

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 *Social Exchange Theory***

*Social Exchange Theory* merupakan hubungan sosial yang terbentuk melalui proses pertukaran antara individu yang didasarkan pada prinsip timbal balik, dimana individu yang menerima perlakuan positif akan merasa memiliki kewajiban untuk membalaunya (Blau, 1964) dalam (Kissi et al., 2023). Pertukaran sosial ini terjadi pada interaksi dua arah yang keduanya saling bergantung satu sama lain (Malinowski, 1932; Thibault & Kelley, 1959; Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam hal ini, yang dimaksud interaksi dua arah tidak hanya melibatkan antara individu dengan individu, tetapi juga mencakup individu dengan kelompok hingga kelompok dengan kelompok (Malinowski, 1932) dalam (Muttaqien, 2023). Selain itu, menurut Gouldner, (1960) dalam Kissi et al., (2023), menekankan adanya *norm of reciprocity*, yaitu norma sosial yang mendorong individu untuk membalaikan kebaikan atau dukungan yang diterima dari pihak lain. Secara garis besar, hubungan pertukaran sosial mempertimbangkan aspek imbalan dan biaya dalam interaksi timbal balik yang juga turut disertai dengan pembangunan kepercayaan dan dilakukan secara sukarela (Thibault & Kelley, 1959; Malinowski, 1932; Gouldner, 1960; Blau, 1994) dalam (Muttaqien, 2023). Dalam organisasi, teori ini dapat digunakan untuk meningkatkan hubungan antara karyawan dengan manajemen atau *supervisor*. Jika karyawan merasa dihargai, dengan diberikan dukungan organisasi atau pengakuan yang adil, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, selain itu mereka cenderung membalaunya melalui sikap dan perilaku kerja yang positif.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Social Exchange Theory* merupakan teori yang menjelaskan tentang hubungan sosial yang dibangun melalui proses pertukaran timbal balik antara individu maupun kelompok, dimana perlakuan positif yang diterima, seperti dukungan, penghargaan, dan keadilan akan menimbulkan kewajiban moral untuk membalasnya. Hubungan pertukaran ini berlangsung secara sukarela, mempertimbangkan imbalan dan biaya, serta dilandasi oleh kepercayaan dan ketergantungan timbal balik, sehingga dalam konteks organisasi dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, termasuk motivasi, keterlibatan kerja, dan keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi.

### **2.1.2 *Perceived Supervisor Support***

Chami-Malaeb, (2021), menjelaskan bahwa *perceived supervisor support* sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana *supervisor* menunjukkan kepedulian, menghargai kontribusi mereka, serta memberikan bantuan yang diperlukan. Sementara itu menurut Kissi et al., (2023) *Perceived Supervisor Support* adalah tingkat dukungan yang dirasakan karyawan dari *supervisor* mereka, mencakup dukungan emosional, praktis, dan informasional yang diberikan dalam konteks pekerjaan. Dukungan tersebut diyakini dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, serta menurunkan keinginan karyawan untuk keluar (Siddiqi et al., 2024). *Perceived supervisor support* ditentukan oleh sejauh mana karyawan mempersepsikan hubungan serta dukungan yang diberikan oleh *supervisor* dalam organisasi, termasuk bagaimana *supervisor* sebagai representasi dari organisasi menunjukkan perhatian dan memperlakukan karyawannya. Menurut penelitian Saleem et al., (2022), kinerja karyawan dapat meningkat jika mereka memiliki hubungan yang suportif dengan *supervisor*, sehingga dukungan *supervisor*, termasuk perhatian, bantuan, dan komunikasi yang memadai, mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *perceived supervisor support* merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan memberikan dukungan, mencakup dukungan emosional, praktis, dan informasional yang diberikan dalam konteks pekerjaan, dimana dukungan tersebut diyakini dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, serta menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Dalam penelitian ini, *perceived supervisor support* diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu dukungan emosional, dukungan praktis/instrumental, dan dukungan informasional. Dukungan emosional tercermin dari perhatian, kepedulian, dan penghargaan *supervisor* terhadap karyawan. Dukungan praktis ditunjukkan melalui kesediaan *supervisor* membantu karyawan ketika menghadapi kesulitan kerja, sedangkan dukungan informasional berkaitan dengan pemberian informasi, arahan, dan nasihat yang relevan dengan pekerjaan. *Perceived supervisor support* berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi *work engagement*, dimana semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari *supervisor*, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan keterikatan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan *turnover intention*.

