

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

Penelitian menggunakan enam variabel yang meliputi kepuasan gaji (*pay satisfaction*), pemberdayaan (*empowerment*), partisipasi & komunikasi (*participation and communication*), keterlibatan kerja (*work engagement*), efikasi diri (*self-efficacy*), dan niat pindah kerja karyawan (*turnover intention*). Seperti yang diketahui, enam variabel ini akan digunakan sebagai dasar teori untuk penelitian ini. Sehubungan dengan definisi variabel yang digunakan dalam penelitian ini, adapun penjelasannya :

2.1.1 Manajemen

Dalam konteks era Industri 4.0 dan transformasi digital yang sedang berlangsung, konsep manajemen (cara mengatur dan memimpin perusahaan) telah mengalami banyak perubahan. Menurut Oberer dan Erkollar (2018), manajemen di era ini tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Mereka menekankan pentingnya "*Leadership 4.0*" yang memadukan keterampilan kepemimpinan tradisional dengan pemahaman mendalam tentang teknologi digital dan dampaknya terhadap proses bisnis.

Lebih lanjut, Ghobakhloo (2020), mengidentifikasi bahwa manajemen di era Industri 4.0 harus mampu mengelola pekerjaan yang semakin rumit karena sekarang banyak alat dan mesin yang terhubung dengan komputer dan internet. Jadi, pihak manajemen harus bisa menangani urusan barang fisik sekaligus urusan data digital yang bercampur jadi satu. Selain itu, ia menekankan bahwa perusahaan harus bisa cepat tanggap dan mudah beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi baru.

Dalam konteks industri manufaktur seperti PT Dynaplast, Fatorachian dan Kazemi (2021) menekankan bahwa manajemen di era Industri 4.0 harus fokus pada tiga fokus utama, yaitu:

1. Pengembangan strategi digital yang komprehensif
 - Membuat rencana menyeluruh untuk menggunakan teknologi digital di semua bagian perusahaan.
2. Transformasi budaya organisasi menuju agilitas dan inovasi,
 - Mengubah cara kerja di perusahaan agar lebih lincah (cepat, fleksibel, dan tepat) dan suka menciptakan hal-hal baru.
3. Investasi berkelanjutan dalam pengembangan keterampilan karyawan.
 - Terus-menerus mengajarkan keterampilan baru kepada karyawan.

Mereka berpendapat bahwa keberhasilan implementasi Industri 4.0 sangat bergantung pada kemampuan manajemen untuk menyelaraskan (mencocokkan) penggunaan teknologi dengan apa yang dibutuhkan bisnis dan apa yang bisa dilakukan karyawannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami banyak perubahan di zaman teknologi canggih sekarang ini, yang biasa kita kenal sebagai era Industri 4.0. Menurut Sivathanu dan Pillai (2018), MSDM di era digital ini tidak lagi hanya sekadar fungsi administratif, tetapi telah berubah menjadi mitra strategis yang kritis dalam mendorong transformasi (kemajuan) organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Mereka menekankan pentingnya penggunaan teknologi seperti AI dan *big data analytics* dalam praktik MSDM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan karyawan.

Dalam konteks Industri 4.0, Whysall et al. (2019), dalam studi mereka yang diterbitkan di "*Human Resource Management Review*", mendeskripsikan beberapa tantangan utama MSDM yang terdiri dari:

1. Mengelola kesenjangan keterampilan yang muncul akibat adopsi teknologi baru
2. Menarik dan mempertahankan talenta digital
3. Mengembangkan budaya pembelajaran yang *agile* dan berkelanjutan
4. Mengelola dampak otomatisasi terhadap tenaga kerja
5. Memastikan kesejahteraan karyawan di tengah perubahan yang cepat

Lebih lanjut, Malik et al. (2021), menyoroti pentingnya pendekatan MSDM yang berfokus pada pengalaman karyawan (*employee experience*) di era digital. Mereka berpendapat bahwa praktik MSDM yang efektif di era Industri 4.0 harus mampu:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi
2. Mengembangkan proposisi nilai karyawan yang menarik dan relevan dengan generasi digital
3. Memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengetahuan lintas fungsi dan generasi
4. Mengelola kinerja secara dinamis dengan memanfaatkan teknologi dan analitik HR
5. Membangun budaya inklusif yang mendorong keragaman pemikiran dan inovasi

Dalam konteks perusahaan manufaktur seperti PT Dynaplast, Liboni et al. (2019), menekankan pentingnya pendekatan MSDM yang lebih menyeluruh dan berpusat pada karyawan. Mereka berpendapat bahwa praktik MSDM yang efektif di era Industri 4.0 harus mampu:

1. Menciptakan proposisi nilai karyawan yang menarik dan relevan
2. Memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan
3. Mendorong keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
4. Mengelola kinerja secara dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan
5. Membangun budaya inklusif dan beragam yang mendukung inovasi

2.1.3 Kepuasan Gaji (*Pay Satisfaction*)

Pay satisfaction, sebagaimana dijelaskan oleh Memon et al. (2021), merupakan evaluasi afektif (perasaan positif atau negatif) yang dimiliki karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima dari organisasi. Ini bukan sekadar penilaian atas jumlah uang yang diterima, melainkan juga mencakup persepsi keadilan dan keseimbangan antara kontribusi mereka terhadap organisasi dengan imbalan yang diperoleh. Karyawan mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk gaji pokok, bonus, tunjangan, dan kesempatan promosi, dalam membentuk persepsi mereka tentang keadilan kompensasi. Persepsi keadilan ini sangat penting jika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka mencerminkan secara adil kontribusi, keterampilan, dan pengalaman mereka, dan sebanding dengan kompensasi yang diterima oleh rekan kerja yang setara, mereka cenderung mengalami *pay satisfaction* yang tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan yang dirasakan, seperti perbedaan gaji yang tidak dapat dibenarkan atau kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan dampak negatif pada motivasi dan kinerja. Lebih lanjut, teori Job Demands-Resources (JD-R) mendukung peran penting *pay satisfaction* dalam konteks keterlibatan kerja. JD-R mengusulkan bahwa kompensasi finansial yang adil dan memuaskan bertindak sebagai "*job resource*", sumber daya yang memungkinkan karyawan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan yang melelahkan dan meningkatkan energi mereka. Dengan demikian, *pay*

satisfaction yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan kerja, mengarah pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan penurunan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Singkatnya, *pay satisfaction* merupakan faktor kunci yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan, dan pemahaman yang komprehensif terhadapnya yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Kepuasan gaji (*pay satisfaction*) mengacu pada seberapa positif atau negatif perasaan seseorang terhadap kompensasi yang mereka terima. Ini merupakan penilaian subjektif dari keadilan dan kecukupan gaji yang diterima terkait dengan pekerjaan yang dilakukan dan dibandingkan dengan gaji yang diterima orang lain dengan pekerjaan serupa. Karyawan dengan kepuasan gaji tinggi cenderung merasa dihargai dan termotivasi, sementara yang sebaliknya dapat merasa tidak adil dan kurang termotivasi. (Wu dan Lin, 2020).

