

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Hasibuan, (2017), manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Ramadhan, (2018), manajemen adalah proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta pemanfaatan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas, manajemen dapat diartikan sebagai ilmu atau seni dalam mengelola pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara yang efektif dan efisien.

Manajemen memiliki empat fungsi dasar (Sukarna, 2011) yaitu :

##### *1. Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses memilih dan menghubungkan fakta-fakta serta membuat dan menggunakan perkiraan atau asumsi untuk masa depan dengan tujuan menggambarkan dan merumuskan tindakan-tindakan yang diperlukan guna mencapai hasil yang diinginkan.

##### *2. Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses menentukan, mengelompokkan, dan menyusun berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang (pegawai), mengatur kegiatan, menyediakan faktor-faktor fisik yang sesuai untuk kebutuhan kerja, serta menetapkan hubungan wewenang yang diberikan kepada setiap individu terkait pelaksanaan kegiatan yang diharapkan.

### 3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah proses membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar memiliki kemauan dan usaha yang kuat untuk mencapai tujuan dengan tulus dan sesuai dengan rencana serta upaya pengorganisasian dari pihak pimpinan. Definisi ini menunjukkan bahwa tercapainya tujuan bergantung pada partisipasi aktif seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas hingga bawah. Semua kegiatan harus diarahkan pada sasaran yang ditetapkan, karena kegiatan yang tidak terarah hanya akan mengakibatkan pemborosan tenaga kerja, uang, waktu, dan materi, atau dengan kata lain, pemborosan terhadap alat-alat manajemen. Jika hal ini terjadi, dapat dipastikan bahwa itu adalah bentuk mis-manajemen. Pencapaian tujuan tidak hanya bergantung pada perencanaan dan pengorganisasian yang baik, tetapi juga pada penggerakan dan pengawasan yang efektif. Perencanaan dan pengorganisasian hanya memberikan dasar yang kuat untuk penggerakan yang terarah. Penggerakan tanpa perencanaan tidak akan berjalan efektif, karena dalam perencanaan ditentukan tujuan, anggaran, standar, metode kerja, prosedur, dan program.

### 4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses menetapkan apa yang harus dicapai (standar), memantau apa yang sedang dilakukan (pelaksanaan), menilai pelaksanaan, dan melakukan perbaikan jika diperlukan, sehingga pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana dan sejalan dengan standar yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah cabang manajemen yang secara khusus mempelajari hubungan dan peran pengelolaan manusia dalam sebuah organisasi Perusahaan. (Hasibuan, 2017)

Menurut Mangkunegara, (2015) Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Garry Dessler, (2011) Sumber daya manusia adalah proses perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni dalam mengelola peran dan hubungan antar karyawan dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan, 2017):

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan tujuan perusahaan melibatkan proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di tengah kondisi yang terus berubah. Ini termasuk mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Perencanaan ini merupakan bagian integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan sumber daya manusia akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

#### 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Menyusun organisasi melibatkan desain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dilakukan oleh tenaga kerja. Pengorganisasian adalah kegiatan mengatur semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Pengorganisasian ini menciptakan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas yang terdefinisi serta penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang tepat.

#### 3. *Directing* (Pengarahan)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar bersedia bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan

masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh manajemen atau atasan yang memberikan tanggung jawab. Dengan pengarahan ini, diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat melalui kerja sama yang baik antar pekerja di semua tingkatan.

#### 4. *Controlling* (Pengendalian)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian ini dilakukan untuk memastikan pekerjaan pegawai sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan aturan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, pengendalian juga berfungsi untuk mengukur kinerja pegawai agar sesuai dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.

#### 5. *Procurement* (Pengadaan Tenaga Kerja)

Proses perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini melibatkan serangkaian aktivitas untuk mencari dan menarik pelamar kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna mengisi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Selama kegiatan ini, karyawan akan diberikan deskripsi pekerjaan yang merinci tugas dan tanggung jawab mereka, serta kondisi di mana pekerjaan tersebut akan dilakukan.

