

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan rangkaian tahapan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai target atau tujuan yang ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya sebagaimana yang disampaikan oleh (Terry, 2018: 2). Stoner (2015: 8) berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi serta penggunaan atau pemanfaatan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pendapat lain terkait manajemen juga dikemukakan oleh (Gullick, 2015), bahwa manajemen merupakan pengetahuan yang mempelajari pemahaman terkait cara manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan serta membuat sistem kerjasama tersebut lebih bermanfaat. Menurut (Griffin, 2012), manajemen adalah proses pengoordinasian aktivitas karyawan perusahaan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas mengenai pengertian manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah ilmu yang mengatur keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta penggunaan atau pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sebuah organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Dessler, (2018) berpendapat bahwa terdapat beberapa fungsi yang berperan dalam merepresentasikan proses manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah :

1. *Planning*

Fungsi *planning* atau perencanaan merupakan fungsi dimana dilakukannya penetapan tujuan dan standar dari organisasi tersebut. Selain itu, fungsi *planning* juga bertujuan untuk mengembangkan prosedur, regulasi, maupun aturan yang berlaku, serta mengembangkan perencanaan dan perkiraan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

2. *Organizing*

Fungsi *organizing* atau pengorganisasian ini bertujuan untuk memberikan setiap anggota organisasi tugas atau kewajiban spesifik untuk dijalankan, menciptakan, membentuk, atau menetapkan departemen yang diperlukan, mendelegasikan otoritas atau kewenangan kepada anggota organisasi, serta melakukan koordinasi dengan seluruh anggota organisasi terkait pekerjaan dan tanggungjawab yang akan dilakukan.

3. *Staffing*

Dalam fungsi *staffing* atau penempatan ini bertujuan untuk menentukan kriteria atau tipe anggota atau karyawan seperti apa yang perlu direkrut untuk bekerja dalam organisasi. Selain itu, fungsi *staffing* ini juga berguna untuk merekrut dan memilih karyawan yang berpotensi, menentukan standar performa karyawan, pemberian kompensasi kepada karyawan, melakukan evaluasi performa, memberikan konsultasi, pelatihan, serta pengembangan kepada karyawan.

4. *Leading*

Fungsi *leading* atau memimpin bertujuan untuk membantu mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya masing-masing. Selain itu, fungsi *leading* ini juga membantu mengarahkan dalam pemeliharaan moral dan memberikan motivasi kepada para anggota organisasi.

5. *Controlling*

Fungsi *controlling* atau pengontrolan bertujuan untuk menentukan standar yang tepat seperti target penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi. Selain itu, pengontrolan juga perlu dilakukan untuk memastikan bagaimana performa aktual ketika dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan dan berdasarkan hasil tersebut, perusahaan mampu menentukan tindakan koreksi atau perbaikan apa yang diperlukan.

2.1.3 *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2018), *human resource management* merupakan suatu praktik yang perlu dilakukan oleh seorang manajer untuk memanfaatkan atau menggunakan sumber daya lain yaitu manusia untuk membantu menjalankan proses perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengembalian, penilaian, atau evaluasi kerja dari karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Selain itu, menurut (Flipppo, 2018), *human resource management* merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan untuk mencapai tujuan suatu individu, organisasi, maupun masyarakat.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Handoko, (2015: 20), *human resource management* merupakan rangkaian tahapan yang terdiri dari

tahap perencanaan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia agar tercapainya tujuan baik untuk individu, masyarakat, maupun organisasi. Berdasarkan penjabaran para ahli terkait pengertian *human resource management*, dapat disimpulkan bahwa *human resource management* merupakan sebuah ilmu atau pengetahuan yang menerapkan fungsi-fungsi manajerial dan operasional untuk memanfaatkan sumber daya manusia (*human resource*) secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan individu, organisasi, maupun masyarakat.

Human resource management adalah proses formal dalam sebuah organisasi yang digunakan untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai keberlangsungan organisasi dan memperoleh keuntungan kompetitif (Kossyva *et al.*, 2023).

2.1.3.1 *Human Resource Practices*

Di dalam *human resource management*, tentunya terdapat berbagai praktik *human resource* yang dapat diterapkan untuk mencapai keberhasilan dan keberlangsungan sebuah organisasi. Praktik-praktik *human resource* tersebut meliputi pemberian pelatihan dan pengembangan yang baik, serta peluang untuk berkembang yang akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan.

Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh organisasi mereka melalui kemampuan, motivasi, dan menerapkan praktik *human resource* yang mampu meningkatkan peluang akan memiliki kemungkinan yang lebih

besar untuk berpartisipasi dalam membantu meningkatkan kualitas sumber daya sebuah organisasi. Selain itu, melalui penerapan praktik *human resource* dapat mengurangi beban kerja dan mempertahankan *employee engagement* di organisasi. Yang mana, akan berdampak secara positif terhadap hasil organisasional yaitu *employee retention*.

Praktik *human resource* juga dinilai mampu meningkatkan perubahan organisasional yang mengarah kepada pemberian fasilitas yang dapat mengembangkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta peluang atau kesempatan karyawan. Alqudah *et al.*, (2022) menyatakan bahwa penerapan praktik *human resource* yang baik seperti komunikasi, deskripsi pekerjaan yang jelas, dan pelatihan karyawan, berpengaruh secara positif terhadap kesiapan menghadapi perubahan, yang mana karyawan bersedia untuk memberikan hasil dari pelatihan yang mereka dapatkan dari perusahaan untuk membantu proses perubahan organisasional. Selain itu, beberapa praktik *human resource* juga dapat membuat karyawan untuk menelusuri wawasan atau pengetahuan untuk berpartisipasi dalam membantu proses pengembangan inovasi (Kossyva *et al.*, 2023).

