

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut Farida (2017) manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2020) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins & Coulter (dalam Kristina & Widyaningrum, 2019), manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien. Menurut Kristina & Widyaningrum (2019) manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari penjelasan menurut para ahli diatas, maka dapat diuraikan manajemen merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam sebuah organisasi agar tujuan yang ditentukan dapat diwujudkan.

b. Fungsi Manajemen

Adapun fungsi – fungsi manajemen menurut (Farida, 2017) adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

2) Pengorganisasian

Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha bimbingan, saran, perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

4) Pengawasan

Mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sesuai dengan rencana semula.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Badriyah (2019) adalah bagian ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia tersebut dalam sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) terbentuk dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Terminologi manajemen didefinisikan sebagai manajemen atau prosedur bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara sumber daya manusia adalah semua orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi atau lembaga.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Sementara itu manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan yang disusun dalam serangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi masalah sumber daya manusia, seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi untuk evaluasi kinerja tenaga kerja (Lia et., al, 2019).

Menurut Darmadi (2018) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai “suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produksi dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien

Menurut Gauzali (dalam, SUSAN, 2019), Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), agar keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Masram & Muah (2017) ada empat jenis tujuan perusahaan yang dapat disajikan sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk mengidentifikasi peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian efisiensi perusahaan. Meskipun secara resmi fungsi sumber daya manusia dirancang untuk membantu manajer memegang kendali atas kinerja karyawan, bagian sumber daya manusia juga membantu dalam menangani berbagai masalah terkait sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk menjaga kontribusi departemen sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi berharga jika manajemen sumber daya manusia memenuhi standar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3. Tujuan Sosial

Bertujuan secara etis dan sosial untuk merespons kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif perusahaan terhadap masyarakat. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya manusia untuk keuntungan masyarakat dapat menyebabkan kerugian.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan mencapai tujuan individu yang meningkatkan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Pertimbangan terhadap tujuan personal karyawan penting dalam menentukan apakah karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Kegagalan dalam mempertimbangkan tujuan ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan kepuasan karyawan, serta meningkatkan risiko perusahaan kehilangan karyawan.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ganyag (2018) fungsi dari manajemen sumber daya manusia secara garis besar terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

- a) Perencanaan berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan pemilihan berbagai alternatif strategi yang menyangkut sumber daya manusia.
- b) Pengorganisasian yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antar individu, kelompok, dan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan tertentu.

- c) Penempatan yang berupaya untuk memperoleh karyawan dengan menyesuaikan pengisian jabatan yang kosong di perusahaan terkait dengan kemampuannya.
- d) Kepemimpinan yang membuat individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait agar bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya dengan mengarahkan segala potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.
- e) Pengendalian yang menjamin pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksana dan pengendalian tersebut, akan melewati empat tahapan, yaitu penetapan standar kerja, pengukuran kinerja karyawan, membandingkan kinerja dengan standar tersebut, kemudian melakukan tindakan perbaikan yang di perlukan.

2. Fungsi Operasional

- a) Pengadaan karyawan berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan proses yang di butuhkan perusahaan. Pengadaan karyawan baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari internal maupun eksternal perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi dari beberapa teknik tersebut.
- b) Pengembangan karyawan langkah selanjutnya adalah mengadakan program yang dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu pelatihan dan pendidikan. Pelatihan pada umumnya di berikan kepada level karyawan operasional berupa technical skill dengan waktu yang lebih lama. Sedangkan pendidikan lebih mengarah kepada conceptual skill dengan biaya yang cukup tinggi.

- c) Pemberian kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi ini ada yang bersifat langsung, dapat berupa gaji, upah, dan insentif. Ada juga yang berupa balas jasa tidak langsung, misalnya tunjangan dan fasilitas yang di berikan perusahaan.
- d) Program integrasi karyawan program tersebut menyangkut kebutuhan karyawan, motivasi, disiplin, dan partisipasi antar karyawan.
- e) Pemeliharaan karyawan ditunjukan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan di butuhkan oleh perusahaan tersebut, sehingga mereka akan bekerja lebih baik. Program pemeliharaan karyawan ini dapat berupa penciptaan sistem komunikasi kerja yang baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, serta pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.
- f) Pemutusan hubungan kerja program perusahaan dalam memberhentikan karyawan yang dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik dan terhormat, misalnya karena karyawan tersebut memasuki masa pensiun, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberhentian karyawan dapat juga disebabkan oleh alasan yang tidak terhormat, misalnya karyawan melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