### 2.1.3 *Work Engagement*

*Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, dan keterlibatan penuh dalam aktivitas kerja (Yucel et al., 2021). Dalam konsep *work engagement* karyawan yang memiliki rasa *engaged* terhadap pekerjaannya akan merasa terikat dengan pekerjaannya, sehingga mereka akan melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat. Karyawan yang *engaged* cenderung akan menunjukkan kinerja positif dan bersedia memberikan usaha lebih dari sekedar tuntutan pekerjaannya, berbeda dengan mereka yang tidak terikat pada

pekerjaannya (Stefano & Gaudiino, 2019). Sejalan dengan itu, (Wang & Chen, 2020), mendefinisikan *work engagement* sebagai semangat kerja yang tercermin dalam pandangan positif terhadap pekerjaannya, disertai kemauan untuk bekerja lebih keras serta melaksanakan tugas dengan kemampuan terbaik yang dimiliki. Selain itu, dalam penelitian Patnaik & Panda, (2020), menegaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi serta keinginan yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi para ahli, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah kondisi psikologis positif dimana karyawan menunjukkan semangat tinggi, dedikasi kuat, serta keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. Keterikatan ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias dan memberikan upaya terbaiknya. Selain itu, Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar serta keinginan kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, *work engagement* dapat dipahami sebagai kombinasi antara energi, komitmen, dan keterlibatan yang menghasilkan perilaku kerja positif dan keberlanjutan dalam organisasi.

*Work engagement* dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menggambarkan tingkat energi, semangat, dan motivasi karyawan dalam bekerja. *Dedication* mencerminkan rasa bangga, antusiasme, serta makna yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Sementara itu, *absorption* menunjukkan tingkat keterlibatan penuh dan fokus karyawan dalam pekerjaan hingga sulit melepaskan diri dari aktivitas kerja. *Work engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *turnover intention*, dimana dukungan *supervisor* yang baik mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan, sehingga menurunkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi

#### **2.1.4 Turnover Intention**

Menurut Pricelda & Pramono (2021), *turnover intention* dapat dikatakan sebagai kemungkinan seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berpindah ke pekerjaan di tempat lain. *Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk keluar dari perusahaan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi dan faktor lainnya (Deswarta et al., 2021). Dalam penelitian Kissi et al., (2023), *turnover intention* dipahami sebagai keputusan pribadi dan sukarela dari seorang karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi tempat ia bekerja saat ini. Selain itu, dalam dalam penelitian Eladl & Eseneyel (2025), *turnover intention* tidak hanya dipahami sebagai keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaan, tetapi lebih sebagai ancaman organisasi (*organizational menace*) yang dapat menimbulkan gangguan operasional, meningkatkan biaya penggantian karyawan, dan menurunkan kualitas layanan. Sementara, menurut Siddiqi et al., (2024) *turnover intention* merupakan tujuan karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif atau meninggalkan organisasi di masa mendatang. Menurut Carmeli dan Weisberg, (2006) dalam Oliviani et al., (2021), menyatakan bahwa *turnover intention* terdiri dari tiga elemen, yaitu:

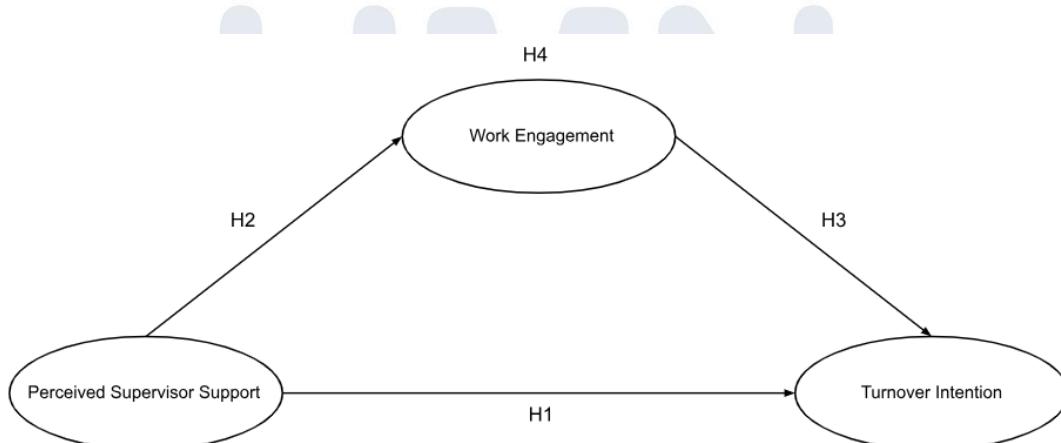
1. *Thought of quitting*, yaitu munculnya pikiran untuk berhenti bekerja.
2. *Intention to search for another job*, yaitu keinginan untuk mencari jenis pekerjaan lain.
3. *Intention to quit*, yaitu niat yang lebih kuat untuk benar-benar meninggalkan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* kecenderungan atau niat pribadi seorang karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan alternatif di tempat lain pada masa mendatang.