2.1.4 Pemberdayaan (*Empowerment*)

Menurut Alhajaj & Ahmad (2024), pemberdayaan karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penerapan *sustainable Human Resource Management* (HRM) dan hasil organisasi yang positif, seperti kinerja karyawan dan persepsi dukungan organisasi. Pemberdayaan karyawan dianggap penting dalam konteks ini karena memungkinkan karyawan untuk merasa lebih dihargai dan didengar, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan temuan ini, meskipun tidak dijelaskan secara eksplisit (rinci), Ahmad dan Gao (2018) sebagaimana dikutip oleh Alhajaj & Ahmad (2024) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan etis dan *work engagement*, juga memandang pemberdayaan karyawan sebagai salah satu faktor kunci. Mereka menyarankan bahwa kepemimpinan etis yang mendorong pemberdayaan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana karyawan merasa memiliki

otonomi dan kendali atas pekerjaan mereka. Kedua studi ini menekankan pentingnya kombinasi praktik manajemen, termasuk pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan etis, untuk mencapai hasil organisasi yang berkelanjutan, meningkatkan *work engagement*, dan meningkatkan kinerja karyawan, terutama di pasar yang dinamis.

Lebih lanjut, pemberdayaan (*empowerment*) merupakan konsep krusial dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama dalam konteks transformasi industri yang sedang berlangsung. Sedangkan menurut Pashar & Dwiantoro (2020), *empowerment* didefinisikan sebagai strategi organisasi untuk memfasilitasi perkembangan individu. Dalam praktiknya, pemberdayaan melibatkan penyediaan akses yang memadai terhadap sumber daya, informasi, dan dukungan yang diperlukan karyawan. Lebih dari itu, pemberdayaan juga mencakup pemberian kesempatan kepada individu untuk mengembangkan diri dan memperluas pengetahuan mereka dalam berbagai aspek yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Terakhir, Siswanti & Muafi (2020), memperluas pemahaman ini dengan menekankan bahwa pemberdayaan merupakan sistem yang bertujuan untuk membangun motivasi intrinsik karyawan. Tujuannya adalah memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan optimal. Kunci dari pendekatan ini adalah penciptaan kondisi kerja yang kondusif, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan dan tuntutan pekerjaan mereka.

2.1.5 Partisipasi dan Komunikasi (*Participation and Communication*)

Partisipasi dan komunikasi dalam konteks hubungan karyawan-organisasi merujuk pada proses interaksi dua arah. Bukan hanya karyawan menerima informasi dari organisasi, tetapi mereka juga secara aktif terlibat dalam berbagi ide, umpan balik, dan perspektif mereka. Komunikasi yang efektif memfasilitasi partisipasi ini, menciptakan

lingkungan dimana karyawan merasa didengar dan dihargai, yang pada akhirnya berkontribusi pada keterlibatan mereka dan perilaku komunikasi yang positif. Proses ini diteliti oleh Kang & Sung (2017) yang intinya menyoroti pentingnya komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan.

Partisipasi dan komunikasi dalam konteks perubahan organisasi merujuk pada proses dua arah di mana pimpinan dan karyawan saling berbagi informasi dan terlibat aktif dalam diskusi terkait perubahan tersebut. Komunikasi yang efektif dari pimpinan, terutama yang kharismatik, dapat membangun kepercayaan, menjelaskan visi perubahan, dan memotivasi karyawan untuk mendukung perubahan. Sebaliknya, partisipasi karyawan memungkinkan mereka untuk menyampaikan kebutuhan, kekhawatiran, dan ide-ide mereka, sehingga meningkatkan penerimaan dan kesuksesan perubahan. Proses ini menekankan pentingnya dialog terbuka dan transparan antara pimpinan dan karyawan untuk menciptakan pemahaman bersama dan mendukung implementasi perubahan secara efektif (Men, Yue, & Liu, 2020).

Alhajaj & Ahmad (2024) menyebutkan bahwa partisipasi dan komunikasi karyawan (*participation and communication*) merujuk pada tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan arus informasi di dalam organisasi. Ini mencakup seberapa banyak suara karyawan didengar dan dipertimbangkan dalam berbagai aspek pekerjaan mereka, mulai dari pengambilan keputusan strategis hingga penyelesaian masalah sehari-hari. Komunikasi dan partisipasi yang efektif memungkinkan karyawan untuk berkontribusi ide, memberikan umpan balik, dan merasa dihargai sebagai anggota tim. Tingkat partisipasi yang tinggi dan komunikasi yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan rasa kepemilikan, dan mendorong komitmen karyawan terhadap keberhasilan organisasi.

2.1.6 Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Work engagement merupakan konsep penting dalam psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan hubungan positif dan produktif antara karyawan dengan pekerjaannya. Menurut Memon et al (2021), keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah kondisi mental positif yang dialami karyawan terkait pekerjaannya, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas.

Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya menunjukkan antusiasme, energi, dan fokus yang besar saat bekerja. Mereka merasa pekerjaan mereka bermakna, menantang, dan menginspirasi. Keterlibatan kerja membuat karyawan rela menginvestasikan usaha ekstra, bertahan menghadapi kesulitan, dan sepenuhnya larut dalam pekerjaan hingga waktu terasa berlalu begitu cepat (Albrecht et al., 2018). Konsep ini telah menjadi fokus penting dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena dampaknya yang signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Menurut Memon et al (2021), karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal terhadap perusahaan, sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan kerja telah menjadi strategi kunci bagi banyak organisasi untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan daya saing.