2.1.3 Psychological Contract

2.1.3.1 Pengertian Psychological Contract

Psychological contract ialah pemahaman mengenai kepercayaan pekerja dengan majikan tentang hubungan yang membawa kepada pertukaran antara kedua-dua pihak tersebut (Golden dan Veiga, 2018). Teori kontrak psikologi ini banyak dipengaruhi oleh teori pertukaran

sosial yang diperkenalkan oleh Blau (1964) dalam memahami hubungan antara perorangan serta hubungan di tempat kerja.

Psychological contract memiliki sifat yang subjektif. Menurut Haque et al., (2016) persepsi seseorang mengenai keyakinannya terhadap janji yang diberikan oleh kedua belah pihak dapat mempengaruhi hal tersebut. Semua orang memiliki keterbatasan dalam mengolah stimulus atau informasi yang diterima oleh otak mereka, yaitu dalam proses kognitif. Kontrak psikologis adalah sebuah kesepakatan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Haque et al., (2016) mengatakan bahwa masalah timbal balik ini penting, jika asumsi timbal balik tidak sah, maka akan menjadi sulit untuk menganggap *psychological contract* sebagai suatu kontrak.

Jufri (2020) mendefinisikan kontrak psikologis, hal ini merujuk pada kesepakatan yang dibuat oleh dua belah pihak yaitu karyawan dan organisasi atau pemberi kerja. Menurut Puraet et. al., (2018) Kontrak psikologis dapat diartikan sebagai sebuah kesepakatan yang tidak tertulis antara individu dengan organisasi tempatnya bekerja, yang menjelaskan harapan dan janji yang diberikan serta diterima oleh kedua belah pihak dalam hubungan kerja mereka. Kontrak psikologis ini bersifat implisit dan spesifik, serta mengatur tentang hal-hal yang diharapkan dan harus diberikan oleh karyawan dan organisasi secara saling memberi dan menerima. Organisasi memberikan harapan tersebut kepada karyawan, baik dalam bentuk imbalan yang nyata, maupun hal-hal yang tidak nyata atau tidak dapat diraba, antara lainnya bayaran, keamanan kerja, tunjangan, kesempatan karier, dan kesempatan promosi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Psychological Contract*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological contract* dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, budaya, dan dinamika hubungan antara karyawan dan manajemen. Namun, secara umum,

terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi bagaimana karyawan memandang kontrak psikologis mereka dengan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang sering dikaitkan dengan *psychological contract* yaitu:

1. Keadilan Organisasi, karyawan akan memperhatikan seberapa adil organisasi dalam perlakuan terhadap mereka, termasuk dalam hal kompensasi, promosi, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier.
2. Kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen dapat berpengaruh besar terhadap persepsi karyawan tentang kontrak psikologis. Kepemimpinan yang mendukung, transparan, dan memperhatikan kebutuhan karyawan cenderung memperkuat kontrak psikologis yang positif.
3. Kultur organisasi, nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang dianut dalam budaya organisasi dapat membentuk harapan dan ekspektasi karyawan terhadap hubungan kerja. Budaya yang mendukung, inklusif, dan kolaboratif cenderung memperkuat kontrak psikologis yang sehat.
4. Kesempatan pengembangan, karyawan akan melihat seberapa besar organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional mereka. Peluang untuk belajar, berkembang, dan maju dalam karier dapat menjadi faktor penting dalam membentuk kontrak psikologis yang positif.
5. Komunikasi, komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten dari manajemen kepada karyawan tentang harapan, kebijakan, dan keputusan organisasi dapat membantu memperkuat kontrak psikologis. Ketidakjelasan atau ketidakseimbangan dalam komunikasi dapat menyebabkan ketidakpastian dan ketidakpuasan.
6. Keseimbangan kehidupan kerja dan Kehidupan pribadi, karyawan juga memperhatikan sejauh mana organisasi mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Program-program fleksibilitas kerja, dukungan untuk kesehatan mental, dan kebijakan-kebijakan yang mendukung keseimbangan tersebut dapat memengaruhi kontrak psikologis.