#### 6. *Development* (Pengembangan)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan di masa depan. Tujuan dari proses ini adalah untuk menambah kreativitas, inovasi, pengalaman, serta pengetahuan baru yang dapat diterapkan oleh karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan, peningkatan keahlian juga bisa dilakukan melalui kegiatan workshop, upgrading, dan gaming. Dengan perkembangan teknologi, terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

### 7. *Compensation* (Kompensasi)

Pemberian balas jasa kepada karyawan bisa berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung, baik dalam bentuk uang atau barang, sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah komponen kunci dalam strategi perusahaan, karena biaya untuk mempekerjakan staf merupakan salah satu pengeluaran terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun kompensasi memiliki makna yang lebih luas. Semua bentuk imbalan, baik finansial maupun non-finansial, merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan karyawan. Pegawai setuju untuk melakukan pekerjaan tertentu sebagai imbalan sejumlah uang. Dalam pengertian yang lebih luas, kompensasi juga dapat mencakup elemen lain seperti prospek promosi, kesempatan untuk pelatihan, kepuasan kerja, dan lain-lain. Penekanan diberikan pada strategi, sistem, dan proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

### 8. *Integration* (Pengintegrasian)

Kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan bertujuan menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah hubungan kolektif antara manajemen dan sejumlah staf, yang melibatkan cara-cara formal untuk mengadakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi staf dengan manajemen mereka. Selain itu, juga mencakup hubungan informal yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan informasi kepada sekelompok karyawan.

### 9. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan bertujuan agar mereka tetap ingin bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan melalui program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Program kesejahteraan ini diterapkan oleh perusahaan untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka.

## 10. *Discipline* (Kedisiplinan)

Kedisiplinan adalah fungsi paling penting dalam manajemen sumber daya manusia dan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan, karena tanpa disiplin yang baik, sulit untuk mewujudkan tujuan tersebut. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan aktivitas dan kesadaran untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor penentu keberhasilan individu maupun perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapainya tujuan perusahaan.

## 11. *Separation* (Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja)

Pemutusan hubungan kerja seseorang dari perusahaan dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti keinginan karyawan atau perusahaan, akhir kontrak kerja, pensiun, atau faktor lainnya. Ada banyak faktor yang bisa menjadi penyebab pemutusan hubungan kerja, baik dari dalam maupun luar perusahaan. Namun, penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap proses tersebut guna menganalisis masalah dan potensi perbaikan dalam manajemen perusahaan.

Dari beragam fungsi manajemen sumber daya manusia, terlihat betapa krusialnya manajemen ini bagi perusahaan atau instansi dalam menangani Turnover Intention. Oleh karena itu, dalam tugas akhir ini akan diuraikan mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi Turnover Intention, seperti Employee Engagement, Happiness, dan Burnout.

### **2.1.1 *Employee Engagement***

*Employee Engagement* adalah tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, dan rekan kerja. Karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi menunjukkan vigor dengan selalu datang tepat waktu, menyelesaikan tugas dengan penuh semangat, dan proaktif dalam mencari solusi. Mereka menunjukkan dedikasi dengan selalu bersedia membantu rekan kerja, menjaga nama baik organisasi, dan mematuhi peraturan perusahaan. Mereka menunjukkan absorption dengan fokus menyelesaikan tugas, jarang terdistraksi, dan selalu mencari cara untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan budaya kerja yang positif, memberikan kesempatan pengembangan diri, dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan. (Ulrich, 2015). Teknologi digital dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan *Employee Engagement*, jika digunakan dengan tepat. (Friedman et al., 2018). Media sosial dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar karyawan, yang dapat meningkatkan *Employee Engagement*. (Bergmann, M. E et al., 2018).

### **2.1.2 Happiness**

*Happiness* dalam lingkup employee mengacu pada perasaan positif dan puas yang karyawan rasakan terhadap pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi. Kebahagiaan ini bukan hanya tentang kegembiraan sesaat, tetapi juga tentang rasa sejahtera dan makna yang lebih dalam.

Karyawan dengan tingkat kebahagiaan yang tinggi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. (Avey et al., 2010). Kebahagiaan karyawan dapat meningkatkan kesehatan mental dan fisik mereka, serta meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. (Diener, E et al., 2018).

Organisasi dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan dengan menyediakan sumber daya yang cukup, seperti pelatihan, dukungan sosial, dan otonomi dalam pekerjaan. (Bakker, A. B et al., 2017). Kepemimpinan yang otentik dan transformasional dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif. (Shuck, B et al., 2017).

Teknologi digital dapat digunakan untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan dengan meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan fleksibilitas kerja. (Dutton, J. E., & Ragins, B. R. 2017). Media sosial dapat digunakan untuk membangun hubungan yang lebih kuat antar karyawan, yang dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan. (Bergmann, M. E et al., 2018).

