memegang peranan krusial dalam *turnover intention* karyawan terhadap Perusahaan, dimana Ketika karyawan merasa terdapat *rewards* yang baik dan masuk akal mereka cenderung akan lebih *satisfy* dalam bekerja yang secara tidak langsung juga mempengaruhi Perusahaan dalam mencapai tujuannya (Vanderberghe & Tremblay, 2008). Maka, *rewards* (dalam hal ini gaji yang diberikan

Perusahaan) memiliki peranan yang sangat besar terhadap karyawan secara akademis dan praktis (Curren et al., 2005).

Pada dasarnya, gaji merupakan salah satu imbalan yang diperoleh karyawan atas kerjanya (Lawler, 1971). Maka, gaji merupakan imbalan utama karena hal ini mampu memuaskan keinginan karyawan, dan agar gaji dapat meningkatkan kinerja karyawan, mereka harus *satisfy* dengan apa yang mereka peroleh (Gaji yang sesuai dengan pengorbanan karyawan) (Milkovich & Newman, 2004).

Sehingga, *Pay Satisfaction* dapat disimpulkan sebagai perspektif karyawan terhadap *rewards* yang mereka peroleh atas pengorbanannya terhadap Perusahaan dimana tingkatan ini dapat dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Harapannya, mereka juga mendapatkan *rewards* secara adil.

2.1.9 Work Engagement

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa, *Work Engagement* merupakan kondisi ketika seseorang mampu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan afektif dalam bekerja. Menurut Khan (2006), *Work Engagement* merupakan pengelolaan diri seseorang terhadap Perusahaan dan diwujudkan secara fisik, kognitif, dan emosional Ketika bekerja.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), terdapat beberapa dimensi dari *work engagement*, sebagai Berikut:

1. *Vigor*, Bakker (2007) menyatakan bahwa dimensi *work engagement* ditandai oleh tingginya energi individu dan ketahanan mental mereka Ketika bekerja. Sehingga, *Vigor* merupakan seberapa besar pengorbanan yang diberikan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menunjukkan tingkat ketekunan mereka Ketika menghadapi situasi sulit sekalipun.
2. *Dedication*, Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa dimensi *work engagement* ditandai oleh skor dedikasi yang tinggi yang mengidentifikasi pekerjaannya menjadi sebuah pengalaman yang baik, yang menginspirasi dan menantang.
3. *Absorption*, yang merupakan seberapa besar keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya dan seberapa *satisfy* mereka dalam melakukan pekerjaannya. Mereka yang tinggi pada dimensi ini cenderung susah untuk melepas dirinya dari pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Muhammad Zeeshan Mirza, Jun- Hwa Cheah, Hiram Ting, Muhammad	<i>International Journal of Manpower; (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>Satisfaction matters: the relationship between HRM practices, work engagement</i>	Penelitian ini membahas tentang dampak <i>Employee Satisfaction</i> terhadap <i>HRM Practices</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i> . Peran mediasi dari <i>Work Engagement</i> antara kepuasan

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Shakil Ahmad, Adeel Tariq (2020)		<i>and turnover intention</i>	bekerja karyawan dengan <i>HRM Practices</i> dengan menargetkan kepada para pekerja profesional pada bidang <i>Oil and Gas</i> di Malaysia. Penelitian ini menyimpulkan temuan bahwa faktor pendorong yang paling krusial terhadap <i>Employee Working Engagement</i> merupakan <i>Training Satisfaction</i> dan <i>Performance Appraisal Satisfaction</i> . Hasil dari penelitian ini dibandingkan dengan hipotesis penelitian yang ada menunjukkan bahwa tidak adanya efek mediasi terhadap <i>Pay Satisfaction</i> dan <i>Turnover Intention</i>
2.	Ernest Kissi, Matthew Osivue Ikuabe dan Clinton Ohis Aigbavboa, Eugene Danquah Smith dan Prosper	<i>Engineering, Construction, and Architectural Management; (Emerald</i>	<i>Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and</i>	Penelitian ini membahas tentang pengaruh signifikan antara <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>work engagement</i> berperan sebagai mediator dalam hubungan antara