Menurut Schaufeli et al sebagaimana dikutip oleh Oksa et al (2022), dalam penelitiannya disebutkan bahwa keterlibatan kerja atau *work engagement* adalah suatu kondisi mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi menunjukkan energi dan resiliensi mental yang kuat saat bekerja,

antusiasme dan rasa bangga terhadap pekerjaannya, serta fokus dan konsentrasi penuh pada tugas yang sedang dikerjakan. Mereka cenderung merasa waktu berlalu cepat saat bekerja karena sangat menikmati dan terlarut dalam pekerjaannya. keterlibatan kerja bukan hanya sikap atau keadaan sesaat, melainkan suatu keadaan afektif-kognitif (perasaan dan pikiran) yang relatif stabil dan menyeluruh. Hal ini berbeda dari kecanduan kerja, karena keterlibatan kerja bersifat positif dan menyenangkan bagi karyawan.

Terakhir, menurut Alhajaj & Ahmad (2024), *work engagement* adalah kondisi psikologis positif yang dialami karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, ditandai oleh tiga dimensi utama yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Dalam penelitiannya, ia menyebutkan teori menurut Schaufeli dan Bakker (2004) yang menggambarkan *work engagement* sebagai keadaan di mana karyawan merasa positif, terpenuhi, dan termotivasi dalam pekerjaannya. *Vigor* ditunjukkan melalui tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, dan kemauan kuat untuk bekerja. *Dedication* tercermin dalam komitmen yang luar biasa, rasa bangga, antusiasme, dan inspirasi terhadap pekerjaan. Sementara itu, *absorption* merujuk pada kondisi di mana karyawan sepenuhnya terlibat dan larut dalam pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna, menarik, dan memberi energi, yang pada gilirannya mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* berkorelasi positif dengan produktivitas, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, serta mengurangi absensi, kecelakaan kerja, dan niat untuk berpindah. Dalam model Job Demands-Resources (JD-R), *work engagement* berperan penting sebagai mediator antara sumber daya pekerjaan dan hasil positif organisasi, dimana sumber daya pekerjaan

mendukung pencapaian tujuan kerja, mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, dan memfasilitasi pengembangan pribadi karyawan.

2.1.7 Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

Efikasi diri telah menjadi konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks Industri 4.0 yang ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat dan kebutuhan akan pembelajaran berkelanjutan. Menurut Errabo et al. (2024), efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai hasil yang diinginkan. Konsep ini mempengaruhi persepsi individu tentang tingkat kesulitan tugas, seberapa besar usaha yang akan mereka lakukan, dan ketekunan mereka dalam menghadapi masalah. Efikasi diri yang tinggi dikaitkan dengan penetapan tujuan yang lebih tinggi, ketekunan yang lebih baik, dan kesuksesan akademik yang meningkat. Selain itu, efikasi diri yang tinggi juga berhubungan dengan kesejahteraan secara keseluruhan.

Konsep efikasi diri (*self-efficacy*) sebenarnya telah menjadi fokus penelitian berbagai ahli dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Bandura, sebagaimana dikutip oleh Hartini et al. (2022), mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan intrinsik seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas atau kewajiban berdasarkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan yang dimilikinya. Jannah (2019) memperluas pemahaman ini dengan menekankan bahwa efikasi diri tidak hanya mencakup kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab, tetapi juga melibatkan keyakinan kuat yang mendorong pencapaian hasil yang optimal dan bermanfaat. Lebih lanjut, Jannah menyoroti peran penting pengalaman dalam pembentukan efikasi diri, menegaskan bahwa tanpa pengalaman yang relevan, kompetensi dan keterampilan mungkin tidak cukup untuk menyelesaikan tugas secara efektif.

Menurut mentang et al. (2022), efikasi diri merupakan keyakinan yang memungkinkan seseorang untuk bekerja secara maksimal dalam bidang keahliannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri merupakan konstruk psikologis yang terbentuk dari keyakinan internal seseorang, yang didasarkan pada kombinasi keterampilan, keahlian, dan pengalaman, yang memungkinkannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan tingkat keyakinan dan efektivitas yang tinggi.

Lebih lanjut, berdasarkan pemahaman Bandura yang dikutip dalam penelitian Mahasari (2021), efikasi diri (*self-efficacy*) berkembang dan diperoleh dari berbagai sumber sebagai berikut:

- a. Pengalaman keberhasilan (*mastery experience*) merujuk pada tugas-tugas yang telah berhasil diselesaikan di masa lalu, sehingga menumbuhkan keyakinan individu akan kemampuannya untuk sukses dalam mengerjakan tugas serupa di masa depan.
- b. Pengalaman vikarius (*vicarious experience*) mengacu pada informasi yang diperoleh melalui pengamatan terhadap keberhasilan orang lain yang memiliki karakteristik serupa. Hal ini dapat meningkatkan keyakinan individu bahwa mereka juga mampu mencapai keberhasilan serupa.
- c. Persuasi sosial (*social/verbal persuasion*) melibatkan dorongan dan umpan balik positif dari lingkungan sekitar, seperti rekan kerja, atasan, atau keluarga. Semakin konstruktif dan mendukung pesan yang diterima, semakin besar pula potensi peningkatan efikasi diri individu dalam menjalankan tugasnya.
- d. Kondisi emosional dan fisiologis (*emotional and physiological states*) berkaitan dengan keadaan mental dan fisik individu saat menghadapi tugas. Kondisi yang positif dan stabil cenderung meningkatkan keyakinan diri, sementara kondisi negatif seperti stres atau kecemasan dapat menurunkan efikasi diri.

Pemahaman mendalam tentang sumber-sumber efikasi diri diatas dapat membantu organisasi seperti PT Dynaplast dalam merancang strategi pengembangan SDM yang efektif, terutama di tengah transformasi digital dan tantangan Industri 4.0 yang sedang berlangsung di industri manufaktur.