Beberapa aspek yang berkontribusi pada kebahagiaan employee, antara lain:

1. Kepuasan kerja: Seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka, termasuk tugas, tanggung jawab, dan tingkat tantangannya.
2. Hubungan kerja: Kualitas hubungan karyawan dengan rekan kerja dan atasan mereka.
3. Budaya organisasi: Budaya organisasi yang positif dan suportif dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan.
4. Kesempatan pengembangan diri: Kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan.
5. Keseimbangan kehidupan kerja: Keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Karyawan yang bahagia memiliki beberapa manfaat, seperti:

1. Meningkatkan produktivitas: Employee yang bahagia lebih termotivasi dan produktif dalam pekerjaan mereka.
2. Meningkatkan retensi karyawan: Employee yang bahagia lebih cenderung untuk bertahan di organisasi mereka.
3. Meningkatkan kreativitas dan inovasi: Employee yang bahagia lebih kreatif dan inovatif dalam pekerjaan mereka.
4. Meningkatkan kesehatan mental dan fisik: Employee yang bahagia lebih sehat secara mental dan fisik.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kebahagiaan employee, antara lain:

1. Menciptakan budaya organisasi yang positif: Ciptakan budaya yang suportif, terbuka, dan menghargai karyawan.
2. Memberikan kesempatan pengembangan diri: Berikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka.
3. Menjaga keseimbangan kehidupan kerja: Dorong karyawan untuk memiliki keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.



4. Menghargai dan mengakui karyawan: Hargai dan akui prestasi dan kontribusi karyawan.
5. Membangun hubungan yang positif: Bangun hubungan yang positif dan saling mendukung antara karyawan dan atasan.

Kebahagiaan karyawan adalah faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan kesehatan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan kebahagiaan employee dengan menciptakan budaya yang positif, memberikan kesempatan pengembangan diri, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja.

### **2.1.3 *Burnout***

*Burnout* adalah sebuah kondisi kelelahan mental dan fisik yang diakibatkan oleh stres pekerjaan yang berkepanjangan. Karyawan yang mengalami *Burnout* sering kali merasa lelah, kehilangan semangat kerja, dan tidak produktif. *Burnout* adalah sebuah sindrom kelelahan emosional, depersonalisasi, dan berkurangnya rasa pencapaian pribadi yang muncul akibat stres pekerjaan kronis.(Schaufeli, 2017). *Burnout* dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental karyawan, serta menurunkan produktivitas dan kinerja mereka.(Maslach & Leiter, 2016).

Beban kerja yang tinggi, kurangnya kontrol pekerjaan, dan kurangnya dukungan sosial adalah beberapa faktor yang dapat menyebabkan *Burnout*. (Demerouti, E et al., 2016). Ketidakadilan di tempat kerja, seperti perundungan dan pelecehan, dapat meningkatkan risiko *Burnout*. (Christian, M. S et al., 2018). Organisasi dapat mencegah *Burnout* dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memberikan dukungan kepada karyawan, dan menawarkan program-program kesehatan dan kesejahteraan. (Maslach, C., & Leiter, M. P. 2016). Karyawan dapat menanggulangi *Burnout* dengan mengembangkan strategi manajemen stres, seperti meditasi, yoga, dan olahraga. (Schaufeli, W. B et al., 2014).

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan *Burnout*, antara lain:

1. Beban kerja yang berlebihan: Beban kerja yang terlalu banyak dan tidak terkendali dapat menyebabkan stres dan *Burnout*.
2. Kurangnya dukungan: Kurangnya dukungan dari atasan, rekan kerja, atau organisasi dapat membuat karyawan merasa terisolasi dan mudah mengalami *Burnout*.
3. Ketidakjelasan peran: Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dapat membuat karyawan merasa frustrasi dan mudah mengalami *Burnout*.
4. Lingkungan kerja yang tidak sehat: Lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan, konflik, dan pelecehan dapat meningkatkan risiko *Burnout*.

Beberapa gejala *Burnout*, antara lain:

1. Kelelahan fisik dan mental: Merasa lelah sepanjang waktu, sulit berkonsentrasi, dan mudah lelah.
2. Kehilangan semangat kerja: Merasa tidak tertarik dengan pekerjaan, kehilangan motivasi, dan sinis terhadap pekerjaan.
3. Penurunan kinerja: Menjadi kurang produktif, membuat banyak kesalahan, dan sulit menyelesaikan tugas.
4. Masalah kesehatan: Mengalami sakit kepala, insomnia, dan masalah pencernaan.

