

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan suatu pembahasan mengenai variabel-variabel yang akan menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah *recognition*, *employee engagement*, *organizational commitment* dan *turnover intention*. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan *recognition*, *employee engagement*, *organizational commitment* dan *turnover intention*. Adapun sumber dari tinjauan pustaka didapatkan dari berbagai sumber literatur baik itu buku-buku, jurnal, artikel dan sumber lainnya yang relevan dengan inti variabel.

2.1.1 Recognition

Recognition merupakan proses pengakuan tepat waktu atas tindakan atau perilaku karyawan, memberikan karyawan status tertentu dalam suatu organisasi yang dapat diungkapkan dalam berbagai cara seperti penghargaan emosional, tidak berwujud, simbolis, atau bentuk nyata. Imbalan ini merupakan faktor yang sangat vital bagi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Recognition

Recognition (pengakuan) adalah proses pemberian status yang pasti beserta aktivitasnya untuk karyawan dalam rencana untuk mendorong perilaku tertentu dengan secara formal menghargai kontribusi sebuah organisasi dan juga merupakan cara organisasi memberikan karyawan *reward* (Tamara et al., 2019).

Recognition merupakan kontributor terbesar dalam meningkatkan koneksi antar karyawan dan organisasi. Karyawan diakui secara luas sebagai bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif (Shadiq et al., 2022). Pengakuan tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan secara individu, tetapi juga terbukti meningkatkan produktivitas dan loyalitas. *Recognition* (pengakuan) adalah sebuah proses pemberian status tertentu kepada karyawan di dalam perusahaan atau organisasi. Pemberian pengakuan adalah salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang terdapat dalam hubungan antara atasan dan bawahannya (Aulia Syakhiah & Fauzan, 2022). Berdasarkan pengertian mengenai pengakuan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengakuan (*recognition*) cara perusahaan untuk menghargai dan mengakui kontribusi karyawannya agar mereka merasa dihargai dan termotivasi.

2.1.1.2 Bentuk-Bentuk *Recognition*

Ada empat bentuk pengakuan yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk *reward* atas keberhasilan atau prestasi individu yaitu sebagai berikut:

1. *Cash award*, program yang memberikan penghargaan berupa uang yang telah ditetapkan atau berdasarkan persentase dari gaji karyawan. Contohnya adalah insentif tunai, sertifikat hadiah, pelatihan khusus (bisa berbentuk program kuliah), dan lain-lain.
2. *Spot programs*, program pengakuan yang mempunyai biaya rendah atau minimal dan tidak memerlukan dokumen secara formal atau administrasi

yang luas. Contoh dari bentuk titik progra, adalah tiket film, bunga, tiket untuk acara spesial, balon, baju, dan lain-lain.

3. *Symbolic award*, program pengakuan yang dirancang untuk memberikan penghargaan atau kenang-kenangan nyata. Contohnya seperti penghargaan layanan, sertifikat pengakuan, plakat atau tropis, dan sebagainya.
4. *Verbal recognition*, pengakuan yang berbentuk verbal (pujian) secara langsung kepada individu atau tim. Contohnya ucapan terima kasih, pujian, umpan balik dari pelanggan, dan lain-lain (Tamara et al., 2019).

2.1.1.3 Indikator-Indikator *Recognition*

Terdapat lima subdimensi *recognition* yang dapat dijadikan ukuran, yaitu:

1. Karyawan diakui atas kinerjanya yang sangat baik
2. Karyawan diberi penghargaan ketika mereka memenuhi atau melampaui KPI
3. Karyawan mendapatkan imbalan berupa uang
4. Karyawan diberi imbalan non-moneter atas kinerjanya yang baik (Sidhu & Nizam, 2020).

2.1.2 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan perasaan penuh energi yang mna diekspresikan melalui usaha yang berkelanjutan di tempat kerja yang berorientasi pada penetapan tujuan organisasi atau perusahaan. *Engagement* adalah proses dua arah hal ini berarti perusahaan mempunyai kewajiban untuk menyediakan fasilitas

yang menyebabkan terjadinya *engagement*, sedangkan karyawan juga harus melakukan pembenahan diri di tempat kerja.

2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement (keterikatan karyawan) adalah konsep yang terkait dengan individual yaitu bagaimana seorang karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaannya dan bagaimana keterlibatan karyawan dalam aktivitas perusahaan di luar jam kerja (Firdaus, 2023).