2.1.8 Niat Pindah Kerja Karyawan (*Turnover Intention*)

Turnover intention merujuk pada keinginan dan niat yang disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dalam waktu dekat. Ini merupakan indikasi bahwa seorang karyawan sedang mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dan mencari peluang karir di tempat lain. *Turnover intention* ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan dengan manajemen, kurangnya pengembangan karir, atau tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain. Bagi organisasi, tingginya tingkat *turnover intention* di antara karyawan dapat menjadi masalah serius, karena berpotensi mengurangi modal intelektual dan kemampuan organisasi untuk berinovasi serta bersaing. Oleh karena itu, mengelola dan menekan *turnover intention* menjadi salah satu fokus utama manajemen untuk mempertahankan sumber daya manusia (Mahlasela & Chinyamurindi, 2020; Oludayo et al., 2018).

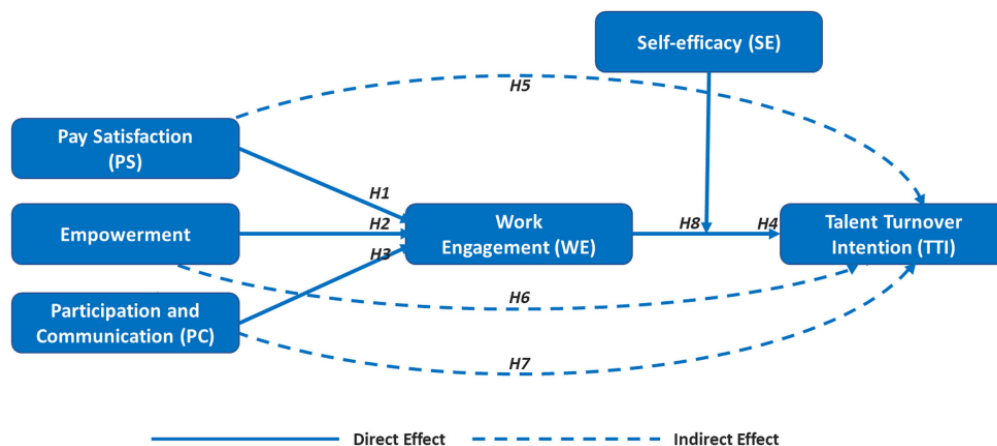
Lebih lanjut, *turnover intention* mengacu pada kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini secara sukarela. Ini merupakan indikator penting yang menunjukkan risiko kehilangan karyawan bagi suatu perusahaan. *Turnover intention* mencerminkan pemikiran karyawan untuk berhenti, mencari pekerjaan alternatif, dan keinginan aktual untuk keluar dari organisasi dalam waktu dekat (Hom et al., 2017; Reina et al., 2017). Tingginya *turnover intention* di antara karyawan dapat berdampak serius bagi organisasi, termasuk biaya rekrutmen dan pelatihan yang tinggi, penurunan produktivitas, serta

hilangnya pengetahuan dan keahlian berharga. Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan mereka dan menjaga keunggulan kompetitif (Holtom & Burch, 2016; Price, 2001).

Terakhir, namun tidak kalah pentingnya, *turnover intention* merupakan kecenderungan atau rencana seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Ini bukan hanya sekadar ketidakpuasan sesaat, tetapi merupakan suatu pemikiran yang disadari dan direncanakan untuk mencari pekerjaan lain. Niat ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karir, dan hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Selain itu, niat dan tindakan nyata meninggalkan pekerjaan merupakan dua konsep yang berbeda. Niat merupakan prediktor kuat dari pergantian karyawan sebenarnya, sehingga memahami faktor-faktor yang mendorong niat ini sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan karyawannya. (Mutanga et al., 2021; Alhajaj & Ahmad, 2024).

2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, model penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini merupakan model penelitian adaptasi dari acuan jurnal utama yang ditulis oleh Alhajaj & Ahmad (2024) dengan judul *The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing turnover intention*. Yang mana model penelitiannya dapat dilihat pada gambar model penelitian berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Adaptasi dari Alhajaj & Ahmad (2024)

Berdasarkan gambar 2.1, dapat dilihat pada model penelitian terdiri dari variabel endogen dan eksogen. Yang mana variabel endogen dari model penelitian tersebut adalah *Work Engagement* (WE) dan *Turnover Intention* (TI). Keduanya termasuk ke dalam variabel endogen karena *Work Engagement* (WE) dipengaruhi oleh variabel eksogen (PS, *Empowerment*, PC) dan juga mempengaruhi variabel endogen lainnya (TI). Sedangkan *Turnover Intention* (TI) adalah variabel endogen utama (*final endogenous variable*) karena dipengaruhi oleh semua variabel lain dalam model, baik secara langsung maupun tidak langsung, tetapi tidak mempengaruhi variabel lain.

Selanjutnya untuk variabel eksogen dari penelitian tersebut adalah *Pay Satisfaction* (PS), *Empowerment*, *Participation and Communication* (PC), dan *Self-efficacy* (SE). Variabel-variabel tersebut termasuk ke dalam variabel eksogen karena mereka adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel lain dalam model, tetapi tidak dipengaruhi oleh variabel lain, bisa dibilang mereka bertindak sebagai input atau penyebab dalam sistem.

Maka dari itu, hipotesis yang didapat adalah sebagai berikut:

H1: Tingkat *pay satisfaction* yang lebih tinggi berhubungan positif dengan peningkatan tingkat *work engagement*.

H2: Tingkat *empowerment* karyawan yang lebih tinggi berhubungan positif dengan peningkatan tingkat *work engagement*.

H3: Peningkatan partisipasi (*participation*) karyawan dalam pengambilan keputusan dan praktik komunikasi (*communication*) berhubungan positif dengan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi.

H4: Tingkat *work engagement* yang lebih tinggi berhubungan negatif dengan niat pergantian karyawan (*turnover intention*).

H5: *Work engagement* memediasi hubungan antara kepuasan gaji (*pay satisfaction*) dan intensi pergantian karyawan (*turnover intention*).

H6: *Work engagement* memediasi hubungan antara pemberdayaan (*empowerment*) dan intensi pergantian karyawan (*turnover intention*).

H7: *Work engagement* memediasi hubungan antara partisipasi dan komunikasi (*participation and communication*) dengan *turnover intention*.