*Burnout* dapat berdampak negatif pada karyawan, organisasi, dan pelanggan.

Dampak *Burnout* pada karyawan, antara lain:

1. Penurunan kesehatan mental dan fisik: *Burnout* dapat meningkatkan risiko depresi, kecemasan, dan penyakit kronis.
2. Penurunan produktivitas: Karyawan yang mengalami *Burnout* menjadi kurang produktif dan membuat banyak kesalahan.
3. Meningkatnya turnover karyawan: Karyawan yang mengalami *Burnout* lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi.

Dampak *Burnout* pada organisasi, antara lain:

1. Penurunan produktivitas: Produktivitas organisasi menurun karena karyawan yang mengalami *Burnout* kurang produktif.
2. Meningkatnya biaya: Biaya kesehatan dan turnover karyawan meningkat karena *Burnout*.
3. Penurunan reputasi: Reputasi organisasi dapat menurun karena karyawan yang mengalami *Burnout* tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Beberapa cara untuk mencegah dan menanggulangi *Burnout*, antara lain:

1. Mengelola beban kerja: Pastikan beban kerja karyawan tidak berlebihan dan terkendali.
2. Memberikan dukungan: Berikan dukungan kepada karyawan dari atasan, rekan kerja, dan organisasi.
3. Menjelaskan peran dan tanggung jawab: Pastikan peran dan tanggung jawab karyawan jelas dan dipahami dengan baik.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat: Ciptakan lingkungan kerja yang positif, bebas dari tekanan, konflik, dan pelecehan.
5. Mengajarkan teknik manajemen stres: Ajarkan karyawan teknik manajemen stres seperti meditasi, yoga, dan olahraga.

*Burnout* adalah sebuah masalah serius yang dapat berdampak negatif pada karyawan, organisasi, dan pelanggan. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah untuk mencegah dan menanggulangi *Burnout* dengan mengelola beban kerja, memberikan dukungan kepada karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dan mengajarkan teknik manajemen stres.

#### **2.1.4 Turnover Intention**

*Turnover Intention* mengacu pada niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka. Niat ini dapat diukur dengan survei, wawancara, dan observasi. *Turnover Intention* adalah prediktor kuat dari turnover actual dan dapat berdampak negatif pada organisasi (Zhao & Zhao, 2017). *Turnover Intention*

dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan dan keterampilan, penurunan moral, dan meningkatnya biaya. (Griffeth, R. W et al.,2016).

Beban kerja yang tinggi, kurangnya kontrol pekerjaan, dan kurangnya dukungan sosial adalah beberapa faktor yang dapat meningkatkan *Turnover Intention*. (Bakker, A. B et al., 2017). *Burnout* dapat meningkatkan *Turnover Intention* karena karyawan yang mengalami *Burnout* merasa lelah, kehilangan semangat kerja, dan tidak produktif. (Schaufeli, W. B et al., 2017).

Organisasi dapat mencegah *Turnover Intention* dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memberikan dukungan kepada karyawan, dan menawarkan program-program kesehatan dan kesejahteraan. (Maslach, C et al., 2016). Karyawan dapat menanggulangi *Turnover Intention* dengan mengembangkan strategi manajemen stres, seperti meditasi, yoga, dan olahraga. (Schaufeli, W. B et al., 2014).

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention*, antara lain:

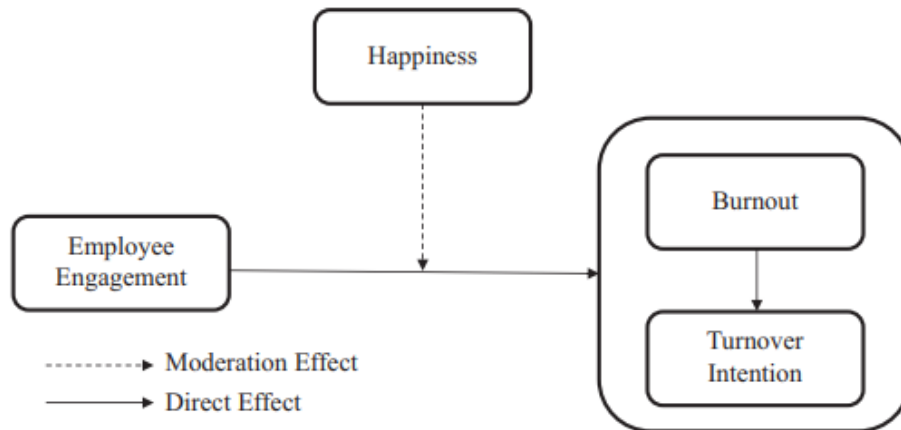
1. Kepuasan kerja: Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung untuk memiliki *Turnover Intention* yang tinggi.
2. Kesempatan pengembangan diri: Karyawan yang tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri mereka di organisasi mereka cenderung untuk memiliki *Turnover Intention* yang tinggi.
3. Keseimbangan kehidupan kerja: Karyawan yang tidak memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka cenderung untuk memiliki *Turnover Intention* yang tinggi.
4. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja: Karyawan yang memiliki hubungan yang buruk dengan atasan dan rekan kerja mereka cenderung untuk memiliki *Turnover Intention* yang tinggi.
5. Budaya organisasi: Karyawan yang tidak cocok dengan budaya organisasi mereka cenderung untuk memiliki *Turnover Intention* yang tinggi.

*Turnover Intention* dapat berdampak negatif pada organisasi, seperti:

1. Meningkatnya biaya: Biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru dapat tinggi.
2. Penurunan produktivitas: Kehilangan karyawan yang berpengalaman dapat menurunkan produktivitas organisasi.
3. Penurunan moral: Kepergian karyawan dapat menurunkan moral karyawan yang tersisa.
4. Organisasi dapat melakukan beberapa hal untuk mencegah *Turnover Intention*, seperti:
5. Meningkatkan kepuasan kerja: Ciptakan lingkungan kerja yang positif dan berikan penghargaan kepada karyawan atas kinerja mereka.
6. Memberikan kesempatan pengembangan diri: Berikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka.
7. Menciptakan keseimbangan kehidupan kerja: Dorong karyawan untuk memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka.
8. Membangun hubungan yang baik: Bangun hubungan yang positif antara karyawan dan atasan dan rekan kerja mereka.
9. Menciptakan budaya organisasi yang positif: Ciptakan budaya organisasi yang inklusif dan suportif.

*Turnover Intention* adalah masalah serius yang dapat berdampak negatif pada organisasi. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah untuk mencegah *Turnover Intention* dengan meningkatkan kepuasan kerja, memberikan kesempatan pengembangan diri, menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, membangun hubungan yang baik, dan menciptakan budaya organisasi yang positif.

## 2.2 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber : Santhanam and Srinivas 2019

## 2.3 Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Burnout*

Maslach, C et al., (2016). Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Burnout*. Temuan menunjukkan bahwa *Employee Engagement* yang tinggi berkorelasi negatif dengan *Burnout*. Artinya, karyawan yang lebih engaged dalam pekerjaan mereka cenderung tidak mengalami *Burnout*.

Schaufeli, W. B et al., (2017). Penelitian ini mengulas 40 tahun penelitian tentang *Burnout* dan hubungannya dengan *Employee Engagement*. Temuan menunjukkan bahwa *Burnout* dan *Employee Engagement* adalah dua konsep yang berlawanan. Artinya, karyawan yang mengalami *Burnout* cenderung tidak engaged dalam pekerjaan mereka.

Christianty et al., (2019)., penelitian ini menemukan hubungan negatif yang signifikan antara *Employee Engagement* dan *Burnout* pada karyawan di PT BPR Restu Group. Semakin tinggi *Employee Engagement*, semakin rendah tingkat *Burnout*. Berdasarkan hasil dari 3 penelitian terdahulu yang telah di kutip, maka

penulis menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Burnout*.

H1 : *Employee Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*

### **2.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention***

Kavita et al., (2023). Penelitian ini meneliti pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada industry pariwisata. Temuan menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi *Employee Engagement* karyawan, semakin rendah *Turnover Intention* mereka.

Naufer & Kumar, (2020). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji pentingnya keterlibatan karyawan dalam mempertahankan staf di industri penyedia layanan, serta mengkaji hubungan antara berbagai faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan dan niat untuk berpindah. Studi ini dilakukan berdasarkan staf level non-eksekutif di Third Space Global PVT Ltd. Ukuran sampel adalah seratus karyawan level non-eksekutif dari populasi dua ratus lima puluh orang. Hasil menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Employee Engagement* juga berkontribusi pada psychological well-being dan work-life balance, yang selanjutnya memengaruhi *Turnover Intention*.