Employee engagement (keterikatan karyawan) adalah keinginan dan kesanggupan karyawan untuk turut berperan secara aktif pada setiap pekerjaan demi keberhasilan perusahaan secara berkelanjutan. Sehingga keterikatan karyawan dapat dilihat sebagai keterikatan di tempat kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan juga komitmen terhadap tujuan perusahaannya (Dwi Saputra & Rahmat Syah, 2023).

Employee engagement (keterikatan karyawan) adalah kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat kerja, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya (Lisabella & Hasmawaty, 2021). Pekerja yang sangat terlibat akan mempunyai gairah dalam melakukan pekerjaannya dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaannya, sedangkan pekerja yang tidak terlibat telah keluar secara esensial dimana telah menghabiskan waktu tetapi bukan energi atau perhatian pada pekerjaannya. *Employee engagement* (keterikatan karyawan) adalah

kondisi dimana karyawan *energetic*, bersemangat, *passionate*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Ardian Novitasari & Dessyarti, 2022).

Dari berbagai pengertian atau definisi dari *employee engagement* yang telah dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan komitmen emosional yang dimiliki karyawan pada organisasi dan pekerjaannya dan dilakukan dengan sukarela untuk keberhasilan perusahaan.

2.1.2.2 Indikator *Employee Engagement*

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) dapat diukur dari indikator berikut:

- a. *Vigor* (semangat), merupakan kegigihan atau sebuah dorongan dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Perasaan semangat ini akan membentuk suatu dorongan secara pribadi yang mana dorongan ini adalah hal utama yang bisa menumbuhkan tekad yang luar biasa dalam diri karyawan jika dibandingkan dengan dorongan yang lain. Sulitnya memiliki rasa semangat dalam diri seseorang membuat adanya hal tersebut mampu menumbuhkan hal luar biasa yaitu niat karyawan untuk mengikat diri dalam organisasi
- b. *Dedication* (dedikasi), merupakan hal yang diberikan secara sukarela oleh seseorang baik berupa tenaga, waktu maupun finansial terhadap suatu hal. Dedikasi menjadi bentuk nyata dari keadaan hati seseorang terhadap orang lain atau perusahaan karena hal ini muncul dari dalam hati atas

keinginannya sendiri. Perusahaan perlu mengupayakan lahirnya dedikasi dari seorang karyawan kepada perusahaan atau organisasi karena hal ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

- c. *Absorption* (penghayatan), adalah rasa senang baik antar individu atau banyak orang dalam satu kegiatan yang sama dan dianggap memiliki keseruan didalamnya. Keseruan dalam suatu organisasi dapat tumbuh karena sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Selain itu, dapat pula timbul dari kekompakan antar individu dalam mewujudkan suasana yang menyenangkan dan membuat setiap anggota didalamnya merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya, menumbuhkan keterikatan, dan rasa enggan meninggalkan perusahaan (Markus Idulfilastri, 2018).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi yang dapat diukur dari keterikatan karyawan diatas ada tiga yaitu meliputi: *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

2.1.2.3 Tingkat *Employee Engagement*

Terdapat tiga tingkatan pada keterikatan karyawan yaitu:

1. *Engaged* merupakan seorang *builder* (pembangun) dimana karyawan selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan akan bersedia menggunakan kekuatan dan bakat yang ada dalam diri mereka setiap bekerja serta selalu bekerja dengan semangat dan selalu berinovasi agar perusahaannya mengalami perkembangan.

2. *Not engaged* adalah karyawan dalam tipe ini cenderung fokus dalam tugas yang diberikan dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaannya. Mereka selalu menunggu perintah dan merasa kontribusinya terabaikan.
3. *Actively disengaged* merupakan karyawan yang secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat bagian negatif pada berbagai kesempatan yang ada (Maulidah, 2021).

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement (keterikatan karyawan) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. *Job resources* (sumber daya kerja)

Job resources dapat diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, dan sosial serta organisasi pada pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan mengorbankan psikologis yang diberikan oleh karyawan dan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

2. *Personal resources* (sumber daya pribadi)

Personal resources berkaitan dengan proses evaluasi diri yang positif dan berpengaruh pada ketahanan mental individu serta mengacu pada pola kecerdasan emosional seorang karyawan.