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Babon-Ayeng (2023)	<i>Publishing Limited)</i>	<i>turnover intention among construction workers</i>	<i>supervisory support, turnover intention</i> dan peningkatan kinerja dalam Perusahaan dimana <i>turnover intention</i> ini ternyata berdampak negative terhadap kinerja dan produktivitas Perusahaan. Dengan meningkatkan <i>work engagement</i> dan persepsi <i>supervisor support</i> , hal ini mampu membantu Perusahaan konstruksi untuk memahami apa yang dibutuhkan sehingga efektivitas pekerjaan dapat tercapai.
3.	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh dan Mohamed Noor Rosli Baharom (2016)	<i>European Journal of Training and Development; (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>The link between training satisfaction, work engagement, and turnover intention</i>	Penelitian ini membahas hubungan antara <i>training satisfaction</i> , <i>work engagement</i> , dan <i>turnover intention</i> dan peran <i>work engagement</i> yang memediasi keduanya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>training satisfaction</i> berhubungan positif terhadap tingkat <i>work engagement</i> karyawan secara signifikan, dan

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				berhubungan negative dengan <i>turnover intention</i> . Penelitian ini juga menyatakan bahwa <i>training</i> dalam Perusahaan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan sikap dan perilaku karyawan yang positif dari bahwa <i>training satisfaction</i> menjadi kunci terbesar dalam mengurangi <i>turnover intention</i> karyawan.
4.	Bard Kuvaas (2006)	<i>The International Journal of Human Resource Management; (Routledge)</i>	<i>Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation</i>	Penelitian ini membahas tentang hubungan alternatif antara <i>performance appraisal satisfaction</i> dan hasil kerja karyawan dalam bentuk kinerja kerja yang baik, komitmen Perusahaan, dan <i>turnover intention</i> . Survei penelitian dilakukan terhadap 593 karyawan dari 64 Bank Tabungan di Norwegia yang menunjukkan bahwa <i>performance appraisal satisfaction</i> berhubungan secara

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				langsung dengan komitmen dan <i>turnover intention</i> karyawan.
5.	Carolyn Stringer, Jeni Didham, dan Paul Theivananthampillai (2011)	<i>Qualitative Research in Accounting & Management; (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction on front-line employees</i>	Penelitian ini membahas tentang hubungan kompleks antara <i>motivation, pay satisfaction</i> , dan <i>job satisfaction</i> kepada pengecer yang menggunakan rencana pembayaran untuk kinerja para karyawannya. Penelitian ini menyatakan bahwa dukungan saling melengkapi (motivasi) berhubungan positif terhadap <i>pay satisfaction</i> dan <i>job satisfaction</i> . Disebutkan bahwa keadilan dalam sistem penggajian merupakan aspek yang krusial, dan mereka yang merasa bahwa terdapat subjektivitas dalam sistem penggajian cenderung akan merasa bahwa orang lain tidak pantas mendapatkannya jika dibandingkan dengan mereka.
6.	Wen-Rou Huang, Chih-Hao Su (2016)	<i>Industrial and Commercial</i>	<i>The mediating role of job</i>	Penelitian ini membahas hubungan antara <i>training satisfaction</i> , dan

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Training (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>satisfaction in the relationship between job training and turnover</i>	<i>job satisfaction terhadap turnover intention. Penelitian ini menyatakan bahwa terhadap hubungan negatif yang signifikan antara training satisfaction terhadap turnover intention. Penelitian ini juga memperkuat pentingnya eksistensi training dalam praktis HRM, Ketika karyawan puas bekerja dalam Perusahaan maka akan berpengaruh terhadap menurunnya tingkatan turnover intention karyawan. Sehingga, dinyatakan bahwa HRD harus mampu merancang program training yang baik dan menarik yang mampu menciptakan satisfaction karyawan.</i>
7.	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Muhammad Zeeshan Mirza, Jun- Hwa Cheah, Hiram	<i>Management Decision (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The</i>	Penelitian ini membahas pengujian dampak <i>performance appraisal satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi dengan <i>work engagement</i> . Penelitian ini