Ketut Juliantara et al., (2020) . Studi ini bertujuan untuk menentukan pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* di Golden Tulip Jineng Resort Bali. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 67 responden dengan menggunakan metode simple random sampling. Data dikumpulkan dengan mendistribusikan kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 23 item pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki dampak negatif terhadap *Turnover Intention*. Ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin rendah keinginan untuk berpindah mereka. Berdasarkan hasil dari 3 penelitian terdahulu yang telah di kutip, maka penulis

dapat menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negative terhadap *Turnover Intention*

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh negative terhadap *Turnover Intention*

### **2.3.3 Pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover Intention***

Hilton, (2015). analisis ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara *Burnout* dan *Turnover Intention*, *Burnout* menjadi prediktor signifikan turnover karyawan di kalangan pekerja lab di Florida, efek *Burnout* pada *Turnover Intention* lebih kuat pada karyawan dengan tingkat kelelahan emosional yang tinggi.

Wang et al., (2020). *Burnout* pada tingkat individu dan tim memiliki hubungan positif dengan *Turnover Intention*. Efek *Burnout* pada *Turnover Intention* lebih kuat pada tingkat individu dibandingkan pada tingkat tim. Keamanan psikologis tim (team psychological safety) memoderasi hubungan antara *Burnout* tim dan *Turnover Intention*.

Lee et al., (2017). *Burnout* meningkatkan Work-Life Conflict, yang pada akhirnya meningkatkan *Turnover Intention*. Efek mediasi Work-Life Conflict antara *Burnout* dan *Turnover Intention* lebih kuat pada karyawan dengan tingkat kelelahan emosional yang tinggi.

Berdasarkan hasil dari 3 penelitian terdahulu yang telah di kutip, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *Burnout* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

H3: *Burnout* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

### **2.3.4 *Happiness* memoderasi hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Burnout***

Zhang, (2016). Penelitian ini meneliti efek moderasi kebahagiaan pada hubungan antara *Employee Engagement* dan *Burnout* pada karyawan China. Hasil menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Burnout*. Artinya, karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung mengalami *Burnout*. Namun, kebahagiaan ditemukan sebagai moderator hubungan ini. Kebahagiaan yang tinggi dapat membantu



mengurangi efek negatif dari *Employee Engagement* yang tinggi yang dapat berujung pada *Burnout*.

Apricilia & Astuti, (2023). *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Burnout*. *Happiness* ditemukan sebagai moderator hubungan ini. Artinya Kebahagiaan yang tinggi dapat membantu mengurangi efek negatif dari *Employee Engagement* yang tinggi yang dapat berujung pada *Burnout*. Karyawan yang bahagia dan terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung tidak mengalami *Burnout*.

Dyah Ayu Pitaloka, et al. (2019). Penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki hubungan negatif dengan *Burnout*, dan *Happiness at work* memoderasi hubungan tersebut. *Happiness at work* dapat membantu karyawan untuk mengurangi *Burnout* yang disebabkan oleh *Employee Engagement* yang tinggi walaupun tidak signifikan.

Berdasarkan hasil dari 3 penelitian terdahulu yang telah di kutip, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *Happiness* memoderasi pengaruh negatif pada *Employee Engagement* terhadap *Burnout*

H4: *Happiness* memoderasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Burnout*

### **2.3.5 *Happiness* memoderasi hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Turnover Intention***

Zhang, (2016). Penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dengan desain survei pada 320 karyawan di China. Penelitian ini menemukan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Happiness* ditemukan sebagai moderator hubungan antara *Employee Engagement* dan *Turnover Intention*. Artinya, *Happiness* yang tinggi dapat membantu mengurangi efek *Employee Engagement* pada *Turnover Intention*.

Shinde (2017). Penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dengan desain survei pada 280 karyawan di India. Penelitian ini menemukan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover*

*Intention*. Subjective well-being dan *Happiness* ditemukan sebagai mediator hubungan antara *Employee Engagement* dan *Turnover Intention*. Artinya, *Employee Engagement* meningkatkan subjective well-being dan *Happiness*, yang pada gilirannya mengurangi *Turnover Intention*.