3. *Job demands* (tuntutan pekerjaan)

Job demands mempengaruhi keterikatan kerja (*employee engagement*) karena dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan akan

dapat meningkatkan dorongan atau motivasi bekerja dan meningkatkan kepuasan kerja.

4. *Peers* (teman sebaya)

Teman sebaya membantu dalam pekerjaan dan dapat menjadikan seseorang merasa betah dalam bekerja serta meningkatkan rasa ikhlas dalam mengerjakan pekerjaannya (Maudy Rizky, 2020).

2.1.2.5 Dampak *Employee Engagement*

Employee engagement sebagai sejauh mana karyawan bersedia bertahan di organisasi atau perusahaan dan bekerja keras untuk perusahaan, tercermin dalam tiga aspek:

1. *Say*

Karyawan menggunakan bahasa yang positif untuk mendeskripsikan perusahaan, kolega dan pekerjaan mereka.

2. *Stay*

Karyawan sangat berharap untuk menjadi anggota perusahaan, ingin tetap di perusahaan untuk waktu yang lama, daripada menggunakan pekerjaan yang ada sebagai transisi sementara.

3. *Strive*

Karyawan bersedia mencurahkan upaya ekstra untuk bekerja demi keberhasilan perusahaan (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

2.1.3 *Organizational Commitment*

Organizational commitment adalah kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

2.1.3.1 *Pengertian Organizational Commitment*

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis atau sikap karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja berupa loyalitas atau kesetiaan sehingga terlibat untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sangat penting bagi perusahaan karena diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. (Henra Fitrahiyana et al., 2021).

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Mardiana Yusuf & Syarif, 2017). Komitmen organisasi ini menunjukkan adanya sikap atau perilaku loyalitas pegawai terhadap organisasi dan bagaimana anggota organisasi menunjukkan kepedulian terhadap operasional dan pengembangan organisasi. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk menjadi bagian atau anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Sutrisno, 2018).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dalam organisasi (Ananda Ayu Saputri & Wahyuati, 2021). Komitmen organisasi diartikan sebagai sejauh mana pegawai terlibat dalam organisasi dan berharap untuk tetap menjadi anggota, dengan sikap loyalitas dan kemauan bekerja secara maksimal untuk organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan pengertian mengenai komitmen organisasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi dan mencapai tujuan organisasi serta tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

2.1.3.2 Pendekatan *Organizational Commitment*

Terdapat beberapa pendekatan untuk menuju suatu komitmen organisasi. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Attitudinal approach* (Pendekatan sikap)

Pendekatan ini merupakan suatu komitmen yang nantinya akan ditujukan untuk membentuk loyalitas karyawan, yaitu rasa bersedianya karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

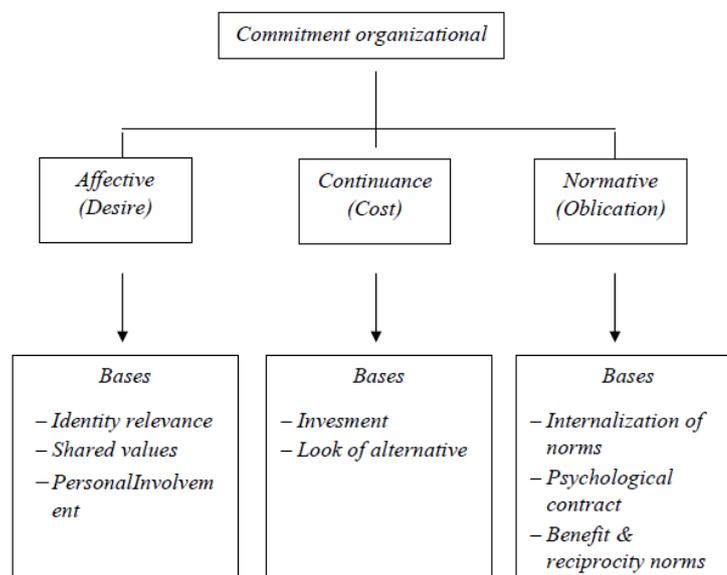
2. *Behavioral approach* (Pendekatan perilaku)

Pendekatan ini berfokus pada sudut pandang bahwa investasi dari seorang karyawan mampu menumbuhkan suatu keterikatan dalam diri karyawan

dimana keterikatan karyawan akan memberikan dampak positif bagi organisasi yakni berkurangnya tingkat *turnover* serta meningkatnya prestasi karyawan.