*Turnover intention* tidak hanya mencerminkan keputusan internal untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi saat ini, tetapi juga menggambarkan tujuan atau rencana karyawan untuk berpindah ke pekerjaan lain sebagai alternatif yang dianggap lebih baik.

*Turnover intention* dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi utama, yaitu *intention to leave* dan *intention to search for alternatives*. *Intention to leave* menggambarkan munculnya keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaan atau meninggalkan perusahaan saat ini, sedangkan *intention to search for alternatives* mencerminkan rencana atau upaya karyawan untuk mencari pekerjaan lain sebagai alternatif. Turnover intention diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi secara langsung oleh *perceived supervisor support* serta secara tidak langsung melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. Tingkat keterikatan kerja yang tinggi diharapkan dapat menekan munculnya niat karyawan untuk keluar dari organisasi

## 2.2 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Kissi et al. (2023)

Penelitian ini menggunakan kerangka model yang dilakukan oleh Kissi et al., (2023) dengan judul “*Mediating role of work engagement in the relationship*

*between supervisor support and turnover intention among construction workers*”. Pada model penelitian ini terdapat *supervisor support* sebagai variabel idenpenden, *work engagement* sebagai variabel mediasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Dengan kerangka tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan sejauh mana dukungan *supervisor* yang dirasakan dapat memengaruhi niat karyawan untuk keluar, baik secara langsung maupun melalui peningkatan keterikatan kerja.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

#### **2.3.1 Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention***

Penelitian yang dilakukan oleh Kissi et al., (2023) ditemukan bahwa *perceived supervisor support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh atasan, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh Pattnaik & Panda, (2020) yang menemukan bahwa *supervisor support* secara signifikan menurunkan *turnover intention*. Selanjutnya, penelitian Chami-Malaeb, (2021) mendapati bahwa *perceived supervisor support* berkontribusi menurunkan *turnover intention* melalui pengurangan tekanan dan kelelahan kerja. Siddiqi et al., (2024) juga menemukan bahwa *perceived supervisor support* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, sehingga semakin tinggi dukungan yang diberikan, semakin kecil pula kecenderungan karyawan untuk keluar. Dengan demikian, berbagai penelitian tersebut memperlihatkan konsistensi bahwa *perceived supervisor support* berperan penting dalam menekan *turnover intention*.

**H1: *Perceived Supervisor Support* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention***

#### **2.3.2 Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Work Engagement***

Kissi et al., (2023) menemukan bahwa *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, dimana semakin besar dukungan yang diterima maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja karyawan. Abualigah et al., (2023) menunjukkan bahwa *supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan cara memperkuat motivasi dan energi kerja. Penelitian Hamzah & S. Nordin, (2022) juga memperkuat hasil dengan temuan bahwa *perceived supervisor support* meningkatkan *work engagement* secara signifikan, dimana penelitian ini menjelaskan bahwa dukungan *supervisor* tidak hanya memberikan bantuan dalam penyelesaian pekerjaan, tetapi juga menciptakan perasaan dihargai dan diperhatikan, sehingga mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut membuktikan bahwa *perceived supervisor support* merupakan faktor penting yang mendorong meningkatnya *work engagement*.

**H2: *Perceived Supervisor Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement***

### **2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan penelitian Kissi et al., (2023) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, penelitian ini menunjukkan semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin rendah niat keluar yang dimiliki karyawan. Pattnaik & Panda, (2020) juga menemukan bahwa *work engagement* secara signifikan menurunkan *turnover intention* karena karyawan yang terikat dengan pekerjaannya lebih loyal terhadap organisasi. Li et al., (2022) menguatkan hasil ini dengan temuan bahwa *work engagement* berperan menurunkan *turnover intention* karyawan. Pada penelitian Memon et al., (2020) juga melaporkan bahwa *work engagement* secara konsisten menurunkan *turnover intention*. Dari berbagai penelitian tersebut dapat

disimpulkan bahwa *work engagement* menjadi faktor penting yang mengurangi *turnover intention*. Dari berbagai penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* menjadi faktor penting yang mengurangi *turnover intention*.