Huang et al., (2021). Penelitian ini menggunakan studi multilevel dengan desain survei pada 270 karyawan dan 14 tim di China. Penelitian ini menemukan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention* di tingkat individu dan tim. *Happiness* dan meaningfulness ditemukan sebagai moderator hubungan antara *Employee Engagement* dan *Turnover Intention* di kedua tingkat. Artinya, *Happiness* dan meaningfulness yang tinggi dapat membantu mengurangi efek *Employee Engagement* pada *Turnover Intention* di tingkat individu dan tim.

Berdasarkan hasil dari 3 penelitian terdahulu yang telah di kutip, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *Happiness* memoderasi pengaruh negatif pada *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

H5: *Happiness* memoderasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Turnover Intention*

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Table 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
1	“Modeling the impact of <i>Employee Engagement</i> and <i>Happiness</i> on <i>Burnout</i> and <i>Turnover Intention</i> among blue-collar workers at a	Nivethitha Santhanam 2019	<i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh negative terhadap <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intentions</i> . Artinya, semakin tinggi <i>Employee Engagement</i> , semakin rendah <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i> . Sedangkan <i>Happiness</i> bertindak sebagai

	manufacturing company”		moderator antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Burnout/ Turnover Intention</i> . Artinya, pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i> lebih kuat pada karyawan yang memiliki Tingkat <i>Happiness</i> yang lebih tinggi.
2	“Understanding the <i>Burnout</i> experience: recent research and its implications for psychiatry”.Maslach, C et al., (2016).	.Maslach, C et al., (2016).	<i>Employee Engagement</i> yang tinggi berkorelasi negatif dengan <i>Burnout</i> . Artinya, karyawan yang lebih engaged dalam pekerjaan mereka cenderung tidak mengalami <i>Burnout</i> .
3	“ <i>Burnout</i> : A review of 40 years of research. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”	Schaufeli, W. B et al., (2017).	Penelitian ini mengulas 40 tahun penelitian tentang <i>Burnout</i> dan hubungannya dengan <i>Employee Engagement</i> . Temuan menunjukkan bahwa <i>Burnout</i> dan <i>Employee Engagement</i> adalah dua konsep yang berlawanan. Artinya, karyawan yang mengalami <i>Burnout</i> cenderung tidak engaged dalam pekerjaan mereka.

4	<p>“<i>Burnout</i> Ditinjau dari <i>Employee Engagement</i> pada karyawan. Jurnal Psikodimensia, 8(2), 996-1007</p>	<p>(Christianty et al., 2019)</p>	<p>penelitian ini menemukan hubungan negatif yang signifikan antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Burnout</i> pada karyawan di PT BPR Restu Group. Semakin tinggi <i>Employee Engagement</i>, semakin rendah tingkat <i>Burnout</i>. Berdasarkan hasil dari 3 penelitian terdahulu yang telah di kutip, maka penulis menyimpulkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>.</p>
5	<p>“Impact of <i>Employee Engagement</i> on <i>Turnover Intention</i>: Study of Third Space Global (Pvt) Limited”</p>	<p>(Naufer &amp; Kumar, 2020).</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. <i>Employee Engagement</i> juga berkontribusi pada psychological well-being dan work-life balance, yang selanjutnya memengaruhi <i>Turnover Intention</i>.</p>

6	" Effect of <i>Burnout</i> and Organizational Commitment on the <i>Turnover Intention</i> of Clinical Laboratory Employees in Florida"	(Hilton, 2015).	Analisis ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i> , <i>Burnout</i> menjadi prediktor signifikan turnover karyawan di kalangan pekerja lab di Florida, efek <i>Burnout</i> pada <i>Turnover Intention</i> lebih kuat pada karyawan dengan tingkat kelelahan emosional yang tinggi.
7	"Impact of <i>Employee Engagement</i> on <i>Turnover Intention</i> in the context of hospitality industry."	(Kavita et al., 2023).	<i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Artinya, semakin tinggi tingkat <i>Employee Engagement</i> karyawan, semakin rendah tingkat <i>Turnover Intention</i> mereka. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang engaged dalam pekerjaan mereka cenderung untuk merasa puas dan termotivasi, sehingga mereka tidak berniat untuk meninggalkan organisasi.