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Ting, Muhammad Shakil Ahmad (2019)		<i>mediating role of work engagement</i>	menyatakan bahwa terdapat hubungan sebab akibat yang sangat kuat antar setiap variabel (<i>performance appraisal satisfaction, work engagement dan turnover intention</i>). Disebutkan bahwa eksistensi <i>performance appraisal satisfaction</i> dapat secara langsung meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang berdampak juga terhadap pandangan bagaimana karyawan bekerja dalam Perusahaan (meningkat atau menurunnya <i>turnover intention</i>).
8.	Janice S. Miller	<i>Human Resource Management (Wiley Online Library)</i>	<i>Self-monitoring and performance appraisal satisfaction: an exploratory field study</i>	Penelitian ini membahas hasil, dan menawarkan implikasi praktis dalam konteks social dan interpersonal dalam evaluasi pekerjaan. Penelitian ini dilakukan terhadap anggota-anggota dari 12 tim proyek dalam 5 perusahaan untuk mengetahui tingkat kepuasan terhadap sistem

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				penilaian kinerja yang di fasilitasi oleh Perusahaan.
9.	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Mohamed Noor Rosli Baharom	<i>International Journal of Economics, Management and Accounting</i>	<i>The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention</i>	Penelitian ini membahas hubungan antara <i>pay satisfaction</i> , <i>work engagement</i> dan <i>turnover intention</i> yang mengumpulkan data dari para profesional yang bekerja di sektor minyak dan gas di Malaysia. Penelitian ini menyatakan bahwa <i>pay satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> karyawan; dan <i>work engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. Disebutkan bahwa <i>pay satisfaction</i> menjadi aspek penting untuk bisa menciptakan <i>work engagement</i> yang lebih tinggi dan mengurangi <i>turnover intention</i> karyawan.
10.	Wilmar B. Schaufeli, 2017	<i>Organizational Dynamics (Elsevier)</i>	<i>Applying the job demands-resource model: a 'how to' guide to</i>	Penelitian ini membahas bahwa model <i>Job-Demands Resource</i> mampu menjadi prinsip untuk pengembangan Perusahaan dengan memfokuskan pada peningkatan

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>measuring and tackling work engagement and burnout</i>	<i>work engagement</i> . Penelitian ini menyatakan bahwa model ini mengintegrasikan antara pengurangan stres kerja dan kelelahan kerja dengan praktik HRM seperti peningkatan motivasi dan <i>work engagement</i> .
11.	Woocheol Kim, Young Sup Hyun, 2017	<i>European Journal of Training and Development (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>The impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement</i>	Penelitian ini membahas pengaruh mediasi <i>work engagement</i> dalam hubungan sumber daya pribadi mereka dengan <i>turnover intention</i> pada Perusahaan di Korea. Penelitian ini menyatakan bahwa seluruh sumber daya pribadi (optimism, harga diri, efikasi diri) berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> , dan <i>work engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Sehingga, penelitian ini mampu memberikan pemahaman terhadap HRD untuk mempertimbangkan intervensi yang membangun dan positif terhadap karyawannya

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				seperti <i>training</i> tentang bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang bersifat membangun yang mengarah pada peningkatan <i>work engagement</i> dan penurunan <i>turnover intention</i> .
12.	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Shahrina M. Nordin, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, Francis Chuah	<i>Journal of Management Development (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>Person-organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement</i>	Penelitian ini membahas dampak kecocokan karyawan dalam perusahaan terhadap <i>work engagement</i> dan bagaimana dampak <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Penelitian ini menyatakan bahwa terdapat relasi yang kuat antara kecocokan karyawan dalam Perusahaan, <i>work engagement</i> , dan <i>turnover intention</i> . Sehingga dapat dikatakan bahwa kecocokan ini menjadi penentu yang kuat terhadap <i>work engagement</i> , dan <i>work engagement</i> ini memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Perusahaan juga harus menaruh perhatian lebih