3. *Multidimensional approach* (Pendekatan multidimensi)

Komitmen dalam pendekatan ini dari berbagai sumber, pada mulanya salah satu pakar berpendapat bahwa ada dua dimensi yang digunakan untuk membentuk suatu komitmen organisasi yaitu *Affective commitment* dan *Continuance commitment*. Namun pada penelitian selanjutnya ditemukan adanya dimensi ketiga dan tiga faktor pendekatan multidimensi dapat dilihat dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dibawah ini merupakan gambar struktur komitmen organisasi dalam pendekatan multidimensi (Rokhman, 2022):



Sumber: <http://etheses.uin-malang.ac.id/39002/>

Gambar 2. 1
Komitmen Organisasi

2.1.3.3 Indikator-Indikator *Organizational Commitment*

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi bagian atau anggota dari organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan tetap menjadi anggota karena mempunyai keinginan untuk melakukannya, seperti memahami dan yakin terhadap tujuan perusahaan, menerima norma-norma yang berlaku, mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku, bekerja teratur dan *full day*, melakukan tugas yang diberikan dan menempatkan prioritas perusahaan di atas kepentingan pribadi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya berkaitan apabila meninggalkannya. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan tinggi akan tetap menjadi anggota karena adanya kebutuhan menjadi anggota organisasi, seperti melindungi aset perusahaan, merasa rugi jika keluar karena investasi yang telah diberikan kepada perusahaan dan mendapatkan keuntungan lebih jika tetap bekerja di perusahaan tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagian kewajiban, mereka tetap tinggal karena memang seharusnya seperti itu. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap menjadi anggota karena merasa wajib dalam organisasi, seperti loyalitas dan ketaatan, melaksanakan

seluruh tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan, merasa mempunyai kewajiban membantu perusahaan dengan peluang yang telah diberikan dan masa kerja pada perusahaan sebelumnya (Purnama et al., 2022).

2.1.3.4 Faktor-Faktor *Organizational Commitment*

Terbentuknya komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Faktor kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu kondisi jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2. Faktor aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat dan diawasi. Sehingga dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi.

3. Faktor organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

4. Faktor pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

5. Faktor kemampuan keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat atau keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atas dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

6. Faktor sarana pelayanan

Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam melaksanakan kerja dan berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu (Hasibuan, 2014).

2.1.3.5 Dampak *Organizational Commitment*

Dampak komitmen organisasi dapat ditinjau dari dua sudut sebagai berikut:

1. Ditinjau dari sudut organisasi

Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen

karyawan pada organisasi rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku karyawan yang kurang baik, seperti tindakan kerusuhan yang berdampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi atau perusahaan.

2. Ditinjau dari sudut karyawan

Dalam perusahaan komitmen karyawan akan sangat berpengaruh pada perusahaan atau organisasi dan pada karyawan itu sendiri. Semakin tinggi komitmen karyawan akan berdampak pada peningkatan karirnya, semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan dalam mengembangkan perusahaan secara langsung akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri (Priansa, 2014).

2.1.4 *Turnover Intention*

Turnover intention adalah niat atau keinginan dari seorang karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dengan sukarela untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan menjanjikan di masa mendatang. Keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan dapat terjadi karena evaluasi karyawan mengenai ketidakpuasan yang memicu keinginan untuk berpindah.

2.1.4.1 *Pengertian Turnover Intention*

Turnover intention adalah kecenderungan seorang karyawan yang memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan pada perusahaan lain (Robbins & Judge, 2018). *Turnover* yang

berlebihan dalam organisasi mencerminkan adanya kebutuhan tinjauan ulang manajemen dalam hubungan interpersonal organisasi, seperti persyaratan kompetensi untuk deskripsi pekerjaan yang berubah-ubah atau perlunya survey akan sikap dan perilaku yang dilakukan karyawan.

Turnover intention merupakan keinginan individu keluar dari perusahaan, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan (Sari et al., 2024). *Turnover intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan perusahaan dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan.