8	<p>“The Effect of <i>Employee Engagement</i> on Turnover Intention: The Case of Golden Tulip Jineng Resort Bali Hotel”</p>	<p>(Ketut Juliantara et al., 2020) .</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki dampak negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>. Ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin rendah keinginan untuk berpindah mereka.</p>
9	<p>"<i>Burnout and Turnover Intention: A Multilevel Analysis</i>" oleh</p>	<p>(Wang et al., 2020)</p>	<p><i>Burnout</i> pada tingkat individu dan tim memiliki hubungan positif dengan <i>Turnover Intention</i>. Efek <i>Burnout</i> pada <i>Turnover Intention</i> lebih kuat pada tingkat individu dibandingkan pada tingkat tim.</p>
10	<p>"<i>Burnout and Turnover Intention: The Mediating Role of Work-Life Conflict</i>" oleh</p>	<p>(Lee et al., 2017).</p>	<p><i>Burnout</i> meningkatkan Work-Life Conflict, yang pada akhirnya meningkatkan <i>Turnover Intention</i>. Efek mediasi Work-Life Conflict antara <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i> lebih kuat pada karyawan dengan tingkat kelelahan emosional yang tinggi.</p>

11	<p>"The Moderating Role of <i>Happiness</i> in the Relationship Between <i>Employee Engagement</i> and <i>Turnover Intention</i>" oleh</p>	<p>Zhang et al. (2016)</p>	<p>Penelitian ini meneliti peran moderasi kebahagiaan dalam hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i>. Hasil menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. Artinya, karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung tidak ingin pindah kerja. Namun, kebahagiaan ditemukan sebagai moderator hubungan ini. Kebahagiaan yang tinggi dapat membantu mengurangi efek negatif dari <i>Employee Engagement</i> yang tinggi yang dapat berujung pada <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i>.</p>
12	<p>"The potential of managerial coaching for employee effectiveness: A brief review."</p>	<p>Shinde (2017)</p>	<p>Penelitian ini meneliti peran moderasi subjective well-being dan <i>Happiness</i> dalam hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i>. Hasil menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki</p>

			<p>pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. Subjective well-being dan <i>Happiness</i> ditemukan sebagai mediator hubungan ini. Artinya, <i>Employee Engagement</i> meningkatkan subjective well-being dan <i>Happiness</i>, yang pada gilirannya mengurangi <i>Turnover Intention</i>. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan merasa puas dengan hidupnya cenderung tidak ingin pindah kerja.</p>
13	<p>"Leader-member exchange, employee <i>Turnover Intention</i> and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support"</p>	<p>(Huang et al., 2021)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan analisis multilevel untuk meneliti pengaruh kebahagiaan dan meaningfulness (rasa pekerjaan memiliki arti) pada hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i>. Hasil menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. Baik kebahagiaan maupun meaningfulness ditemukan memoderasi</p>



			<p>hubungan ini. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan, bahagia, dan merasa pekerjaannya memiliki arti cenderung tidak ingin pindah kerja.</p>
14	<p>"The Moderating Effect of <i>Happiness</i> on the Relationship Between <i>Employee Engagement</i> and <i>Burnout</i>: A Study of Chinese Employees"</p>	<p>Zhang et al. (2018).</p>	<p><i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Burnout</i>. Artinya, karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung mengalami <i>Burnout</i>. Namun, kebahagiaan ditemukan sebagai moderator hubungan ini. Kebahagiaan yang tinggi dapat membantu mengurangi efek negatif dari <i>Employee Engagement</i> yang tinggi yang dapat berujung pada <i>Burnout</i>.</p>
15	<p>"Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Burnout</i> dengan <i>Happiness</i> at Work sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Perhutani -</p>	<p>(Apricilia &amp; Astuti, 2023)</p>	<p><i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>Burnout</i>. <i>Happiness</i> ditemukan sebagai moderator hubungan ini. Artinya Kebahagiaan yang tinggi dapat membantu mengurangi efek negatif dari <i>Employee Engagement</i> yang</p>

	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)”		tinggi yang dapat berujung pada <i>Burnout</i> . Karyawan yang bahagia dan terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung tidak mengalami <i>Burnout</i> .
16	“The Moderating Effect of <i>Happiness</i> on the Relationship between <i>Employee Engagement</i> and <i>Burnout</i> : A Study in the Indonesian Manufacturing Industry”	Dyah Ayu Pitaloka, et al. (2019).	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memiliki hubungan negatif dengan <i>Burnout</i> , dan <i>Happiness</i> at work moderasi hubungan tersebut. <i>Happiness</i> at work dapat membantu karyawan untuk mengurangi <i>Burnout</i> yang disebabkan oleh <i>Employee Engagement</i> yang tinggi.