7. Ketidakpastian ekonomi, faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, persaingan industri, dan perubahan regulasi juga dapat mempengaruhi kontrak psikologis karyawan. Kondisi ekonomi yang tidak stabil atau perubahan dalam industri dapat menyebabkan ketidakpastian tentang masa depan pekerjaan dan hubungan kerja.
8. Pengalaman dan interaksi dengan manajemen, pengalaman langsung karyawan dalam interaksi dengan manajemen, baik positif maupun negatif, dapat membentuk persepsi mereka tentang kontrak psikologis. Pengalaman positif seperti pengakuan atas kontribusi mereka atau dukungan dalam mengatasi masalah kerja dapat memperkuat kontrak psikologis.

2.1.3.3 Dampak Psychological Contract

Psychological contract yang sehat dan positif dapat menghasilkan berbagai manfaat bagi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan *employee engagement*, karyawan yang merasa organisasi memenuhi ekspektasi dan komitmen mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.
2. Mengurangi *turnover Intention*, *psychological contract* yang positif dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena mereka merasa dihargai dan didukung.
3. Kepuasan kerja, ketika harapan karyawan terpenuhi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas.
4. Kinerja organisasi, karyawan yang puas dan terlibat berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan.

2.1.4 Empowerment

2.1.4.1 Pengertian Empowerment

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan konsep yang berkaitan dengan kekuasaan (*power*). Istilah kekuasaan seringkali identik dengan kemampuan individu untuk membuat dirinya atau pihak lain melakukan apa yang diinginkan. Kemampuan tersebut baik untuk mengatur dirinya, mengatur orang lain sebagai individu atau kelompok/ organisasi, terlepas dari kebutuhan, potensi, atau keinginan orang lain, kekuasaan menjadikan orang lain sebagai objek dari pengaruh atau keinginan dirinya.

Secara konseptual, *empowerment* berasal dari kata “*power*” yang memiliki arti dasar kuat, kekuasaan atau keberdayaan. Karena, orientasi yang paling pokok dalam pemberdayaan banyak bersentuhan dengan konsep serangkaian untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok masyarakat lemah, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan dan mempunyai tujuan untuk mencapai sebuah perubahan sosial yaitu masyarakat yang berdaya, berkarya, dan terhormat, ia (pemberdayaan) memiliki kekuasaan atau mempunyai pengetahuan, dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial.

Saleem et al., (2019) menyebutkan *employee empowerment* adalah proses motivasi yang diwujudkan dalam perasaan dan terdiri dari empat pemahaman universal: pekerjaan yang bermakna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Bersama-sama, keempat pemahaman ini membangun kesan tentang pemberdayaan (*empowerment*) dan meningkatkan komitmen organisasi terhadap organisasi. Pemahaman pemberdayaan (*empowerment*) berguna dalam menjelaskan bagaimana komitmen organisasi dibangun (Baird et al., 2018)

Baird et al., (2018) mengatakan *employee empowerment* menyebabkan peningkatan perasaan *self-efficacy* di antara staf atau anggota organisasi. *Employee empowerment* mencerminkan sejauh mana pemberi kerja mengizinkan atau mendorong karyawan untuk berbagi atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi (Hanaysha, 2018; Dust et al., 2018). Format pemberdayaan karyawan bisa formal atau informal - dalam bentuk apa pun, ini meningkatkan kepercayaan diri dan rasa memiliki dengan organisasi (Huq, 2016).

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Empowerment*

Faktor-faktor yang memengaruhi empowerment, atau pemberdayaan karyawan, sangat beragam dan kompleks, dan bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal dalam konteks organisasi. Berikut beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *empowerment* karyawan yaitu :

1. Budaya organisasi, budaya organisasi yang mendukung partisipasi, kolaborasi, dan inovasi cenderung memfasilitasi *empowerment* karyawan. Ketika budaya organisasi memberikan kebebasan, dukungan, dan penghargaan terhadap ide-ide baru, karyawan merasa lebih diberdayakan untuk mengambil inisiatif dan bertindak.
2. Kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan mempercayai karyawan untuk mengambil keputusan cenderung meningkatkan *empowerment*. Pemimpin yang memberikan otonomi, memberi kepercayaan, dan memfasilitasi pengembangan karyawan cenderung menciptakan lingkungan yang memungkinkan pemberdayaan.
3. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab mereka terhadap hasilnya. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi pada

- pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, organisasi dapat meningkatkan *empowerment*.
4. Pemberian tanggung Jawab dan otonomi, memberikan karyawan tanggung jawab yang jelas dan otonomi dalam melakukan tugas-tugas mereka dapat meningkatkan rasa kontrol dan kepercayaan diri mereka. Ketika karyawan merasa memiliki kebebasan untuk mengatur waktu, sumber daya, dan cara kerja mereka, mereka cenderung merasa lebih diberdayakan.
 5. Pengakuan dan penghargaan, pengakuan atas kontribusi dan prestasi karyawan merupakan faktor penting dalam memperkuat *empowerment*. Ketika karyawan merasa dihargai dan dipuji atas hasil kerja mereka, mereka cenderung merasa lebih berdaya untuk terus berkontribusi secara positif.
 6. Pelatihan dan pengembangan, program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membantu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri karyawan. Dengan memberikan akses kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka, organisasi dapat memperkuat rasa diberdayakan.
 7. Struktur organisasi dan sistem reward, struktur organisasi yang fleksibel dan sistem reward yang adil dan transparan mendukung pemberdayaan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa ada jalan karier yang jelas dan peluang untuk maju, mereka cenderung merasa lebih diberdayakan.
 8. Komitmen terhadap kesetaraan dan keadilan, organisasi yang berkomitmen untuk mempromosikan kesetaraan, keadilan, dan inklusivitas cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung pemberdayaan karyawan dari berbagai latar belakang dan level.

2.1.4.3 Dampak *Empowerment*

Empowerment, atau pemberdayaan karyawan, memiliki dampak yang signifikan terhadap individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa dampak positif dari pemberdayaan karyawan yaitu:

1. Peningkatan kinerja individu, ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai hasil yang baik. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan produktivitas dan kinerja individu.
2. Peningkatan keterlibatan dan komitmen, *empowerment* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan pekerjaan mereka dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa memiliki kendali dan otonomi dalam pekerjaan mereka cenderung merasa lebih terlibat dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi maksimal.
3. Peningkatan inovasi dan kreativitas, ketika karyawan diberdayakan untuk mengambil inisiatif dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, hal ini dapat mendorong terciptanya ide-ide baru dan inovasi dalam organisasi. Karyawan yang merasa didukung untuk berpikir di luar kotak cenderung lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan solusi baru.
4. Peningkatan kepuasan kerja, karyawan yang merasa diberdayakan untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri, mengambil keputusan, dan mempengaruhi lingkungan kerja mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.
5. Peningkatan retensi karyawan, *empowerment* dapat membantu meningkatkan retensi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai. Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih puas dan termotivasi untuk tetap tinggal dalam organisasi.

6. Peningkatan kepercayaan dan hubungan kerja, pemberdayaan karyawan membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen, karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan mereka. Hal ini dapat menghasilkan hubungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif.
7. Peningkatan efisiensi dan fleksibilitas, karyawan yang diberdayakan untuk mengambil keputusan dan mengatur pekerjaan mereka sendiri cenderung lebih efisien dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Selain itu, pemberdayaan juga dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang terjadi.

2.1.5 Employee Engagement

2.1.5.1 Pengertian Employee Engagement

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil. Karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil Allen (dalam Sihombing, 2018). *Employee engagement* adalah perilaku positif karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki keterhubungan secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran mereka dalam pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2019) *engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi, dan absorpsi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah sebuah sikap dari karyawan di organisasi yang dapat bertindak melebihi dari yang diharapkan organisasi kepada mereka, mereka penuh dengan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus. Serta tercapainya keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Maka dari itu penelitian mengambil

kesimpulan tersebut untuk sebagai acuan *employee engagement* pada penelitian ini.