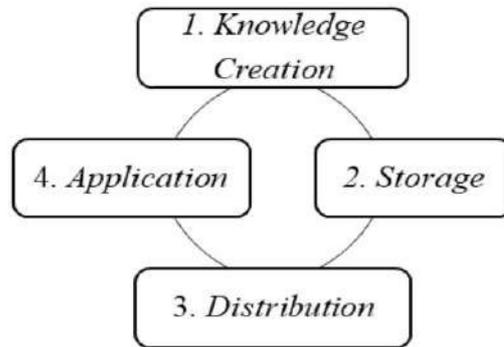
Praktik *human resources* lainnya seperti perencanaan kompensasi insentif, komunikasi tatap muka, dan sistem penilaian kinerja dapat meningkatkan pembagian ilmu (*knowledge sharing*) karyawan. Selain itu, praktik *human resources* seperti manajemen karir, penempatan karyawan, kepuasan upah, *job control*, peningkatan jenjang karir, *job security*, evaluasi kinerja, penilaian kinerja dan *reward*, partisipasi karyawan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki dampak positif untuk meningkatkan

employee engagement (Juhdi *et al.*, 2013; Aktar and Pangil, 2017). Selain itu, penelitian juga mengungkapkan bahwa praktik *human resource* yang diterapkan dengan baik akan menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif dan suportif (Kossyva *et al.*, 2023).

2.1.4 Knowledge Management

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Kusumadmo (2013), *knowledge management* adalah proses penerapan berupa pendekatan sistematis yang digunakan untuk menangkap, mengelola, menstruktur, serta menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi agar dapat digunakan dengan efektif dan efisien, menggunakan kembali “*best practice*” dan meminimalisir biaya proyek yang dikeluarkan. *Knowledge management* merupakan sebuah proses organisasional dalam mengelola wawasan atau pengetahuan melalui pembuatan atau kreasi, akuisisi, menangkap, membagikan, dan mengaplikasikan pengetahuan untuk meningkatkan performa organisasi serta kapabilitas pembelajaran (Alavi and Leidner, 2001; Kossyva *et al.*, 2023). Proses *knowledge management* didasari dengan pembelajaran masing-masing individu karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan, kapabilitas, serta latar belakang profesional (Nonaka & Takeuchi 1995; Kossyva *et al.*, 2023).

Menurut Fachrunnisa *et al.*, (2016) terdapat 2 jenis *knowledge management* yaitu *knowledge management objective* yang berfokus kepada penekanan pertukaran pengetahuan dan *knowledge management process* yang berfokus kepada penekanan dalam pergantian atau perubahan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Menurut Dalkir, 2011 dalam Aji Muhammad *et al.*, 2019 terdapat empat tahapan dari *knowledge management* yaitu sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Empat Tahapan *Knowledge Management*

Sumber: Dalkir, 2011 dalam Aji Muhammad *et al.*, 2019

1. *Knowledge Creation*

Pada proses ini, seorang atau sekelompok individu mencari serta merumuskan sebuah pengetahuan atau *knowledge* baru yang akan disebarakan kepada seluruh anggota organisasi.

2. *Storage*

Setelah berhasil merumuskan pengetahuan yang akan disebarakan, maka hasil dari perumusan tersebut tentu perlu disimpan dengan baik dan penyimpanan tersebut akan efektif apabila disimpan dalam sebuah media yang aman seperti dokumen tertulis. Hal tersebut dikarenakan untuk meminimalisir melupakan informasi-informasi detail apabila hasil perumusan tidak disimpan dengan baik.

3. *Distribution*

Setelah itu, maka pengetahuan harus didistribusikan kepada seluruh anggota organisasi. *Knowledge management* dinyatakan sukses apabila berhasil tersampaikan kepada seluruh anggota organisasi dengan baik dan ingin berkontribusi dalam penerapan pengetahuan tersebut. Distribusi dapat dilakukan dari individu ke individu, individu ke kelompok, individu ke sumber eksplisit, kelompok ke kelompok, dan kelompok ke organisasi (Nonaka (1996) dalam

Astuti, (2017).

4. *Application*

Tahapan yang terakhir adalah pengaplikasian pengetahuan yang sudah diciptakan, disimpan, lalu didistribusikan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan harapan, pengaplikasian pengetahuan tersebut dapat diterapkan dengan baik dan membawa perubahan yang positif bagi suatu organisasi.

Berdasarkan penjabaran terkait *knowledge management* yang telah disampaikan oleh para ahli, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah suatu proses dimana sebuah organisasi merumuskan, menciptakan, atau menemukan sebuah pengetahuan yang mana pengetahuan tersebut akan didistribusikan kepada seluruh anggota organisasi untuk dimanfaatkan dan diimplementasikan secara efektif untuk membuat perubahan yang positif bagi organisasi tersebut baik dalam segi pencapaian tujuan, perbaikan konflik atau masalah yang ada, dan lainnya.

2.1.4.1 Knowledge Management Practices

Knowledge management mempunyai peran yang signifikan dalam mengomunikasikan informasi yang penting dan menciptakan pengetahuan yang bermanfaat, yang tentunya juga diperlukan dalam proses menghadapi perubahan. Selain itu, praktik *knowledge management* juga dinilai mampu membangun *personal resources* atau sumber daya yang bermanfaat bagi karyawan tersebut dengan membuat karyawan menggunakan cara berkomunikasi yang lebih baik dan berkolaborasi dengan rekan kerjanya melalui pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), memperoleh,

dan menciptakan pengetahuan atau wawasan agar karyawan pun dapat menanggapi perubahan dengan lebih baik dan berpartisipasi dalam proses perubahan organisasional khususnya dalam layanan intensif pengetahuan (*knowledge-intensive service*) (Kossyva *et al.*, 2023).

Selain itu, penerapan praktik *knowledge management* juga dinilai mampu mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi dalam menghadapi perubahan melalui mediasi dari *organizational learning* dan kesiapan untuk berubah (Imran *et al.*, 2016; Kossyva *et al.*, 2023). Praktik *knowledge management* juga ditemukan mampu mempengaruhi *employee engagement* secara positif, dimana pengetahuan merupakan sumber daya yang perlu karyawan cari untuk diperoleh dan dipertahankan, yang mana pengetahuan tersebut akan bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif, mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru untuk meningkatkan karir. Ketika sebuah organisasi menerapkan praktik *knowledge management* yang mendukung akuisisi, pembagian, dan pemanfaatan pengetahuan di antara karyawan, organisasi akan menyediakan sumber daya berharga yang dapat meningkatkan rasa kompetensi, otonomi, dan keterkaitan karyawan. Hingga akhirnya, keterlibatan karyawan mampu mempengaruhi secara positif terhadap pekerjaan dan organisasi (Kossyva *et al.*, 2023).