Turnover intention juga dapat didefinisikan sebagai pemberhentian keanggotaan individu dalam suatu perusahaan atau organisasi baik secara sukrela dari dalam individu itu sendiri maupun secara tidak sukarela yang pemberhentian tersebut berasal dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Rahmawati & Khurosani, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan berharap mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan yang di dapatkan saat ini.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* adalah sebagai berikut:

1. Usia

Karyawan atau pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih tua. Hal ini disebabkan karyawan yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti mobilitas yang menurun, tanggung jawab keluarga, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di perusahaan lain walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

2. Lama kerja

Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja singkat daripada karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan tersebut. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover intention*.

3. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

4. Keterikatan terhadap organisasi

Semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap organisasinya maka semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dari perusahaan, dan

sebaliknya. Pekerja yang terikat terhadap perusahaan tempatnya bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif.

5. Kepuasan kerja

Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongan untuk melakukan *turnover*. Kepuasan dapat dicapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan.

6. Budaya perusahaan

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawan. Semakin banyak yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budayanya. Budaya yang kuat dalam perusahaan akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada karyawan, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Mauludi, 2019).

Adapun faktor-faktor lain yang mempengaruhi munculnya *turnover intention* adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual

Faktor individual meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.

2. Faktor kepuasan kerja

Faktor kepuasan kerja menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.

3. Komitmen organisasional

Dengan tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa merasa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat keluar atau meninggalkan perusahaan karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja saat ini. Oleh sebab itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari perusahaan.

2.1.4.3 Indikator *Turnover Intention*

Terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan seorang karyawan untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Hal ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempat kerja.

2. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan karyawan yang mencari pekerjaan pada perusahaan lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaan saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan terus mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik dalam hal kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja dan pemimpinnya.

3. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan sikap karyawan yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya di dalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini (Dhian Surya, 2022).

2.1.4.4 Dampak *Turnover Intention*

Tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1. Beban kerja

Perusahaan atau organisasi dengan angka *turnover* yang tinggi akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diberikan kepada karyawan, sebab jumlah karyawan semakin berkurang.

2. Biaya penarikan karyawan

Turnover intention yang tinggi berdampak pada meningkatnya biaya untuk menarik karyawan baru. selain itu, akan menyita waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi dan juga penarikan karyawan baru serta mempelajari pergantian karyawan mengundurkan diri.

3. Biaya latihan

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

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dengan berkurangnya jumlah karyawan pada perusahaan juga akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian yang di targetkan penjualan perusahaan. Terlebih apabila karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik.

5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan

Dampak yang didapatkan perusahaan jika *turnover* tinggi diantaranya pengeluaran biaya-biaya yang seharusnya dapat dicegah bila perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik yang memicu karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

6. Memicu stres karyawan

Jika *turnover intention* terus mengalami peningkatan dalam sebuah perusahaan, maka akan memicu stres kerja yang dialami karyawan lama yang mengharuskan dirinya beradaptasi dengan karyawan baru.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Achmad Samy Zamzamy, Iwan Kresna Setiadi, Jubaedah Nawir/(2021)/P engaruh <i>employee engagement</i> , budaya organisasi dan <i>work life balance</i> terhadap <i>turnover intention</i> Guru <i>secondary</i> Jakarta <i>Islamic School</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	<i>Employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	<i>Work-life balance</i>	Prosiding Biema Volume 2, 2021
2.	Nisa Dewanti, Kusnanto, Slamet Riyadi Yunowo/(2019) /Peran <i>work engagement</i> dalam menurunkan <i>turnover intention</i> perawat: <i>A systematic review</i>	Studi penelitian <i>systematic review</i> ini membuktikan adanya peran dari <i>work engagement</i> dalam menurunkan <i>turnover intention</i> perawat. Seluruh penelitian membuktikan bahwa <i>work engagement</i> secara langsung berkorelasi negatif dan signifikan	<i>Work engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Perbedaann ya terletak pada metode penelitian	Jurnal Penelitian Kesehatan Suara Forikes Volume 10 Nomor 1, Januari 2019