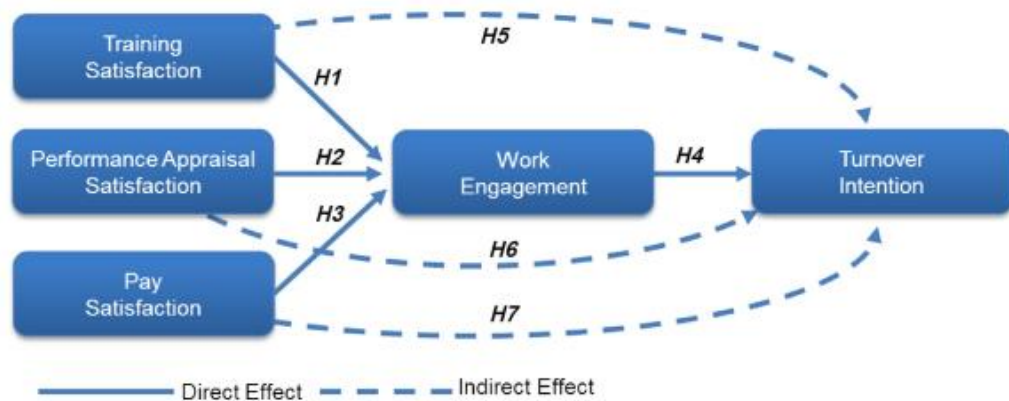
No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				terhadap kecocokan karyawan dalam bekerja di Perusahaan, sehingga <i>work engagement</i> -nya meningkat dan mampu menurunkan tingkatan <i>turnover intention</i> .
13.	Kristin Malek, Sheryl Fried Kline, Robin DiPietro, 2018	<i>Journal of Hospitality and Tourism Insights (Emerald Publishing Limited)</i>	<i>The impact of manager training on employee turnover intentions</i>	Penelitian ini membahas pergantian karyawan pada sebuah industri, sekaligus melihat hubungan langsung antara pelatihan di tingkat manajemen dan bagaimana hal ini mampu mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan secara langsung. Penelitian ini menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap atasannya berbanding terbalik dengan <i>turnover intention</i> mereka, <i>training</i> diketahui memiliki hubungan terbalik dengan <i>turnover intention</i> . Penelitian ini juga menemukan bahwa seiring dengan tingginya <i>training</i> yang ada dalam Perusahaan, maka <i>turnover</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>intention</i> karyawan juga semakin menurun.
14.	Chun-Fang Chiang, Ki-Joon Back & Deborah D. Canter, 2008	<i>Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism</i>	<i>The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry</i>	Penelitian ini membahas harapan dan persepsi kualitas <i>training</i> yang diberikan atasan kepada para bawahannya, meningkatkan <i>training satisfaction</i> dan niat untuk tetap bekerja di Perusahaan. Penelitian ini menyatakan bahwa karyawan menganggap kualitas pelatihan rendah, yang menunjukkan bahwa karyawan tidak puas dengan kualitas pelatihan yang diberikan dan perlu ditingkatkan. Hasil analisis juga menyatakan bahwa <i>training</i> berhubungan positif dengan <i>training satisfaction</i> dan <i>work satisfaction</i> .

2.3 Model Penelitian

Dalam penelitian yang penulis lakukan menganalisis menggunakan basis metode penelitian dari salah satu jurnal internasional (Memon, Salleh, Mirza, Cheah, Ting, Ahmad, & Tariq, 2020) yang berjudul “*Satisfaction Matters: The*

Relationship between HRM Practices, Work Engagement, and Turnover Intention” yang penulis gunakan sebagai jurnal utama dalam mengadopsi penelitian yang menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Model Penelitian

Hipotesis yang akan penulis uji terjabar sebagai Berikut:

H1 : *Training Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

H2 : *Performance Appraisal Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

H3 : *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

H4 : *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H5 : *Work Engagement* memediasi antara *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

H6 : *Work Engagement* memediasi antara *Performance Appraisal Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

H7 : *Work Engagement* memediasi antara *Pay Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Training Satisfaction Terhadap Work Engagement.

Menurut Schmidt (2007), Sejahtera mana seseorang menyukai atau tidak menyukai seperangkat aktivitas pengembangan terhadap pengetahuan ataupun keterampilan untuk melakukan sebuah pekerjaan secara efektif dapat disebut sebagai *Training Satisfaction*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bradley & Lee (2007); Huang & Su (2016); Msaouel et al. (2010) dan Kwon (2019), menyatakan bahwa *satisfaction* karyawan dapat dipengaruhi oleh praktik HRM (*Human Resource Management*) seperti *On-The-Job Training*. Hal ini dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, kinerja karyawan yang baik, dan komitmen organisasi. Eksistensi *training* juga menjadi salah satu aspek penentu *work engagement* dan *turnover intention* (Lee & Bruvold, 2003; Memon et al., 2016; Saks, 2006; Shuck et al., 2014).