2.1.5.2 Tingkatan *Employee Engagement*

Tingkatan *Employee Engagement* Menurut studi yang dilakukan Gallup dalam Intipesan (2018) terdapat tiga tingkatan engagement pada karyawan, yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang engaged adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement, atau keterlibatan karyawan, dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang melibatkan kondisi kerja, lingkungan organisasi, dan hubungan interpersonal. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*:

1. Kepemimpinan yang efektif, gaya kepemimpinan yang mendukung, inspiratif, dan berorientasi pada karyawan memiliki dampak yang besar terhadap keterlibatan karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, memberi dukungan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
2. Kesesuaian antara individu dan pekerjaan, keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dan tanggung jawab mereka sesuai dengan minat, keahlian, dan nilai-nilai mereka. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka relevan, menantang, dan bermakna cenderung lebih terlibat.
3. Pengakuan dan penghargaan, pengakuan atas kontribusi karyawan dan penghargaan atas pencapaian mereka memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan. Pengakuan yang diberikan secara konsisten dan adil dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

2.1.6 Turnover Intention

2.1.6.1 Pengertian Turnover Intention

Menurut Mellanie et al. (2018), menyebutkan bahwa *turnover intention* adalah penggambaran perasaan atas keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan melihat alternatif pekerjaan baru sebagai tujuan pekerjaan selanjutnya. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kecenderungan ini seringkali disebabkan oleh faktor-faktor seperti ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau lingkungan kerja yang tidak kondusif, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas karyawan (Jaharuddin & Zainol, 2019).

Turnover intention merupakan keinginan karyawan untuk keluar dari tempat dia bekerja. *Turnover intention* ini merupakan indikasi awal akan terjadinya *turnover*. *Turnover intention* tidak berarti bahwa karyawan pasti akan keluar dari pekerjaannya, namun mengindikasikan bahwa karyawan memiliki keinginan atau pikiran untuk keluar dari organisasi. Karyawan tidak selalu langsung mengundurkan diri (Wang et al., 2020). *Turnover intention* diartikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh masalah-masalah yang dialaminya di tempat kerja (Alam & Asim, 2019)

Faktor *Turnover Intention* Mathis & Jackson (dalam Purnama & Natsir, 2022) menyatakan ada beberapa komponen yang menentukan karyawan dalam memutuskan apakah akan bertahan atau meninggalkan perusahaan yaitu:

1. Komponen organisasional, hal yang menyangkut strategi perusahaan dalam MSDM dan
2. keamanan kerja karyawan (*job insecurity*).
3. Hubungan karyawan, meliputi perlakuan yang adil dan hubungan antar rekan kerja.
4. Peluang karir, meliputi perencanaan karir.
5. Penghargaan, meliputi gaji, tunjangan dan bonus (kompensasi).
6. Rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja dan tanggung jawab kerja

2.1.6.2 Jenis-jenis *Turnover Intention*

Turnover atau tingkat keluar masuk karyawan merupakan proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Banyak organisasi menemukan bahwa *turnover* merupakan masalah yang merugikan. Jenis *turnover* menurut Mathis & Jackson (2006):

1. *Turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara sukarela.
 - a) *Turnover* secara tidak sukarela
Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
 - b) *Turnover* secara sukarela
Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.
2. *Turnover* fungsional dan *Turnover* disfungsional
 - a) *Turnover* fungsional
Karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.
 - b) *Turnover* disfungsional
Karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting.
3. *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan dan *Turnover* yang dapat dikendalikan
 - a) *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan
Muncul karena alasan diluar pengaruh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh organisasi contohnya sebagai berikut: Adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi.
 - b) *Turnover* yang dapat dikendalikan

Muncul karena faktor yang dapat dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dalam turnover yang dapat dikendalikan, organisasi lebih mampu memelihara karyawan apabila mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan turnover.

2.1.6.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al. (dalam Tsani, 2016) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3. Kepuasan kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4. Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (affective) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.1.6.4 Dampak *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al (dalam Khikmawati, 2015) tinggi rendahnya turnover intention akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1. Beban kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2. Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Imbas dari tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6. Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan

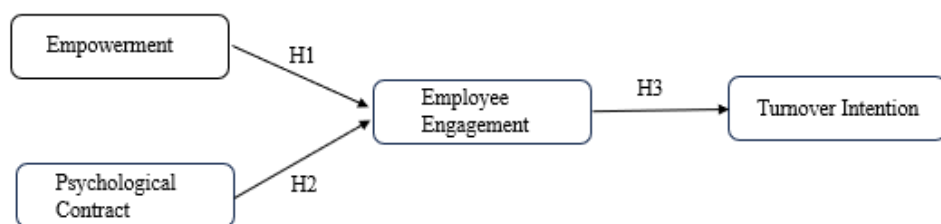
2.2 Model Penelitian

Model penelitian merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Biasanya kerangka penelitian ini menggunakan pendekatan ilmiah dan memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya.