H8: Hubungan negatif antara keterlibatan kerja (*work engagement*) dan *turnover intention* dimoderasi oleh *self-efficacy*.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Work Engagement

Menurut teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964), karyawan cenderung membalas perlakuan positif dari organisasi dengan sikap dan perilaku yang menguntungkan. Dalam konteks ini, kepuasan gaji dapat dilihat sebagai bentuk perlakuan positif dari organisasi yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan.

Sejalan dengan teori tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Sun Ruihong (2023) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan gaji karyawan dengan keterlibatan kerja. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima, mereka cenderung menunjukkan tingkat

keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa nilai kerjanya diakui melalui kompensasi yang memuaskan akan secara aktif berpartisipasi dalam tugas dan mengerahkan potensi mereka sepenuhnya. Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui penyesuaian sistem manajemen gaji dan pemenuhan kebutuhan material karyawan.

Berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Memon et al. (2021) menjelaskan bahwa *pay satisfaction* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada penelitian yang dikumpulkan dari 442 profesional minyak dan gas di Malaysia. Berbanding terbalik dengan hasil dari jurnal utama yang penulis gunakan, penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan terhadap gaji yang diterima karyawan tidak terbukti menjadi faktor pendorong keterlibatan kerja (*work engagement*). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaji merupakan salah satu sumber daya pekerjaan yang penting, kepuasan terhadap gaji semata tidak cukup untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain, seperti kepuasan terhadap pelatihan dan penilaian kinerja, memiliki peran yang lebih besar dalam mempengaruhi *work engagement* karyawan dibandingkan dengan kepuasan gaji. Hasil ini menekankan pentingnya mempertimbangkan berbagai aspek praktik HRM dalam upaya meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, daripada hanya berfokus pada kompensasi finansial.

Kemudian, berdasarkan penelitian pada jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *pay satisfaction* dan *work engagement* yang mana ini merupakan kebalikan dari penelitian sebelumnya. Mereka menegaskan bahwa karyawan yang merasa dibayar secara adil dan sesuai dengan kontribusi mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, menunjukkan tingkat energi dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap

tugas-tugas mereka. Hal ini menunjukkan bahwa *pay satisfaction* dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Pay satisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*

2.3.2 Pengaruh *Empowerment* terhadap *Work Engagement*

Konsep pemberdayaan karyawan (*empowerment*) yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995) menekankan pentingnya memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Dalam konteks ini, pemberdayaan dapat dilihat sebagai faktor yang potensial dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Penelitian Islam et al. (2023) menemukan bahwa pemberdayaan (*empowerment*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* karyawan bank di Bangladesh. Pemberdayaan sebagai salah satu dimensi *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) memberikan karyawan otonomi dan kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka. Berdasarkan *Job Demands-Resources (JD-R) theory*, pemberdayaan berperan sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan mereka, hal ini mendorong rasa tanggung jawab dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Afram et al. (2022) menjelaskan bahwa *empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan bank-bank non-komersial di Ghana. Hal ini disebabkan karena *empowerment*, baik secara struktural maupun psikologis, memberikan karyawan akses terhadap sumber daya, informasi,

dan dukungan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif. Pemberdayaan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inisiatif dan partisipasi aktif, sehingga meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan dan memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Kemudian, berdasarkan penelitian pada jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab juga menunjukkan hubungan positif antara *empowerment* dan *work engagement*. Mereka menegaskan bahwa pemberdayaan karyawan meningkatkan rasa otonomi dan kontrol mereka atas pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Empowerment* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*

2.3.3 Pengaruh *Participation and Communication* terhadap *Work Engagement*

Teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Cropanzano dan Mitchell (2005) menyoroti pentingnya interaksi dan komunikasi dalam membentuk hubungan kerja yang positif. Dalam konteks ini, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang efektif dapat dilihat sebagai faktor yang berpotensi meningkatkan keterlibatan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kang dan Sung (2017) menjelaskan bahwa komunikasi karyawan yang simetris memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Mereka menyimpulkan bahwa karyawan yang merasa dilibatkan dalam proses komunikasi dan menerima informasi yang

baik cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku komunikasi karyawan yang positif.

Memperkuat temuan tersebut, Gonzales dan Echenique (2021) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara partisipasi karyawan dan keterlibatan kerja dalam konteks perilaku kerja inovatif. Studi mereka menggarisbawahi bahwa ketika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi, tingkat keterlibatan kerja mereka meningkat secara signifikan. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan peran keterlibatan kerja sebagai mediator antara partisipasi karyawan dan perilaku kerja inovatif, memberikan perspektif baru bagi organisasi dalam mengimplementasikan praktik-praktik MSDM yang efektif.

Kemudian, berdasarkan penelitian pada jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab juga menunjukkan hubungan positif antara *participation and communication* dengan *work engagement*. Mereka menegaskan bahwa partisipasi dan komunikasi yang efektif meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan mereka.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Participation and communication* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*

2.3.4 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Teori konservasi sumber daya yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989) menjelaskan bahwa individu cenderung mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya yang mereka anggap berharga. Dalam konteks pekerjaan, keterlibatan kerja dapat dilihat sebagai sumber

daya psikologis yang berharga yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Memon et al. (2021) menjelaskan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada penelitian yang dikumpulkan dari 442 profesional minyak dan gas di Malaysia. Hal ini disebabkan karena dengan adanya tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, yang merupakan indikasi dari *work engagement*, berdampak pada menurunnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki keterlibatan emosional yang kuat dengan perusahaan, sehingga mengurangi niat mereka untuk berpindah ke tempat lain. Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatkan *work engagement* merupakan strategi yang efektif untuk mengurangi *turnover intention*.

Temuan serupa dilakukan oleh Zhu et al. (2023) melalui meta-analisis terhadap 40 studi yang melibatkan 23.451 perawat, dimana ditemukan hubungan negatif yang signifikan (koefisien: -0.42) antara *work engagement* dan *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi dalam pekerjaan, cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut, studi ini mengungkapkan bahwa pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* dapat bervariasi tergantung pada faktor kontekstual seperti latar belakang budaya, status ekonomi, dan masa kerja, memberikan perspektif penting bagi manajer dalam merancang strategi retensi karyawan yang efektif.