Menurut persepsi *Job-Demands Resource Theory* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001), *training* yang diberikan berkualitas tentu mampu meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerjanya, serta

memberikan mekanisme untuk pertumbuhan dan perkembangan karyawan secara individu. *Training* yang berkualitas juga memberikan keyakinan terhadap para karyawan untuk mereka dapat terlibat dalam perannya pada Perusahaan (Gruman & Saks, 2011), yang kemudian keyakinan karyawan ini dalam pekerjaannya akan meningkatkan *work engagement* (Albrecht et al., 2015; Luthans et al., 2010).

Meningkatnya *work engagement* tentu berpengaruh secara signifikan terhadap pengalaman kerja yang positif, *mindset* yang baik yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kesehatan yang baik, sehingga Kesehatan prima ini juga berdampak terhadap cara bekerja yang progresif (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). Hal ini mengarahkan karyawan untuk menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih baik, meningkatkan loyalitas dan integritasnya terhadap Perusahaan, dan meminimalisir *intention to quit* karyawan terhadap Perusahaan (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Peneliti ingin mengkaji pengaruh kepuasan pelatihan (*training satisfaction*) terhadap keterikatan karyawan terhadap pekerjaan (*work engagement*), bahwa *Training Satisfaction* menunjukkan peran penting yang positif dalam menciptakan perasaan mengikat karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1 : *Training Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work*

Engagement.

2.4.2 Pengaruh Performance Appraisal Satisfaction Terhadap Work Engagement.

Performance Appraisal merupakan salah satu aspek paling krusial dalam *employee performance management* untuk mencapai tujuan Perusahaan (Gozakura et al., 2017; Ismail & Gali, 2016). Perlu dipahami juga bahwa, *performance appraisal* yang Perusahaan berikan juga harus dapat menciptakan *satisfaction* karyawan terhadap program penilaian yang diberikan agar dapat diketahui motivasi karyawan (Aly & El-SHanawany, 2016; Nesbit & Wood, 2002), pengembangan karir yang diharapkan (Ismail & Rishani, 2018), komitmen karyawan terhadap Perusahaan (Salau et al., 2014), dan rendahnya tingkatan *turnover intention* karyawan (Ahmad et al., 2010; Kuvaas, 2006).

Ketidakpuasan karyawan terhadap program penilaian kinerja yang diberikan Perusahaan mampu berdampak pada produktivitas Perusahaan dan kinerja para karyawan (Cardy & Dobbins, 1994; Ismail & Gali; 2016).

Maka program penilaian kinerja harus diberikan dengan baik dengan sistem pengukuran yang benar, sehingga Perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawan memandang bahwa *performance appraisal* yang diberikan dapat menjadi penambah nilai terhadap Perusahaan (Giles & Mossholder, 1990), selain itu juga dapat menjadi bentuk motivasi karyawan lama yang berkinerja baik untuk

mempertahankan kinerjanya, dan karyawan yang berkinerja buruk untuk meningkatkan kinerjanya untuk kesejahteraan mereka dan Perusahaan (Mani, 2002).

Performance appraisal ini juga harus dilakukan secara adil, Perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman karyawan bahwa mereka akan dinilai dan diperlakukan dengan adil, menciptakan lingkungan bekerja yang positif yang mampu menciptakan rasa aman karyawan terhadap satu sama lain juga (Saratun, 2016; Singh & Singh, 2018).

Maka, *performance appraisal satisfaction* ini sangat penting karena berhubungan secara signifikan pada kepuasan karyawan terhadap proses penilaian dan efektivitasnya (Bernardin & Beatty, 1984; Dobbins, Cardy & Platz Vieno, 1990), karena hal ini dirancang sebagai salah satu *tools* untuk meningkatkan proses manajemen internal Perusahaan seperti memotivasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang disertai dengan proses penilaian yang adil (Mount, 1983). Dan konsep keadilan ini berpengaruh terhadap kenyamanan bekerja yang menjadi salah satu aspek pendukung yang menyatakan tingginya keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (*work engagement*) (Gruman & Saks, 2011).

Peneliti ingin mengkaji pengaruh kepuasan penilaian kinerja (*performance appraisal satisfaction*) terhadap keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (*work engagement*), bahwa *Performance appraisal satisfaction* menunjukkan pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Kenyamanan karyawan karena dijamin

keadilan dalam penilaian kinerja berpengaruh penting terhadap bagaimana karyawan merespons terhadap pekerjaannya dalam Perusahaan, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H2 : Performance Appraisal Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Work Engagement.