2.1.5 *Change Management*

Menurut Wibowo, 2011 dalam Helmi *et al.*, (2023) manajemen perubahan merupakan suatu proses yang secara sistematis menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan terhadap suatu individu atau kelompok yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Sebagaimana yang dikatakan oleh Coffman dan Lutes, 2007 dalam Halimah Helmi *et al.*, 2023 manajemen perubahan memiliki arti sebagai pendekatan terstruktur yang dinilai mampu membantu individu, kelompok, hingga organisasi untuk melakukan perubahan ke kondisi yang lebih baik.

Untuk dapat bertahan, sebuah organisasi perlu secara konstan untuk beradaptasi dengan kondisi perubahan yang terus terjadi baik secara internal maupun eksternal. Menurut Petrou *et al.* (2018), *change management* mengacu kepada upaya manajer *Human Resource* untuk mengkomunikasikan proses dari perubahan yang terjadi terhadap para karyawan dan memberikan motivasi agar karyawan mampu beradaptasi dan menerima perubahan dengan baik (Kossyva *et al.*, 2023).

Menurut Nauheimer, 2007 dalam dalam Halimah Helmi *et al.*, 2023 manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk melakukan perubahan terhadap sisi seorang individu untuk mencapai suatu hasil atau tujuan yang telah ditetapkan dan dibutuhkan serta menerapkan perubahan secara lebih efektif terhadap agen perubahan, sistem, dan organisasi yang lebih luas. Sedangkan menurut Kasali R., 2010 dalam Halimah Helmi *et al.*, 2023 manajemen perubahan adalah bagian penting dari manajemen dan para pemimpinnya dikarenakan keberhasilan pemimpin tersebut diukur dari kemampuannya dalam memprediksi perubahan dan pemanfaatan peluang serta potensi yang dapat dilakukan dari perubahan tersebut.

Sebagaimana yang disebutkan oleh Gryna, Chua, dan DeFeo,

2007(1-25) dalam Halimah Helmi *et al.*, 2023 terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan oleh sebuah organisasi untuk melakukan manajemen perubahan agar dapat memaksimalkan keuntungan yaitu :

1. *Decide*

Pada tahap *decide* atau menentukan, tindakan yang perlu dilakukan adalah mempelajari metode perubahan yang tepat untuk digunakan, mempertimbangkan segala kemungkinan yang akan terjadi serta status organisasi untuk menentukan strategi dan tujuan perubahan, menentukan bagaimana inisiasi perubahan manajemen dapat diintegrasikan dengan metode yang ada, menentukan ruang lingkup perubahan, serta mempertimbangkan pihak-pihak yang sekiranya dapat membantu organisasi dalam melakukan perubahan.

2. *Prepare*

Pada tahap *prepare* atau mempersiapkan, tindakan yang perlu dilakukan adalah membangun infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perubahan baik dari tim yang akan melakukan perubahan serta keperluan lainnya, menentukan tujuan perubahan, melakukan perencanaan sumber daya manusia, mempersiapkan agenda keuangan, mengidentifikasi kegiatan- kegiatan awal yang dapat digunakan untuk melakukan pelatihan, serta menyusun rencana-rencana perubahan.

3. *Launch*

Dalam tahap *launch* atau peluncuran perubahan, tindakan yang perlu dilakukan adalah memberikan pelatihan kepada tim manajemen, melaksanakan proyek pendahuluan, mendukung dan memantau kegiatan, mempersiapkan kembali secara matang berbagai rencana perubahan serta kepastian pelaksanaan perubahan.

4. *Expand*

Dalam tahap *expand* atau mengimplementasikan perubahan,

tindakan yang perlu dilakukan adalah melaksanakan perubahan dengan mempertimbangkan kondisi yang ada, mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan yang berhasil dilaksanakan, serta meninjau kembali tujuan organisasi.

5. *Sustain*

Dalam tahap *sustain* atau melanjutkan implementasi perubahan, tindakan yang perlu dilakukan adalah melakukan penilaian berbagai kegiatan, mengukur, meninjau, dan mengontrol berbagai kegiatan, tetap fokus pada kepuasan konsumen, dan melakukan pelatihan kepada para karyawan untuk memahami tujuan perubahan.

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan oleh para ahli, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam pemanfaatan serta penerapan sarana, sumber daya, serta pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta memberikan perubahan positif ke kondisi yang lebih baik.

2.1.5.1 *Change Management Practices*

Praktik *change management* mengacu kepada perubahan organisasi secara terus menerus yang mencakup perubahan arah, struktur, dan kapabilitas (Todnem, 2005; Kossyva *et al.*, 2023). Selain itu, praktik *change management* juga dapat membantu karyawan untuk berkomunikasi dan berkolaborasi lebih baik dengan rekan kerja. Hal tersebut tentunya dapat membuat karyawan menjadi lebih siap dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Kossyva *et al.*, 2023).

Organisasi yang gagal dalam mengatasi kondisi yang terus menerus berubah cenderung akan berakhir dengan karyawan yang tidak terikat dengan organisasi atau pekerjaannya

(*disengaged*). Dengan karyawan yang *disengaged* akan mempengaruhi performa organisasi secara negatif (Marks, 2007; Kossyva *et al.*, 2023). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Matthysen & Harris (2018) bahwa kesiapan terhadap perubahan dan *employee engagement* memiliki keterikatan yang cukup kuat. Dimana, organisasi yang menerapkan praktik change management seperti komunikasi terbuka, pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), dan partisipasi untuk mendorong para karyawannya agar dapat merasa lebih terikat dengan pekerjaannya. Dengan menerapkan praktik *change management* dan mengomunikasikan perubahan dengan karyawan, maka sebuah organisasi akan meningkatkan *employee engagement* dengan mendorong para karyawannya untuk lebih terlibat dalam proses perubahan (Kossyva *et al.*, 2023).