Model penelitian yang melibatkan variabel X1 (*empowerment*), X2 (*psychological Contract*), *employee engagement* dan *turnover intention* sebagai variabel dependen, dirancang untuk memahami dinamika yang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Empowerment*, yang merujuk pada pemberdayaan karyawan melalui peningkatan otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, diperkirakan memiliki dampak positif terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan merasa lebih diberdayakan, mereka cenderung lebih terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. *Psychological Contract*, yang mencakup persepsi karyawan tentang kesepakatan informal dengan organisasi, seperti rasa aman kerja dan

kesempatan berkembang, juga dihipotesiskan mempengaruhi *employee engagement* secara positif. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memenuhi harapan mereka, mereka akan lebih terikat dan bersemangat dalam pekerjaan mereka. *Employee Engagement*, yang mencerminkan tingkat keterlibatan dan komitmen emosional karyawan terhadap pekerjaannya, diprediksi memiliki hubungan negatif dengan *Turnover Intention*. Artinya, karyawan yang lebih terlibat dan berkomitmen cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

Adapun gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian
Sumber: Sandhya & Sulphey 2019

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *empowerment* terhadap *employee engagement*

Empowerment memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *employee engagement* (Sandhya & Sulphey, 2019). Dengan memberikan kekuasaan dan otonomi kepada karyawan, mereka merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Karyawan yang diberdayakan cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan berkomitmen

terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Saputra & Heryjanto, 2021). Selain itu, *empowerment* juga mendorong kolaborasi dan inovasi, karena karyawan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Sharma (2019) menjelaskan bahwa semakin tinggi nilai *Employee empowerment* yang karyawan tersebut rasakan, maka akan meningkatkan *employee engagement* dari karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa memang terdapat korelasi antara *Employee empowerment* dengan *employee engagement*.

H1 : Terdapat pengaruh Positif dan signifikan *Employee empowerment* terhadap *employee engagement*

2.3.2 Pengaruh *psychological contract* terhadap *employee engagement*

Psychological contract, sebagai persepsi karyawan tentang harapan, nilai, dan norma-norma yang tidak tertulis antara mereka dan organisasi, memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Ketika organisasi memenuhi atau melebihi harapan yang terkait dengan kontrak psikologis, karyawan cenderung merasa puas dan terlibat secara lebih mendalam dalam pekerjaan mereka (Saputra & Heryjanto, 2021). Sebaliknya, kegagalan organisasi untuk memenuhi harapan tersebut dapat menyebabkan kekecewaan dan mengurangi tingkat keterlibatan karyawan. Selain itu, kontrak psikologis yang kuat membangun tingkat kepercayaan yang tinggi antara karyawan dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka yakin bahwa organisasi akan memenuhi komitmen yang telah dibuat (Sandhya & Sulphey, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Naidoo et al. (2019) menjelaskan bahwa persepsi karyawan yang tinggi atas *psychological contract* yang karyawan tersebut rasakan, hal tersebut dapat meningkatkan *employee engagement* dari karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa memang

terdapat korelasi antara *psychological contract* dengan *employee engagement*.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *psychological contract* terhadap *employee engagement*

2.3.3 Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*

Pengaruh employee engagement terhadap *turnover intention* sangatlah signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaan mereka, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat, sekaligus mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi. *Employee engagement* juga memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan, membuat mereka lebih cenderung untuk bertahan dalam jangka panjang (Saputra & Heryjanto, 2021). Dengan demikian, memperhatikan dan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dapat menjadi strategi yang efektif dalam mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan talenta yang berharga dalam sebuah organisasi.

Penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan oleh Zahari, et al. (2020) dan Salahudin et al. (2019) menjelaskan bahwa saat karyawan merasa terikat atau *engage* dengan perusahaan, hal tersebut dapat membantu menurunkan/meminimalisir minat/niatan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa memang terdapat korelasi antara *employee engagement* dengan *turnover intention* secara negatif.