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		terhadap <i>turnover intention</i> .			
3.	Naglaa Hegazy/(2019)/ <i>The Impact of Employee Engagement on Turnover Intention; An Applied Study on The Egyptian Private Universities</i>	Temuan penelitian memberikan bukti yang menunjukkan bahwa dapat dipastikan semakin tinggi tingkat employee engagement maka tingkat turnover intention semakin rendah.	<i>Employee engagement dan turnover intention</i>	Perbedannya terletak pada subjek penelitian	Zagazig University Vo. 41 No. 2
4.	Lim Yee Siew/(2022)/Hubungan antara kepuasan karyawan, <i>employee engagement dan turnover intention</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> . Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara kepuasan karyawan dan <i>employee engagement terhadap turnover intention</i> .	<i>Employee engagement dan turnover intention</i>	Kepuasan karyawan	Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities Volume 7, Issue 6, 2022
5.	Djaka Adiwinata, Rheina Oktaviani, Rizky Perwitaningru	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan	<i>Employee engagement dan turnover intention</i>	Kepuasan kerja	Fluralis Vol. 1 No. 1 Januari 2022

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	m/(2022)/ <i>Employee engagement</i> dan kepuasan kerja:upaya menekan <i>turnover intention</i> karyawan perbankan	<i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> , terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> .			
6.	Wayan Arisna Saputra, Gusti Made Suwandana/(20 22)/ <i>Employee engagement</i> dan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan di Kafe dan Bar Lokal di Bali, Indonesia	Berdasarkan hasil penelitian, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Kompensasi dan <i>employee engagement</i> karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	<i>Employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Kompensas i	Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen Eropa ISSN: 2507-1076
7.	Omara Karol Basori, Agus Dharmanto, Franciscus Dwilotjo Sri Sumantyo/(202	Hasil empiris dari penelitian ini mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif	<i>Employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Stres kerja	Jurnal Economia Volume 2, Nomor 10, Oktober 2023

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	3)/Pengaruh stres kerja dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Namun, <i>employee engagement</i> tidak mendukung hipotesis dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Variabel stres kerja dan <i>employee engagement</i> secara simultan berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .			
8.	Linda Mora, Arif Rahman Hakim, Marhisar Simatupang/(2022)/Pengaruh kompensasi, <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening	Hasil analisis data mengungkapkan bahwa kompensasi dan <i>employee engagement</i> tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan RSU baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja karyawan, serta kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap <i>turnover</i>	<i>Employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Kompensasi dan kepuasan kerja	Psychopedi a Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		<i>intention</i> karyawan RSU.			
9.	Dimitrije Gasic dan Nemanja Berber/(2023)/ Peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara <i>Fleksible work arrangements</i> dan <i>turnover intention</i> di kalangan karyawan berpendidikan tinggi di Republik Serbia	Temuan utama dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif langsung dari pengaturan kerja fleksibel dan keterikatan karyawan terhadap turnover intention.	<i>Employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	<i>Fleksible work arrangements</i>	Berperilaku sains. 2023, 13, 131
10.	Panca Pratama Iskandar, Syamsul Maarif, Sadikin Kuswanto/(2021)/ <i>Employee engagement</i> dan kepuasan kerja pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> (Studi kasus pada PT Bluepay Start-Up Indonesia)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> mempunyai peran yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> memiliki peran penting terhadap niat berpindah.	<i>Employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Kepuasan kerja	Jurnal Penelitian Humaniora dan Ilmu Sosial Amerika Volume 5, Edisi 1, Hal 231-237

2.2 Kerangka Berfikir

Karyawan yang menerima pengakuan (*recognition*) yang adil dan sesuai dengan harapannya, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik dengan berusaha untuk memenuhi kewajibannya. Pengakuan (*recognition*) merupakan sebuah proses pemberian status tertentu kepada karyawan di dalam perusahaan atau organisasi. Pemberian pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang terdapat dalam hubungan antara atasan dan bawahannya (Aulia Syakhiah & Fauzan, 2022). Adapun indikator-indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur *recognition* adalah karyawan diakui atas kinerjanya yang sangat baik, karyawan dinilai dan diberi penghargaan ketika mereka memenuhi atau melampaui KPI, karyawan mendapatkan imbalan berupa uang, karyawan diberi imbalan non-moneter atas kinerjanya yang baik, karyawan termotivasi karena mereka diakui dan diberi penghargaan (Sidhu & Nizam, 2020).