2.1.6 Employee Engagement

Menurut Allen dalam Sihombing (2018: 19), *employee engagement* adalah bentuk perasaan emosional karyawan terhadap organisasi serta tindakan yang mereka ambil untuk memastikan tujuan organisasi berhasil serta merupakan perasaan dimana karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan menunjukkan semangat, dedikasi, kepedulian, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil untuk terus berkomitmen dan berdedikasi dalam perusahaan. Selain itu, menurut Robbins & Judge (2013: 77), *employee engagement* merupakan rasa keterlibatan karyawan sebagai seorang individu yang memiliki kepuasan dan antusiasme tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Employee engagement merupakan pendekatan organisasional yang dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia dan merepresentasikan

gambaran keseluruhan pengalaman kerja karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Shuck *et al.*, 2017; Kosyva *et al.*, 2023). Dalam memfasilitasi *employee engagement*, organisasi fokus terhadap pembentukan program pengembangan bagi para karyawannya untuk menciptakan tujuan jangka panjang. Beberapa program terdahulu *employee engagement* dinilai mampu mengembangkan *engaged employees* dan membuahkan hasil menjadikan organisasi lebih baik (Kosyva *et al.*, 2023).

Menurut studi yang dilaksanakan oleh Gallup (2018), terdapat tiga tingkatan *employee engagement* yaitu sebagai berikut:

1. *Engaged*

Karyawan yang memiliki tingkat *engaged* yang tinggi dikenal sebagai seorang pembangun (*builder*). Dimana karyawan yang *engaged* selalu menunjukkan performa terbaik mereka dalam bekerja. Karyawan yang *engaged* cenderung mampu bekerja dengan maksimal dan terus berinovasi untuk mengembangkan perusahaan.

2. *Not Engaged*

Karyawan yang *not engaged* cenderung hanya fokus terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dibandingkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan tersebut seperti mengembangkan kemampuan, dan lainnya. Karyawan yang *not engaged* cenderung hanya berfokus kepada terselesaikannya pekerjaan serta hanya menunggu perintah dan merasa bahwa kontribusi mereka diabaikan dan tidak terlalu berarti.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan yang *actively disengaged* merupakan tipe karyawan penunggu goa (*cave dweller*). Karyawan yang *actively disengaged* cenderung tidak menyukai pekerjaan maupun perusahaan tempat mereka bekerja. Sehingga, karyawan yang *actively disengaged* selalu

menunjukkan respon negatif kepada semua aspek yang berkaitan dengan pekerjaan atau perusahaan. Karyawan dengan tipe *actively disengaged* ini menjadi salah satu hambatan bagi pekerjaan yang telah dilakukan secara maksimal oleh karyawan dengan tipe *engaged*.

Sehingga, berdasarkan pernyataan dari para ahli, penulis dapat menyimpulkan *employee engagement* adalah suatu sikap atau bentuk dari seorang karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang erat dengan perusahaan dan memiliki tingkat antusiasme yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga mereka mampu memberikan dedikasi, loyalitas, serta performa kerja terbaik mereka untuk perusahaan (Albrecht and Marty, 2017). Namun jika terdapat karyawan yang *disengaged* maka akan cenderung memiliki perasaan yang negatif dan akan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaannya (Shantz *et al.*, 2016).

2.1.7 Turnover Intention

Menurut Robbins dan Judge (2018), *turnover intention* adalah suatu kecenderungan atau perasaan yang dirasakan oleh karyawan dimana karyawan tersebut memiliki kemungkinan terkait keinginannya baik secara sukarela maupun tidak, untuk meninggalkan perusahaan yang disebabkan oleh pekerjaan yang kurang menarik atau dikarenakan adanya alternatif pekerjaan lain yang dinilai lebih baik. Selain itu, menurut Harnoto dalam Maarif & Kartika, (2014), *turnover intention* adalah kadar atau intensitas seorang karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan yang disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan kesempatan bekerja yang lebih baik.

Sedangkan, menurut Mobley, 2011 dalam Cornelia Dhian, 2022,

turnover intention adalah sebuah keinginan individu yang muncul dari hasil evaluasi individu tersebut yang berkaitan dengan kelanjutan hubungan dengan perusahaan tempat dia bekerja, namun belum diwujudkan secara nyata melalui tindakan. *Turnover intention* merupakan sebuah perilaku yang dihasilkan dari keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya yang dapat mengarahkan ke tindakan turnover yang sebenarnya dengan keluar (*resign*) dari tempat karyawan tersebut bekerja. Hal tersebut pun mempengaruhi performa organisasi secara negatif (Kossyva *et al.*, 2023).

Terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention* (Mobley, 2011; Choi Sang Long, 2012; dalam Cornelia Dhian (2022):

1. *Thoughts of Quitting*

Pikiran-pikiran untuk keluar dari perusahaan tentu akan terlintas di pikiran seorang karyawan yang umumnya disebabkan dengan faktor-faktor yang menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan ketidakpuasan saat bekerja suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga, karyawan pun mulai berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya.

2. *Intention to Quit*

Keinginan untuk keluar dan meninggalkan pekerjaan umumnya dirasakan oleh karyawan yang benar-benar sudah merasa tidak nyaman dengan dengan pekerjaannya dan keberadaannya di perusahaan tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga, hal tersebut pun menjadi salah satu faktor pendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

3. *Intention to Search for Another Job*

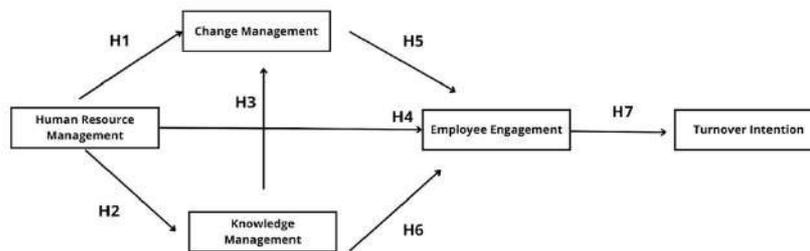
Keinginan untuk mencari pekerjaan lain mulai muncul ketika karyawan mulai ingin mencari pekerjaan lain yang dinilai lebih

menguntungkan dibandingkan pekerjaan yang dimiliki saat ini. Jika karyawan sudah mulai merasakan tidak nyaman dengan pekerjaannya sekarang, maka karyawan tersebut akan mulai mencari kesempatan untuk bekerja di tempat lain yang dinilai lebih menguntungkan dan cocok baik dari segi lingkungan kerja, gaji, rekan kerja, budaya perusahaan, dan lainnya.