**H3: *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention***

**2.3.4 *Work Engagement* Memediasi Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention***

Kissi et al., (2023) membuktikan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *perceived supervisor support* dengan *turnover intention*, sehingga dukungan *supervisor* dapat meningkatkan *engagement* yang pada akhirnya menurunkan niat keluar karyawan dari pekerjaannya. Pattnaik & Panda, (2020) juga menemukan bahwa *supervisor support* berpengaruh pada *turnover intention* melalui *work engagement*, sehingga hubungan tersebut tidak hanya langsung tetapi juga tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Dengan demikian, berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mediator dalam hubungan *supervisor support* terhadap *turnover intention*.

**H4: *Work Engagement* memediasi pengaruh antara *Perceived Supervisor Support* dan *Turnover Intention***

**2.4 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Kissi, E., Ikuabe, M.O., Aigbavboa, C.O., Smith, E.D.,	<i>Mediating role of work engagement in the relationship between</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> berperan sebagai variabel

	Ayeng, P.B. (2023)	<i>supervisor support and turnover intention among construction workers.</i>	mediasi yang signifikan dalam hubungan antara dukungan atasan dengan niat keluar. Tingginya keterikatan kerja karyawan mampu memperkuat hubungan positif dukungan atasan, sehingga menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.
2.	Pattnaik, S.C., Panda, N. (2020)	<i>Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa keterikatan kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan antara dukungan <i>supervisor</i> dengan niat keluar, dimana semakin tinggi dukungan <i>supervisor</i> yang diterima, semakin kuat keterikatan kerja yang dirasakan, sehingga menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.
3.	Eladl, A., Esenyal, V. (2025)	<i>Empowering change: Uncovering the dynamic association Between supervisor support, employee</i>	Hasil penelitian ini menemukan bahwa dukungan <i>supervisor</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada

		<i>engagement, and turnover intention.</i>	karyawan <i>frontliner</i> di sektor ritel.
4.	Malaeb, R.C. (2021)	<i>Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan <i>supervisor</i> mampu mengurangi tekanan psikologis yang dialami karyawan dan secara tidak langsung menurunkan <i>turnover intention</i> melalui keterikatan maupun kondisi emosional tertentu.
5.	Siddiqi, K.O., Rahman, M.H., Equivias, M.A., Hutapea, L.M., (2024)	<i>The Effect of Perceived Organizational and Supervisor Support on Nurses' Turnover Intention in Bangladesh: Does Work-Family Conflict Play a Role?</i>	Hasil penelitian ini menegaskan bahwa dukungan <i>supervisor</i> memiliki pengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan ( <i>turnover intention</i> ), namun hubungan ini dapat diperlemah oleh konflik peran antara pekerjaan dan keluarga.
6.	Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., Farooq, O. (2019)	<i>The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance:</i>	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>perceived supervisor support</i> memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap niat keluar karyawan

		<i>Mediation of self-efficacy.</i>	(turnover intention) dengan dimediasi oleh variabel <i>self-efficacy</i> .
7.	Li, Q., Mohamed, R., Mahomed, A., Khan, H. (2022)	<i>The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement: A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi dan kepedulian atasan mampu meningkatkan keterikatan kerja ( <i>work engagement</i> ), yang pada akhirnya menurunkan <i>turnover intention</i> . Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berfungsi sebagai mediasi yang menghubungkan dukungan yang diterima karyawan dengan keinginan untuk bertahan dalam organisasi.
8.	Yucel, I., Sirin, M.S., Bas, M. (2021)	<i>The mediating effect of work engagement on the relationship between work-family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic.</i>	Hasil penelitian ini menemukan <i>work engagement</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki loyalitas lebih kuat dan

			tidak mudah bermatiat meninggalkan organisasi.
9.	Memon, M.A., Salleh, R., Mirza, M.Z., Cheah, J.H., Ting, H., Ahmad, M.S., Tariq, A. (2020)	<i>Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention.</i>	Hasil penelitian ini menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki peran mediasi dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dengan <i>turnover intention</i> . Hal ini menegaskan bahwa keterikatan kerja berperan penting dalam menekan keinginan karyawan untuk keluar melalui adanya dukungan berupa pelatihan dan penilaian kinerja yang adil.
10.	Abualigah, A., Darwish, T.K., Davies, J., Haq, M., Ahmad, S.Z. (2023)	<i>Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: Evidence from a Middle Eastern emerging market.</i>	Penelitian ini menyatakan bahwa dukungan supervisor memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja.
11.	Hamzah, H., Nordin, N.S. (2022)	<i>Perceived Supervisor Support and Work Engagement: Mediating</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan

		<i>Role of Job-Related Affective Well-Being.</i>	berhubungan positif dengan keterikatan kerja. Dukungan dari atasan mampu meningkatkan emosi positif, menekan emosi negatif dan pada akhirnya memperkuat keterikatan kerja karyawan.
--	--	--	---

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