Kemudian, berdasarkan penelitian pada jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab juga menunjukkan hubungan negatif antara *work engagement* dan *turnover intention*. Mereka menegaskan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka

cenderung merasa lebih puas dan kecil kemungkinannya untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Work engagement* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.5 Peran Mediasi *Work Engagement* pada Hubungan antara *Pay Satisfaction* dan *Turnover Intention*

Teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan konsep norma timbal balik yang diajukan oleh Gouldner (1960) memberikan kerangka teoritis untuk memahami bagaimana kepuasan gaji dapat mempengaruhi niat *turnover* melalui keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi mereka, mereka cenderung membalas dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Memon et al. (2021) menjelaskan bahwa *work engagement* tidak memediasi hubungan antara *pay satisfaction* dan *turnover intention* pada penelitian yang dilakukan terhadap profesional minyak dan gas di Malaysia. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan gaji dapat mempengaruhi keterlibatan kerja, pengaruhnya terhadap niat untuk berpindah tidak sepenuhnya dijelaskan melalui *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dan niat untuk berpindah lebih kompleks dan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar keterlibatan kerja.

Hal ini justru berbanding terbalik dengan jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab yang menunjukkan peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *pay satisfaction* dan *turnover intention*. Mereka menegaskan bahwa karyawan yang puas dengan gaji

mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, yang kemudian mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis kelima dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5: *Work engagement* memediasi hubungan antara *pay satisfaction* dan *turnover intention*.

2.3.6 Peran Mediasi *Work Engagement* pada Hubungan antara *Empowerment* dan *Turnover Intention*

Teori pemberdayaan psikologis yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995) menyoroti bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi hasil kerja seperti keterlibatan kerja dan niat *turnover*. Dalam konteks ini, pemberdayaan dapat mempengaruhi niat *turnover* melalui peningkatan keterlibatan kerja.

Penelitian Islam et al. (2023) menemukan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara pemberdayaan dan intensi *turnover* karyawan bank. Ketika karyawan diberdayakan melalui praktik kerja (HIWPs), hal ini meningkatkan level *work engagement* mereka yang kemudian menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini sesuai dengan JD-R theory yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan seperti pemberdayaan dapat mengurangi intensi *turnover* melalui peningkatan *work engagement*. Dengan kata lain, pemberdayaan tidak hanya memiliki efek langsung dalam menurunkan intensi *turnover*, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan *work engagement* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Albrecht dan Andreetta (2011) menemukan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *empowerment* dan *turnover intention* pada penelitian yang dilakukan terhadap sektor kesehatan. Mereka

menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan meningkatkan *engagement*, yang pada gilirannya menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan penelitian pada jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab menunjukkan peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *empowerment* dan *turnover intention*. Mereka menegaskan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang kemudian mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis keenam dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6: *Work engagement* memediasi hubungan antara *empowerment* dan *turnover intention*

2.3.7 Peran Mediasi *Work Engagement* pada Hubungan antara *Participation and Communication* dengan *Turnover Intention*

Teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Cropanzano dan Mitchell (2005) menekankan pentingnya interaksi dan komunikasi dalam membentuk hubungan kerja yang positif. Dalam konteks ini, partisipasi dan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi niat *turnover*.

Penelitian yang dilakukan oleh Kissi et al. (2023) menjelaskan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *supervisor support* dengan *turnover intention* pada perusahaan konstruksi. Meskipun menggunakan variabel yang berbeda, penelitian tersebut menunjukkan pola hubungan yang serupa dimana dukungan dari organisasi mempengaruhi *turnover intention* melalui *work engagement*. Studi ini juga mengungkapkan bahwa *supervisor support* memiliki dampak positif terhadap *work engagement*, yang kemudian berdampak pada penurunan *turnover intention* karyawan. Temuan ini memperkuat

argumentasi bahwa berbagai bentuk dukungan organisasi, termasuk *participation and communication*, dapat mempengaruhi *turnover intention* melalui peningkatan *work engagement* karyawan.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Bas dan Çınar (2021) pada sektor perbankan mengungkapkan bahwa dukungan organisasi (*perceived organizational support*) memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap *turnover intention* dengan koefisien -0,150, serta pengaruh tidak langsung melalui *work engagement* sebesar -0,170, menghasilkan total efek sebesar -0,320. Penelitian tersebut juga mengonfirmasi bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan tingkat *work engagement* yang lebih baik, sementara mereka yang memiliki persepsi dukungan yang rendah cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini juga memperkuat argumen bahwa *work engagement* dapat berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi, termasuk *participation and communication*, dapat mengurangi *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian pada jurnal utama yang digunakan penulis yang ditulis oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan di Uni Emirat Arab menunjukkan peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *participation and communication* dengan *turnover intention*. Mereka menegaskan bahwa karyawan yang merasa dilibatkan dan mendapatkan komunikasi yang baik cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang kemudian mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H7: *Work engagement* memediasi hubungan antara *participation and communication* dengan *turnover intention*.

2.3.8 Peran Moderasi *Self-Efficacy* pada Hubungan antara *Work Engagement* dan *Turnover Intention*

Teori kognitif sosial yang dikemukakan oleh Bandura (1997) menekankan peran *self-efficacy* dalam mempengaruhi perilaku dan motivasi individu. Dalam konteks pekerjaan, *self-efficacy* dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara keterlibatan kerja dan niat *turnover*. Hal ini terjadi karena keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dapat mempengaruhi bagaimana mereka merespon dan menyikapi pengalaman kerja mereka.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan peran penting *self-efficacy* dalam konteks pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Afzal et al. (2019) pada 304 staf akademik di universitas-universitas Pakistan menemukan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai mediator antara dukungan supervisor yang dirasakan (*perceived supervisor support/PSS*) dengan niat *turnover*. Ketika karyawan mendapatkan dukungan yang memadai dari supervisor, *self-efficacy* mereka meningkat sehingga menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *self-efficacy* memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi keputusan karyawan terkait *turnover*.

Lebih lanjut, Miao et al. (2020) pada sektor tenaga kerja muda di China yang menunjukkan bahwa efikasi diri berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan niat berpindah. Dalam studinya yang melibatkan 409 karyawan baru pada tahap pertama dan 245 karyawan pada tahap kedua, mereka menemukan bahwa efikasi diri secara negatif memoderasi pengaruh motivasi ekstrinsik dan secara positif memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap niat berpindah kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki keterlibatan kerja yang lebih baik dan niat berpindah yang lebih rendah.