Berdasarkan pernyataan para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya yang disebabkan oleh rasa ketidakpuasan dan tidak nyaman. Sehingga, karyawan tersebut cenderung berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari kesempatan bekerja di tempat lain yang dinilai lebih menguntungkan dari berbagai aspek. Namun, keinginan tersebut belum dapat diwujudkan secara langsung dengan tindakan. Melainkan karyawan tersebut akan berpikir terlebih dahulu dengan matang sebelum pada akhirnya mampu mengambil keputusan yang dinilai tepat. Dengan berbagai upaya yang diterapkan seperti penerapan praktik *human resource management* (komunikasi terbuka, deskripsi pekerjaan yang jelas, *job security*, *job control*, dan lainnya), *knowledge management* (pembagian, penerapan, dan akuisisi pengetahuan), dan *change management* (mengomunikasikan terkait dengan perubahan dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan) dinilai mampu menurunkan tingkat *turnover intentions* karyawan dan mempertahankan (*retaining*) karyawan tersebut dalam perusahaan (Kossyva *et al.*, 2023).

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.2 Model Penelitian



Gambar 2. 2 Model Penelitian

Sumber: Kossyva *et al.*, (2023)

Model penelitian yang digunakan oleh penulis merupakan model penelitian yang sama dalam jurnal penelitian berjudul “*Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management*”.

H1: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Change Management*

H2: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Management*

H3: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Change Management*

H4: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

H5: *Change Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

H6: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

H7: *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Change Management*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dorothea Kosyva *et.al.*, yang berjudul “*Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management*”, menyatakan bahwa *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap *change management* atau manajemen perubahan. Menurut Boeck *et al.*, (2018), *human resource management* merupakan sebuah proses formal dalam sebuah organisasi yang menarik, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai keberlangsungan sebuah organisasi. Untuk sebuah organisasi dapat bertahan, tentunya organisasi tersebut perlu beradaptasi dengan kondisi yang terus berubah baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Karena itu, *human resource management* memiliki fungsi untuk mengembangkan budaya organisasi yang akan membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasional dengan efektif (Tummers *et al.*, 2015; Petrou *et al.*, 2018).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Petrou *et al.*, (2018) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “*Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change*” menyatakan bahwa perubahan organisasi mengacu kepada usaha yang dilakukan oleh manajer *Human Resource* untuk mengomunikasikan terkait perubahan yang terjadi dan memotivasi karyawan untuk dapat menerima perubahan dengan baik. Selain itu, Ullah (2012) dengan jurnal penelitiannya yang berjudul “*The Emerging Roles of HR Professionals in Driving Organizational Change*” berpendapat bahwa praktik *human resource management* dapat

meningkatkan perubahan organisasional dalam menyediakan pelatihan untuk mengasah keterampilan, kemampuan, pengetahuan serta peluang yang ada bagi karyawan. Selain itu, menurut Alqudah *et al.* (2022) berpendapat bahwa praktik-praktik *human resource management* seperti komunikasi, penguraian pekerjaan yang jelas, serta pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan yang mana karyawan dengan sukarela berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi (*organizational change process*).

Selain itu, menurut hasil penelitian Den Hertog *et al.*, (2010) dengan jurnal penelitiannya yang berjudul “*Does HRM Really Matter in Bringing About Strategic Change? Comparative Action Research in Ten European Steel Firms*” memperoleh hasil bahwa *human resource management* berhasil berkontribusi dalam perubahan organisasi yang sukses yang mana mengarah kepada pengembangan strategis perusahaan tersebut. Menurut hasil penelitian Tummars *et al.*, (2015) dengan jurnal penelitiannya yang berjudul “*Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality*” menyatakan praktik *human resource management* seperti *job autonomy*, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kerjasama *team* yang baik mampu berguna bagi perubahan organisasi (*organizational change*).

Sehingga, berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap *change management* dalam membawa perubahan positif bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Dikarenakan, praktik-praktik *human resource management* dinilai mampu membuat karyawan merasa dibutuhkan dalam perusahaan, kontribusinya dirasa nyata, serta menyediakan pelatihan bagi karyawan. Sehingga karyawan pun siap untuk berpartisipasi dalam manajemen perubahan yang terjadi.

H1: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Change Management*

2.3.2 Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Knowledge Management*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dorothea Kosyva *et.al.*, (2023) yang berjudul “*Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management*”, menyatakan bahwa *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge management*. Menurut Alavi dan Leidner (2001), dengan bukunya yang berjudul “*Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues*”, *knowledge management* merupakan suatu proses organisasional yang mengelola pengetahuan melalui penciptaan, akuisisi, menangkap, berbagi, dan aplikasi dari pengetahuan tersebut untuk meningkatkan performa suatu perusahaan atau organisasi dan meningkatkan kemampuan belajar. Sebagai tambahan, perusahaan diharapkan mampu untuk mengelola pengetahuan mereka melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang ada, yang bertanggung jawab untuk membagikan dan menciptakan pengetahuan baik secara individual maupun kelompok, untuk mengembangkan inovasi dan mencapai tujuan sebuah perusahaan atau organisasi (Oltra, 2005; Ferreira *et al.*, 2020).