2.4.3 Pengaruh Pay Satisfaction Terhadap Work Engagement.

Pay Satisfaction dapat diartikan sebagai perasaan (baik positif maupun 50erusaha) karyawan terhadap gaji yang mereka dapatkan (Miceli & Lane, 1991, p.246). Gaji yang diberikan baik oleh Perusahaan kepada karyawan tentunya akan meningkatkan *work engagement* karena mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, memberikan yang terbaik untuk Perusahaan (Anitha, 2014). Settoon, Bennett & Liden (1996) menyatakan bahwa Tindakan bermanfaat yang diberikan 50erusahaan terhadap karyawan menciptakan rasa kewajiban karyawan untuk memberikan yang terbaik atau membalas dengan cara yang positif dan bermanfaat. Mereka merasa dihargai Upaya dan kontribusinya, sehingga karyawan memberikan yang baik untuk Perusahaan.

Hal ini berkaitan erat dengan konsep keadilan, bahwa karyawan memandang ini sebagai sebuah Tindakan yang adil dan seimbang, sehingga keseimbangan yang ada antara karyawan dan Perusahaan ini mampu mempengaruhi tingkat *work engagement*

karyawan. Puas atau tidaknya karyawan dengan gaji yang didapatkan bergantung pada sesuai atau tidaknya pengorbanan dengan *benefit* yang didapat (Lawler, 1971; Singh & Longar, 2010).

Menurut *Job-Demands Resource Theory*, menyatakan bahwa imbalan gaji merupakan aspek yang paling penting untuk bisa meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin dan menghasilkan *output* yang positif seperti *work engagement* (Schaufeli & Taris, 2014).

Anitha (2014) menemukan bahwa gaji yang diberikan baik dan sesuai terhadap performa yang karyawan berikan mempengaruhi *work engagement* dan kinerja karyawan pada Perusahaan-perusahaan kecil. Sanchez & McCauley (2006) juga menemukan bahwa gaji yang diberikan baik dan sesuai terhadap performa karyawan merupakan salah satu aspek paling penting bagi *work engagement* karyawan di negara Tiongkok, Inggris, dan Jepang.

Peneliti ingin mengkaji pengaruh *pay satisfaction* terhadap *work engagement*, bahwa *pay satisfaction* menunjukkan pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Kenyamanan karyawan terhadap gaji yang diterimanya tentu akan memberikan motivasi yang besar bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi guna mensejahterakan Perusahaan itu sendiri, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H3 : Pay Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Work Engagement.

2.4.4 Pengaruh Work Engagement Terhadap Turnover Intention.

Work Engagement mengacu pada kondisi pikiran yang baik, nyaman, puas dalam bekerja yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Ketiga aspek ini dapat diartikan sebagai penangkal kelelahan sekaligus peningkat produktivitas.

Semangat (*Vigor*), merupakan semangat bekerja dan energi yang ada ketika melakukan pekerjaan, keinginan karyawan untuk berkorban dalam pekerjaannya, serta kerelaan karyawan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang ada (Schaufeli et al., 2002, p.74). Mereka terlibat secara proaktif, mereka merasa enerjik dalam bekerja secara ekstra, energi yang ada untuk diri sendiri. Biasanya semangat ini memberikan kemampuan untuk bergerak dari zona nyaman seseorang.

Dedikasi (*Dedication*), merupakan perasaan karyawan memprioritaskan, merasa penting, antusias, inspiratif, bangga terhadap apa yang dilakukan (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Mereka cenderung berbuat lebih banyak karena merasa antusias dengan Perusahaan. Karyawan akan merasa dihargai, karena mereka diberikan kesempatan untuk berdampak dan memberikan kontribusi

terhadap Perusahaan. Sehingga, Upaya penghagraan diri ini pada akhirnya menciptakan perasaan ingin membuat lebih banyak.

Penyerapan (*Absorption*), merupakan konsentrasi terhadap pekerjaannya, biasanya karyawan tidak sadar bahwa telah bekerja lama dan merasa waktu cepat berlalu. Ketika mereka bekerja, sehingga mereka merasa kesulitan dalam melepas pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002, p. 75).