H3 : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan *employee engagement* terhadap *turnover intention*

2.4 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya penelitian tentang Turnover Intention ini pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, berikut penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Publikasi	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Saputra & Heryjanto, 2021)	<i>Jurnal Digismantech</i>	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> Dan <i>Psychological Contract</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Yang Dimediasi <i>Employee Engagement</i> (Studi Empiris : Karyawan Pt. Xyz)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee empowerment</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , <i>psychological contract</i> memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>employee empowerment</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>psychological contract</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>employee engagement</i> dapat memediasi

				<p>pengaruh <i>employee empowerment</i> terhadap <i>turnover intention</i> secara positif dan signifikan dan <i>employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>psychological contract</i> terhadap <i>turnover intention</i> secara positif dan signifikan.</p>
2.	(Abhishek Sharma, 2019)	<i>International Journal of Control and Automation</i>	<i>Employee Empowerment Practices and Work Engagement</i>	<p>Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian, yang menunjukkan bahwa praktik pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, dan keempat praktik pemberdayaan karyawan (sumber daya & prosedur, otonomi, kebermaknaan, dan kepercayaan) secara positif memperkirakan jumlah keterlibatan kerja yang signifikan</p>
3.	(Sandhya, S., & Sulphey, M., M.,, 2020).	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	<i>Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary</i>	<p>Penelitian ini telah mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara <i>turnover intentions</i>, <i>employee engagement</i>, <i>psychological</i></p>

			<i>turnover intentions</i>	<i>contract and psychological empowerment.</i> Temuan penelitiannya adalah ada Terdapat pengaruh positif signifikan <i>psychological contract</i> dan <i>psychological empowerment</i> terhadap <i>employee engagement</i> . <i>employee engagement</i> memiliki kemampuan untuk mempengaruhi niat untuk meninggalkan organisasi.
4.	(Naidoo, Vinessa& Abarantyne, Ishana and Rugimbana, Robert, 2019).	<i>Journal of Human Resource Management</i>	<i>The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology</i>	Studi tersebut mengkonfirmasi bahwa sebagian besar karyawan tampaknya telah mengembangkan kontrak psikologis yang positif. Namun hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan mungkin mengalami perselisihan dalam hubungan kerja. Elemen transaksional dan relasional dari kontrak psikologis tampaknya penting bagi pegawai akademis. Implikasi praktis/manajerial:

				<p>Studi ini mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi pegawai akademis yang harus dipertimbangkan dalam kompilasi kebijakan retensi. Kontribusi/nilai tambah: Hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam mengatasi beberapa tantangan dengan menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan karyawan akademik dan dampak pemenuhan dan pelanggaran kontrak psikologis. Hal ini dapat menguntungkan sektor pendidikan tinggi secara keseluruhan.</p>
5.	(Amiral Emerald Zahari, Yetti Supriyati dan Budi Santoso, 2020)	<i>Journal of International Conference Proceeding</i>	<i>The Influence of Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of The Permanent Officers Employees at The Head Office of PT</i>	<p>1) Kompensasi mempunyai pengaruh negatif langsung terhadap <i>turnover intention</i>, 2) Pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif langsung terhadap <i>turnover intention</i>, 3) Kompensasi mempunyai pengaruh positif langsung terhadap keterikatan karyawan, 4) Pengembangan</p>

			Bank Syariah Mandiri	karir mempunyai pengaruh positif langsung terhadap keterikatan karyawan, 5) Keterlibatan karyawan mempunyai pengaruh negatif langsung terhadap <i>turnover intention</i> , 6) Kompensasi mempunyai pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap <i>turnover intention</i> karyawan engagement dan 7) Pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif tidak langsung terhadap <i>turnover intention</i> melalui keterlibatan karyawan.
6.	(Shahrul Nizam Salahudin, Hani Suhaila Ramli, Mohd Nur Ruzainy Alwi, Muhammad Safizal Abdullah, Nasir Abdul Rani, 2019)	<i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i>	<i>Employee Engagement and Turnover Intention among Islamic Bankers in Brunei Darussalam</i>	Selain untuk tingkat pendapatan, temuan ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan hal keterlibatan karyawan dan niat berpindah antara demografi para bankir yang berbeda. Juga, Karyawan keterlibatan ditemukan berdampak signifikan terhadap niat berpindah di kalangan

				<p>responden. Hasil beragam diperoleh dari penelitian ini menandakan perlunya mempelajari lebih lanjut keterlibatan dan niat berpindah di kalangan karyawan di sektor perbankan khususnya di Brunei Darussalam.</p>
--	--	--	--	---