Menurut Theriou dan Chatzoglou (2014), dengan bukunya yang berjudul “*The Impact of Best HRM Practices on Performance - Identifying Enabling Factors*” mengemukakan bahwa dalam perusahaan manufaktur, praktik *human resource management* dinilai mampu membantu perusahaan untuk mencapai performa kerja yang lebih baik melalui praktik *human resource management* dan *knowledge*

management. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa menurut penelitian tersebut, pengaruh *human resource management* terhadap *knowledge management* dinilai positif. Menurut Liu dan Liu (2011), dengan jurnal penelitiannya yang berjudul “*Human Resource Practices and Individual Knowledge Sharing Behavior - An Empirical Study for Taiwanese R&D Professionals*”, praktik-praktik *human resource management* yang digunakan antara lain perencanaan pemberian kompensasi, komunikasi secara langsung (*face to face*), dan sistem *performance appraisal* yang mampu meningkatkan *knowledge sharing* (pembagian pengetahuan) individual.

Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle juga mengemukakan pernyataan yang serupa dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “*Studying The Effect of HRM Practices on The Knowledge Management Process*” yang menyatakan bahwa praktik *human resource management* yang berorientasi kepada pengetahuan atau *knowledge* memiliki pengaruh positif terhadap proses *knowledge management*, seperti akuisisi pengetahuan, pendistribusian, interpretasi, dan penyimpanan. Selain itu, menurut Papa *et al.*, (2020) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “*Improving Innovation Performance Through Knowledge Acquisition: The Moderating Role of Employee Retention and Human Resource Management Practices*” menyatakan bahwa praktik-praktik *human resource management* berpengaruh positif terhadap *knowledge management* karena praktik-praktik *human resource management* dinilai dapat memfasilitasi *knowledge management*.

Menurut Malik *et al.* (2020) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “*Role of HRM in Knowledge Integration: Towards a Conceptual Framework*” mengemukakan bahwa praktik *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge management*. Selain itu, menurut Bhatti *et al.* (2020) dari jurnal

penelitiannya yang berjudul “*High Performance Work Systems, Innovation and Knowledge Sharing: An Empirical Analysis in The Context of Project Based Organizations*” mengemukakan bahwa praktik-praktik *human resource management* berpengaruh positif terhadap *knowledge management*.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge management* yang dinilai mampu meningkatkan performa kerja serta membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

H2: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Management*

2.3.3 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Change Management*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dorothea Kossyva *et.al.*, (2023) yang berjudul “*Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management*”, menyatakan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif terhadap *change management*. Seperti yang disebutkan oleh Todnem, 2005, dalam Dorothea Kossyva *et.al.*, 2023, dengan penelitiannya yang berjudul “*Organisational Change Management: A Critical Review*” bahwa *change management* mengacu kepada perubahan yang dilakukan organisasi secara terus menerus yaitu perubahan tujuan, struktur, dan kapabilitas. Selain itu, mengacu kepada Imran *et al.*, (2016), pengetahuan merupakan salah satu faktor penting yang perkembangan kapabilitas *change agents* atau kelompok yang melakukan perubahan. Menurut Maimone dan Sinclair (2014), dengan penelitiannya yang berjudul “*Dancing in The Dark:*

Creativity, Knowledge Creation, and (emergent) Organizational Change” berpendapat bahwa pengetahuan, yang diiringi dengan komunikasi terbuka dan keterlibatan karyawan, mampu meningkatkan tingkat kesuksesan dari praktik perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Imran *et al.*, (2016), dengan penelitiannya yang berjudul “*Impact of Knowledge Management Infrastructure on Organizational Performance with Moderating Role of KM Performance: An Empirical Study on Banking Sector of Pakistan*” yang berpendapat bahwa *knowledge management* memegang peran yang penting dalam mengkomunikasikan informasi-informasi penting yang diperlukan untuk melakukan perubahan dalam *change management* baik secara individu maupun kelompok. Selain itu, Imran *et al.* (2016), juga menyatakan bahwa strategi *knowledge management* merupakan dasar atau fondasi untuk pengembangan kesiapan akan perubahan atau *change management* yang akan terjadi, terlebih lagi di masa sekarang yang dinamis dan terus menerus berubah.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *knowledge management* dengan *change management*. Dimana, *knowledge management* dijadikan sebagai pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan *change management*. Sehingga, berikut adalah hipotesis yang diajukan:

H3: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Change Management*

2.3.4 Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Employee Engagement*

Menurut Vuong dan Sid (2020) dalam jurnal yang berjudul “*The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Engagement and Moderating Role of Gender and Marital Status: An Evidence from The Vietnamese Banking Industry*”, mengemukakan bahwa *human resource management* memegang peran penting dalam mempertahankan tingkat *employee engagement* di perusahaan. Menurut Aktar dan Pangil (2017) dalam jurnal dengan judul “*The Relationship Between Employee Engagement, HRM Practices, and Perceived Organizational Support: Evidence From Banking Employees*”, mengemukakan bahwa berbagai praktik *human resource management* seperti manajemen karir, penempatan pekerjaan karyawan yang sesuai, pemberian gaji yang layak, kontrol pekerjaan, peningkatan karir, keamanan pekerjaan (*job security*), *performance feedback*, *appraisal*, dan *reward*, keterlibatan karyawan, dan pelatihan serta pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Menurut Alfes *et al.*, (2013a), dengan jurnal yang berjudul “*The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement, and Employee Behavior: A Moderated Mediation Model*” mengemukakan bahwa praktik *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu, menurut Alfes *et al.*, (2013b), dengan jurnal yang berjudul “*The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining The Mediating Role of Engagement*”, mengemukakan bahwa praktik *human resource management* dinilai mampu meningkatkan tingkat *employee engagement* karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa *human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap

employee engagement. Maka, hipotesis yang diajukan yaitu:

H4: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.3.5 Pengaruh *Change Management* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dorothea Kossyva *et.al.*, (2023) yang berjudul “*Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management*”, menyatakan bahwa *change management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Menurut Potgieter dan Synman (2018) dalam jurnal yang berjudul “*Personal Factors in Talent Retention in The South African Banking Industry*”, mengemukakan bahwa terdapat fakta dimana perusahaan mulai saling bersaing dengan ketat untuk mempertahankan karyawan yang berbakat. Hal tersebut disebabkan karena berbagai perubahan lingkungan bekerja yang terus menerus berubah sehingga membutuhkan para pemimpin organisasi atau perusahaan untuk mengelola dan mengatasi proses perubahan yang terjadi dengan efektif dan efisien. Maka dari itu, sebagaimana yang disebutkan oleh Matthysen dan Harris (2018) dalam jurnal “*The Relationship Between Readiness to Change and Work Engagement: A Case Study in An Accounting Firm Undergoing Change*”, bahwa agar dapat mengatasi dan beradaptasi dengan

baik terhadap perubahan yang terjadi, para pemimpin perusahaan atau organisasi perlu untuk mempersiapkan karyawan mereka untuk lebih mampu beradaptasi dan reseptif terhadap perubahan. Organisasi yang gagal dalam menghadapi perubahan yang terjadi secara efektif, cenderung akan memiliki karyawan yang memiliki rasa antusias

dan keterikatan yang rendah (*disengaged*).

Menurut Marks (2007), dengan jurnal “*A Framework for Facilitating Adaptation to Organizational Transition*” mengemukakan bahwa karyawan yang *disengaged* akan memberikan pengaruh negatif terhadap performa organisasi dan kesejahteraan karyawan. Sehingga, menurut Marks (2007), organisasi atau perusahaan dapat melakukan praktik *change management* seperti komunikasi yang terbuka, pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), dan partisipasi dalam merangkul karyawan untuk lebih terlibat dan terikat dengan pekerjaan mereka. Menurut Parent *et al.* (2012), dengan jurnal yang berjudul “*A Model and Test of Individual and Organizational Factors Influencing Individual Adaption to Change*”, mengemukakan bahwa dengan mengelola praktik *change management* dan mengkomunikasikannya dengan baik kepada karyawan, maka perusahaan atau organisasi akan meningkatkan tingkat *employee engagement* dengan merangkul karyawan tersebut untuk berpartisipasi dalam proses *change management*. Maka dari itu, berikut adalah hipotesis yang diajukan:

H5: *Change Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.3.6 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dorothea Kossyva *et.al.*, (2023) yang berjudul “*Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management*”, menyatakan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penjelasan yang lebih mendalam terkait jurnal atau buku yang membahas tentang hubungan antara *knowledge management* dan

employee engagement belum cukup diteliti dalam literatur yang ada. Namun, terdapat beberapa jurnal yang meneliti terkait pengaruh *knowledge management* terhadap *job satisfaction* yang berjudul “*The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction*” oleh Kianto *et al.*, (2016). Yang mana, menurut Mone dan London (2018) dalam jurnal dengan judul “*Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*”, mengemukakan bahwa *employee job satisfaction* dinilai cukup berkaitan dengan *employee engagement*. Menurut Gallardo-Gallardo *et al.*, (2013), dengan jurnal yang berjudul “*What is The Meaning of ‘Talent’ in The World of Work?*”, yang mengemukakan bahwa karyawan yang bertalenta yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang berharga memegang peran yang cukup penting dalam sebuah organisasi yang mana karyawan tersebut juga aktif dan terlibat (*engaged*) dalam proses *knowledge management*.

Menurut Juan *et al.* (2018) dalam jurnal yang berjudul “*How Does Knowledge Sharing Affect Employee Engagement?*”, mengemukakan bahwa tiga aspek dalam *knowledge management* yaitu struktural, relasional, dan kognitif merupakan faktor-faktor pendahulu yang membangun atau menciptakan *employee engagement*. Selain itu, Kianto *et al.* (2016), dengan jurnal yang berjudul “*The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction*”, mengemukakan bahwa proses *knowledge management* dinilai mampu memberikan pengaruh positif terhadap perilaku karyawan terhadap pekerjaannya dan hal tersebut mengarahkan kepada peningkatan *employee engagement*.

Berdasarkan penjelasan para ahli dan jurnal-jurnal yang ada, menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dimana, proses serta faktor-faktor yang ada di dalam *knowledge management* memberikan pengaruh yang

positif terhadap *employee engagement* dimana karyawan merasa terlibat (*engaged*) dan antusias dengan pekerjaan yang dilakukan. Berikut adalah hipotesis yang diajukan:

H6: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.3.7 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intentions*

Employee turnover intention atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya merupakan hasil dari tingkat *employee engagement* yang rendah sebagaimana yang dikemukakan oleh Albrecht dan Marty (2017) dalam jurnal yang berjudul “*Personality, Self Efficacy and Job Resources and Their Associations with Employee Engagement, Affective Commitment and Turnover Intentions*”. Menurut Shuck *et al.* (2017) dalam jurnal yang berjudul “*The Employee Engagement Scale: Initial Evidence For Construct Validity and Implications For Theory And Practice*”, mengemukakan bahwa *employee engagement* mencakup keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan, *team*, dan tempat kerja. Ketika karyawan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, maka karyawan tersebut cenderung akan menjadi lebih termotivasi dan antusias terhadap pekerjaan mereka serta secara emosional merasakan adanya keterikatan yang kuat dengan perusahaan atau organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Albrecht dan Marty (2017). Menurut Shantz *et al.* (2016), dengan jurnal yang berjudul “*The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Job Design and Task Performance, Citizenship, and Deviant Behaviors*”, bahwa karyawan yang merasa tidak terlibat atau terikat (*disengaged*), maka karyawan tersebut akan cenderung memiliki perasaan negatif dan memiliki

probabilitas untuk meninggalkan pekerjaan mereka sekarang.