Namun, terdapat temuan yang berbeda pada penelitian terbaru (jurnal utama penulis) yang dilakukan oleh Alhajaj dan Ahmad (2024) di

sektor pemerintahan Uni Emirat Arab. Dalam penelitian tersebut, tidak ditemukan efek moderasi dari *self-efficacy* pada hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention*. Perbedaan temuan ini disebabkan oleh konteks organisasi dan budaya yang berbeda dengan kedua penelitian diatas, serta karakteristik sampel yang spesifik pada sektor pemerintahan di UEA.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis kedelapan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H8: *Self-efficacy* memoderasi hubungan negatif antara *work engagement* dan *turnover intention*.



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Alhajaj, A. S., & Ahmad, R	<i>Emerald Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Management (2024)</i>	<i>The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing turnover intention</i>	Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa praktik HRM (kepuasan gaji, pemberdayaan, partisipasi & komunikasi) berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja, sedangkan keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap niat pindah kerja karyawan, kemudian efikasi diri tidak memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan niat pindah kerja	Penelitian ini menjadi acuan utama dan kerangka dasar untuk model penelitian yang digunakan dalam studi saat ini. Selain itu, jurnal ini juga dijadikan sebagai acuan model penelitian untuk variabel <i>Pay Satisfaction (PS)</i> , <i>Empowerment, Participation and Communication (PC)</i> , <i>Self-efficacy (SE)</i> , <i>Work Engagement (WE)</i> dan <i>Turnover Intention (TI)</i>
2.	Morteza Ghobakhloo	<i>Journal of Cleaner Production (2020)</i>	<i>Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada industri 4.0 yang menawarkan fungsi keberlanjutan untuk manfaat ekonomi dan sosial-lingkungan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk mencari suatu definisi grand theory yaitu <i>management</i>
3.	Birgit Oberer & Alptekin Erkollar	<i>International Journal of Organizational Leadership (2018)</i>	<i>Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada 4.0 yang mana membahas seputar gaya kepemimpinan termasuk kepemimpinan digital, efektivitas kepemimpinan, dan pentingnya budaya serta keterampilan digital	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk mencari suatu definisi grand theory yaitu <i>management</i>
4.	Hajar Fatorachian & Hadi Kazemi	<i>International Journal of Production Research (2021)</i>	<i>Impact of Industry 4.0 on supply chain performance</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada dampak Industri 4.0 terhadap kinerja rantai pasokan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk digunakan sebagai suatu panduan dalam mencari

					suatu definisi grand theory yaitu <i>management</i>
5.	Brijesh Sivathanu & Rajasshrie Pillai	<i>Emerald Publishing Limited, Human Resource Management International Digest (2018)</i>	<i>Smart HR 4.0 - how industry 4.0 is disrupting HR</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada dampak aplikasi (<i>Smart HR</i>) terhadap praktik-praktik SDM. Penelitian ini juga membahas seputar <i>AI</i> dan <i>Big Data</i> yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan analisis kinerja SDM	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk digunakan sebagai suatu panduan dalam mencari suatu definisi middle theory yaitu manajemen SDM
6.	Zara Whysall, Mike Owtram, & Simon Brittain	<i>Emerald Publishing Limited, Journal of Management Development (2019)</i>	<i>The new talent management challenges of Industry 4.0</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada industri 4.0 yang menciptakan tantangan manajemen talenta seperti lulusan baru yang tidak memiliki kesiapan kerja dan praktik manajemen talenta yang saat ini tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan yang terus berkembang	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk digunakan sebagai suatu panduan dalam mencari suatu definisi middle theory yaitu manajemen SDM
7.	Ashish Malik, M.T. Thedushika De Silva, Pawan Budhwar, & N.R. Srikanth	<i>Journal of International Management (2021)</i>	<i>Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada perusahaan multinasional yang mengaplikasikan AI untuk karyawannya guna meningkatkan pengalaman, mendorong berbagi pengetahuan, dan mengurangi niat keluar (<i>turnover intention</i>)	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk digunakan sebagai suatu panduan dalam mencari suatu definisi middle theory yaitu manajemen SDM
8.	Lara Bartocci Liboni, Luciana Oranges Cezarino, Charbel José Chiappetta	<i>Emerald Publishing Limited, Supply Chain Management (2019)</i>	<i>Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM</i>	Hasil penelitian ini berfokus pada HRM dan SCM serta membahas ketenagakerjaan di era Industri 4.0 yang semakin kompleks	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk digunakan sebagai suatu panduan dalam mencari suatu definisi middle theory yaitu

	Jabbour, Bruno Garcia Oliveira, & Nelson Oliveira Stefanelli				manajemen SDM
9.	Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Muhammad Zeeshan Mirza, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, Muhammad Shakil Ahmad, & Adeel Tariq	<i>Emerald Publishing Limited, International Journal of Manpower (2021)</i>	<i>Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>work engagement</i> berdampak negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu, <i>work engagement</i> memediasi hubungan <i>performance appraisal satisfaction</i> and <i>training satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Akan tetapi <i>work engagement</i> tidak memediasi hubungan kepuasan gaji terhadap <i>turnover intention</i>	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk digunakan sebagai suatu panduan dalam mencari suatu definisi dari variabel (pay satisfaction, work engagement), pengembangan hipotesis H1, H4 dan H5 , serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada dalam penelitian ini
10.	Sun Ruihong	<i>Journal of Human Resource Development (2023)</i>	<i>Influence of Employee Salary Satisfaction on Job Performance in Private Enterprises</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>pay satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i>	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H1
11.	Joseph Afram, Alba Manresa, & Marta Mas-Machuca	<i>Omina Science, Intangible Capital (2022)</i>	<i>The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behavior</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>empowerment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> pada karyawan bank-bank non-komersial di Ghana	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H2
12.	Md Shamirul Islam, Muslim Amin, Feranita Feranita, & Osman M. Karatepe	<i>Emerald Publishing Limited, International Journal of Bank Marketing (2023)</i>	<i>High-involvement work practices, work engagement and their effects on bank employees'</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>empowerment</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i> dan <i>work engagement</i>	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H2 dan H6