Ketiga aspek *work engagement* ini membawa karyawan untuk antusias terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, merasa *satisfy* dengan pekerjaan mereka secara efektif. Sehingga, *work engagement* ini mampu membawa karyawan untuk berproduktivitas dan berkinerja dengan baik guna mencapai kesejahteraan mereka sebagai karyawan dan Perusahaan (Bechtoldt et al., 2011; Hsieh Wang, 2015).

Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan lebih merasa enerjik, optimis, percaya diri tentunya akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya yang membawa mereka kearah kesuksesan, yang secara tidak langsung akan mengurangi stres bekerja atau meminimalisir kelelahan bekerja (Kim et al., 2013; Saks, 2006). Dinyatakan bahwa individu yang memiliki keterlibatan terhadap pekerjaannya cenderung merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja, mereka juga lebih berkomitment terhadap Perusahaan dan tidak memiliki intensi untuk meninggalkan Perusahaan (Schaufeli & Salanova, 2008, p. 388). Schaufeli &

Bakker (2004) juga menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya memiliki niat pindah pekerjaan lebih sedikit daripada mereka yang kurang terlibat. Sehingga dapat dilihat bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mampu mempengaruhi *turnover intention* secara signifikan (Albercht et al., 2015; Bailey et al., 2015; Juhi et al., 2013; Shuck et al., 2014).

Peneliti ingin mengkaji pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*, bahwa karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya (*work engagement*) cenderung tidak akan berpindah Perusahaan (berpengaruh secara negatif), karena mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H4 : *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.4.5 Peran Mediasi Variabel *Work Engagement*.

Karyawan pada dasarnya akan merasa *satisfy* 54nstru pengalaman bekerjanya positif, sehingga mereka memiliki perasaan untuk memberikan sesuatu yang positif juga terhadap Perusahaan. Menurut Saks (2006), menyatakan bahwa salah satu cara bagi karyawan merespon kenyamanan bekerjanya adalah dengan seberapa besar mereka merasa terikat dengan pekerjaannya (*work engagement*). Disebutkan juga pada Robinson, Perryman & Hayday (2004), bahwa keterikatan kerja dapat disebut sebagai hubungan dua arah antara karyawan terhadap atasannya atau Perusahaan baik itu

secara positif maupun sebaliknya. Sehingga, Ketika hubungan yang terbentuk adalah positif maka hal ini mampu menciptakan hasil sikap dan perilaku karyawan yang positif juga, mereka cenderung akan lebih loyal terhadap Perusahaan dan tentunya keinginan mereka untuk berpindah pekerjaan semakin kecil (Juhdi et al., 2013; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Dalam teori *Job-Demands Resource* dinyatakan bahwa, *engagement* menjadi proses yang bersifat memotivasi dalam bekerja, karyawan merasa lebih termotivasi karena mereka merasa terikat dan susah lepas dari pekerjaannya, yang pada akhirnya menghasilkan hasil pekerjaan yang positif (Karadas & Karatepe, 2018; Schaufeli, 2014, 2017; Schaufeli & Bakker, 2010). Karyawan yang merasa positif dalam bekerja dengan seluruh praktik HRM (*Human Resource Management*) yang diberikan (*Training, Performance Appraisal, Pay*) menjadi peranan kerja yang potensial untuk menciptakan kenyamanan bekerja karyawan dan mendorong mereka untuk menghasilkan sesuatu yg positif (rendahnya *turnover intention*). Secara ringkas, dapat disebutkan bahwa sumber daya pekerjaan yang positif menghasilkan keterikatan kerja karyawan yang kemudian keterikatan kerja yang positif ini menghasilkan hasil kerja yang positif (Garg & Dhar, 2017; Kim & Hyun, 2017; Schaufeli & Salanova, 2008).

Sehingga masuk akal, Ketika *satisfaction* karyawan terhadap *HRM Practices (Training, Performance Appraisal, & Pay)* mempengaruhi *work engagement*, dan *work engagement*

mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Maka, *work engagement* ini memiliki peran krusial terhadap praktik HRM (*Human Resource Management*) dalam model yang dihipotesiskan sebagai:

H5 : *Work Engagement* memediasi antara *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

H6 : *Work Engagement* memediasi antara *Performance Appraisal Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

H7 : *Work Engagement* memediasi antara *Pay Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