Menurut Albrecht dan Marty (2017) dalam jurnal yang berjudul “*Personality, Self Efficacy and Job Resources and Their Associations with Employee Engagement, Affective Commitment and Turnover Intentions*”, mengemukakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Berdasarkan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif di antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Yang mana semakin tinggi tingkat *employee engagement* maka semakin rendah tingkat *turnover intention* dan sebaliknya. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Jurnal	Temuan	Manfaat Penelitian
1	Dorothea Kossyva, Georgius Theriou, Vassilis Aggelidis, dan Lazaros Sarigiannidis	<i>Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management</i>	2023	Jurnal ini menunjukkan bahwa Variabel <i>human resource management, knowledge management, dan change management</i> dapat mempengaruhi <i>turnover intention</i> dengan <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan jurnal utama. Jurnal ini memperoleh hasil bahwa variabel <i>human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>change management, knowledge management, dan employee engagement</i> . Sedangkan variabel <i>knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap <i>change management dan employee engagement</i> . Lalu, <i>change management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>

2	Ikrema H.A Alqudah, Adolfo Carballo-Penela, dan Emilio Ruzo- Sanmartin	<i>High Performance Human Resource Management Practices and Readiness For Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees' Performance, and The Moderating Role of Hierarchy Culture</i>	2022	Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menunjukkan relevansi faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan terhadap perubahan (<i>employees' readiness to change</i> atau <i>change management</i>) yaitu komitmen dan praktik <i>human resource management</i> . Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel karyawan di bank Yordania. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa praktik <i>human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>change management</i> .	Jurnal ini digunakan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>change management</i> .
---	--	---	------	---	---

3	Simon L. Albrecht dan Andrew Marty	<i>Personality, Self Efficacy and Job Resources and Their Associations with Employee Engagement, Affective Commitment and Turnover Intentions</i>	2017	Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan sejauh mana kepribadian karakteristik karyawan mempengaruhi hubungan psikologis mereka dengan pekerjaan dengan menggunakan <i>HEXACO personality facets, self efficacy, job resources on engagement, affective commitment, dan turnover intention</i> . Penelitian ini dilakukan dengan 623 responden dari berbagai organisasi dan memperoleh hasil yaitu <i>job resources</i> dan <i>individual differences</i> berpengaruh baik secara langsung	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
---	------------------------------------	---	------	--	--

				<p>maupun tidak langsung terhadap variabel <i>engagement</i>, <i>affective commitment</i>, dan <i>turnover intention</i>. Selain itu, hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel <i>engagement</i> yang memiliki hubungan negatif dengan variabel <i>turnover intention</i>.</p>	
4	Alima Aktar dan Dr. Faizuniah Pangil	<i>The Relationship Between Employee Engagement, HRM Practices, and Perceived Organizational Support: Evidence From Banking Employees</i>	2017	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh relevansi antara variabel praktik <i>human resource management</i> dengan <i>employee engagement</i>. Penelitian ini dilakukan dengan 376 karyawan bank di Bangladesh dan menggunakan teknik <i>cluster sampling</i>. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa praktik <i>human resource</i></p>	<p>Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>.</p>

				<p><i>management</i> seperti <i>career advancement</i>, <i>job security</i>, dan <i>performance feedback</i> berpengaruh positif terhadap variabel <i>employee engagement</i>.</p>	
--	--	--	--	--	--

UMMN

UNIVERSITAS

5	Megan Matthysen dan Chantel Harris	<i>The Relationship Between Readiness to Change and Work Engagement: A Case Study in An Accounting Firm Undergoing Change</i>	2018	Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi hubungan antara kesiapan untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan dan <i>work engagement</i> karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan 340 sampel karyawan dan <i>top management</i> dalam perusahaan akuntansi dan memperoleh hasil bahwa semakin tinggi <i>work engagement</i> karyawan maka akan semakin tinggi pula kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan.	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>change management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> .
---	------------------------------------	---	------	--	---

6	Sui Hai Juan, Irene Wei Kiong Ting, Qian Long Kweh, dan Liu Yao	<i>How Does Knowledge Sharing Affect Employee Engagement?</i>	2018	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara variabel <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>employee engagement</i> . Jurnal ini memperoleh hasil bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> .	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> .
7	Brad Shuck, Jill L. Adelson, dan Thomas G. Reio Jr.	<i>The Employee Engagement Scale: Initial Evidence For Construct Validity and Implications For Theory And Practice</i>	2017	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji relevansi antara variabel <i>employee engagement</i> dengan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan, team, dan tempat kerja. Hasil penelitian ini	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .

				menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat <i>employee engagement</i> yang tinggi, maka karyawan tersebut cenderung akan menjadi lebih termotivasi dan antusias terhadap pekerjaan mereka dan memiliki tingkat intensi yang rendah untuk memiliki keinginan keluar dari pekerjaan mereka.	
8	Ashish Malik, Fabian Jintae Froese, dan Piyush Sharma	<i>Role of HRM in Knowledge Integration: Towards a Conceptual Framework</i>	2020	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui relevansi antara variabel praktik <i>human resource management</i> dengan salah satu bagian dari <i>knowledge management</i> yaitu <i>knowledge integration</i> . Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa praktik <i>human resource management</i> dinilai efektif dalam	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge management</i> .

				memfasilitasi proses <i>knowledge management</i> yaitu <i>knowledge integration</i> .	
9	Muhammad Kashif Imran	<i>Impact of Knowledge Management Infrastructure on Organizational Performance with Moderating Role of KM Performance: An Empirical Study on Banking Sector of Pakistan</i>	2016	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak <i>knowledge management</i> terhadap <i>organizational performance</i> untuk meningkatkan rasa kompetitif dalam bersaing di industri Banking di Pakistan. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa <i>knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> dalam mempersiapkan perusahaan untuk menghadapi perubahan.	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap <i>change management</i> .

10	Sabeen Husain Bhatti, Ramsha Zakariya, Demetris Vontris, Gabriele Santoro, dan Michael Christofi	<i>High Performance Work Systems, Innovation and Knowledge Sharing: An Empirical Analysis in The Context of Project Based Organizations</i>	2020	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji relevansi antara variabel <i>high performance work systems</i> yang menerapkan praktik <i>human resource management</i> terhadap inovasi dan <i>knowledge sharing</i> . Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa praktik <i>human resource management</i> yang diterapkan untuk mencapai <i>high performance work systems</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing</i> yang merupakan salah satu bagian dari <i>knowledge management</i> .	Jurnal ini dijadikan sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis yang memperoleh hasil bahwa praktik <i>human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge management</i> .
----	--	---	------	--	--