			<i>turnover intentions: the moderating role of functional competence</i>	berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara pemberdayaan dan intensi <i>turnover</i> karyawan bank di Bangladesh	
13.	Minjeong Kang & Minjung Sung	<i>Emerald Publishing Limited, Journal of Communication Management</i> (2017)	<i>How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi karyawan mempengaruhi keterlibatan kerja (<i>work engagement</i>) karyawan dan keterlibatan karyawan mengurangi intensi keluar masuk karyawan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung dalam mencari suatu definisi dari variabel <i>participation and communication</i> , pengembangan hipotesis H3 , serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada dalam penelitian ini
14.	Li-Li Zhu, Hui-Juan Wang, Ya-Fei Xu, Shu-Ting Ma, and Yan-Yan Luo	<i>Wiley, Journal of Nursing Management</i> (2023)	<i>The Effect of Work Engagement and Perceived Organizational Support on Turnover Intention among Nurses: A Meta-Analysis Based on the Price-Mueller Model</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>work engagement</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan <i>turnover intention</i>	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H4
15.	Simon L. Albrecht & Manuela Andreetta	<i>Emerald Publishing Limited, Leadership in Health Services</i> (2011)	<i>The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>work engagement</i> berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara <i>empowerment</i> dan <i>turnover intention</i> pada penelitian yang dilakukan terhadap sektor kesehatan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H6
16.	Ernest Kissi, Matthew Osivue,	<i>Emerald Publishing Limited. Engineering,</i>	<i>Mediating role of work engagement in the</i>	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa <i>work engagement</i> berperan sebagai	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan

	Clinton Ohis Aigbavboa, Eugene Danquah, and Prosper Babon-Ayeng.	<i>Construction and Architectural Management</i> (2023)	<i>relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers</i>	mediator dalam hubungan antara <i>supervisor support</i> dengan <i>turnover intention</i> pada perusahaan konstruksi	hipotesis H7
17.	Murat Bas & Orhan Çınar	<i>Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues</i> (2021)	<i>The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Turnover Intention - with an Application to Healthcare Employees in Erzincan Province of Turkey</i>	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>work engagement</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H7
18.	Sadia Afzal, Muhammad Arshad, Sharjeel Saleem, & Omer Farooq	<i>Emerald Publishing Limited, Journal of Management Development</i> (2019)	<i>The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>self-efficacy</i> berperan sebagai mediator antara dukungan supervisor yang dirasakan (<i>perceived supervisor support/PSS</i>) dengan niat <i>turnover</i> pada 304 staf akademik di universitas-universitas Pakistan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H8
19.	Siyuan Miao, Jaehoon Rhee, & In Jun	<i>Publisher of Open Access Journals, Sustainability, Switzerland</i> (2020)	<i>How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa efikasi diri berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan niat berpindah	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung untuk pengembangan hipotesis H8
20.	Xiaoyi Wu & Lan Lin	<i>Emerald Publishing Limited, International</i>	<i>Resentment against the rich: Conceptualization,</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kebencian terhadap orang kaya terdiri	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung yang mana penulis

		<i>Journal of Conflict Management</i> (2020)	<i>measurement, and empirical evidence from China</i>	dari dua jenis yaitu perasaan emosional dan penilaian moral. Kedua jenis kebencian ini berdampak pada sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Kebencian moral terhadap orang kaya tersebut berhubungan negatif dengan kepuasan gaji karyawan (<i>pay satisfaction</i>).	menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai suatu panduan untuk mencari suatu definisi <i>apply theory</i> yaitu <i>pay satisfaction</i>
21.	Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y.	<i>Public Relations Review</i> (2020)	<i>"Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi kepemimpinan yang karismatik mempengaruhi kepercayaan karyawan dan dukungan terhadap perubahan organisasi	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung yang mana penulis menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai suatu panduan untuk mencari suatu definisi <i>apply theory</i> yaitu <i>participation and communication</i>
22.	Reetta Oksa, Henri Pirkkalainen, Markus Salo, Nina Savela, & Atte Oksanen	<i>Emerald Publishing Limited, Information Technology & People</i> (2022)	<i>Professional social media-enabled productivity: a five-wave longitudinal study on the role of professional social media invasion, work engagement and work exhaustion</i>	Hasil penelitian menganalisis efek longitudinal (perubahan) dari invasi media sosial profesional (PSM), keterlibatan kerja (<i>work engagement</i>), dan kelelahan kerja terhadap produktivitas yang didukung oleh PSM	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung yang mana penulis menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai suatu panduan untuk mencari suatu definisi <i>apply theory</i> yaitu <i>work engagement</i>
23.	Denis Dyvee Errabo, Alicia Dela Rosa, & Luis Jose Mari Gonzales	<i>Emerald Publishing Limited, Journal of Research in Innovative Teaching & Learning</i> (2024)	<i>Optimizing differentiated podcasts to promote students' self-regulation and engagement, self-efficacy and performance in</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>podcast</i> terbukti efektif dalam mengoptimalkan pengalaman belajar asinkron dan meningkatkan efikasi diri mahasiswa dalam mengelola pembelajaran mereka sendiri	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung yang mana penulis menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai suatu panduan untuk mencari suatu definisi <i>apply theory</i> yaitu <i>self-efficacy</i>

			<i>asynchronous learning</i>		
24.	Samkelisiwe Mahlasela & Willie T. Chinyamurindi	<i>Wiley, Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries (2020)</i>	<i>Technology-related factors and their influence on turnover intentions: A case of government employees in South Africa</i>	Hasil penelitian ini mengkaji pengaruh faktor teknologi terhadap intensi <i>turnover</i> pegawai pemerintah Afrika Selatan, menemukan bahwa beban kerja dan pemantauan berbasis teknologi meningkatkan intensi turnover, sedangkan otonomi kerja berbasis teknologi tidak berpengaruh signifikan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai jurnal pendukung yang mana penulis menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai suatu panduan untuk mencari suatu definisi <i>apply theory</i> yaitu <i>turnover intention</i>

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