Sistem *recognition* menjadi salah satu faktor penting untuk menggerakkan *employee engagement* karena mengacu pada sejauh mana perusahaan memberikan pengakuan terhadap kinerja karyawannya. *Employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan keinginan dan kesanggupan karyawan untuk turut berperan secara aktif pada setiap pekerjaan demi keberhasilan perusahaan secara berkelanjutan (Dwi Saputra & Rahmat Syah, 2023). Adapun indikator *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Madhani (2020) menunjukkan bahwa *recognition* yang efektif berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Chand et al (2022) menunjukkan bahwa

recognition berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Artinya semakin baik pengakuan maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan dan mungkin karena itu, semakin besar pula tingkat kinerja dan produktivitasnya. Ketika karyawan menerima apresiasi dan pengakuan atas pekerjaannya maka karyawan akan memberi *feedback* dengan rasa kewajiban dan kinerja yang semakin meningkat (Madhani, 2020).

Dalam suatu pekerjaan, karyawan yang terikat dengan pekerjaannya mempunyai energi yang penuh dan mental yang kuat sehingga bisa mempengaruhi komitmen karyawan karena karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dalam organisasi (Ananda Ayu Saputri & Wahyuati, 2021). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Purnama et al., 2022).

Karyawan yang memiliki *employee engagement* terhadap pekerjaannya akan tetap berada di dalam perusahaan atau organisasi karena karyawan merasa hal tersebut merupakan sebuah kewajiban dalam menjalankan tugasnya. *Employee engagement* dapat dilihat sebagai kekuatan yang dapat memberikan dorongan atau motivasi kepada seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh Sutyem et al (2020) dan Wirotama (2022) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Artinya semakin tinggi *employee engagement* yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi komitmen organisasinya. Selanjutnya diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bagis et al (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi yang rendah merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*. Jika komitmen organisasi rendah maka loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan juga akan rendah dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sedangkan komitmen organisasi yang tinggi akan mengakibatkan penurunan *turnover intention* pada karyawan (Putra & Suwandana, 2020)

Turnover intention adalah keinginan berpindah kerja dari suatu perusahaan atau organisasi biasanya disebabkan oleh ketidakcocokan dan ketidakpuasan seorang karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya maka dari itu ada niat untuk berpindah atau meninggalkan pekerjaannya (Syahril, 2021). Terdapat tiga indikator *turnover intention* yaitu pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*) (Dhian Surya, 2022).

Seperti yang disebutkan diatas bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan mengakibatkan rendahnya *turnover intention* pada suatu perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Putra & Suwandana, (2020) dan Zhu et al (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan karyawan

maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari perusahaan, begitu pula sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

Selanjutnya diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Özdemir Güzel & Doğanay Ergen (2022) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian Suganda (2022) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi *turnover intention* di perusahaan, sehingga perusahaan yang dapat membangkitkan rasa komitmen pada karyawannya akan menghemat biaya perekrutan. Sedangkan bagi perusahaan yang tidak mampu menghasilkan karyawan yang berkomitmen akan mengeluarkan biaya yang besar akibat banyaknya pergantian karyawan.

Rendahnya *employee engagement* dan komitmen organisasi menjadi faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan di perusahaan. Ketika karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi dalam pekerjaannya maka karyawan akan mengekspresikan secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja tanpa adanya paksaan yang ditunjukkan dengan rasa tanggung jawab yang penuh terhadap pekerjaannya dengan memberikan kontribusi sesuai dengan target pencapaian. Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan yang mana jika seorang karyawan mempunyai komitmen organisasi yang kuat terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan loyalitas karyawan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai serta tujuan

perusahaan yang secara tidak langsung akan mengurangi minat *turnover* pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fikran et al. (2023) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover intention*. *Employee engagement* menjadi salah satu faktor kepuasan kerja, dimana para pegawai tidak hanya bekerja demi kepentingan pribadi atau meningkatkan promosi, namun juga atas nama organisasi dan tujuannya. Dengan adanya keterikatan karyawan dapat menjadi cerminan bahwa karyawan mencintai pekerjaannya, sehingga menimbulkan rasa kepuasan pada diri karyawan.

Selanjutnya diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Utama & Surya, 2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa yang dapat membantu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, ketika komitmen terhadap organisasi meningkat maka niat karyawan untuk berhenti dari tempat kerjanya menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Zamzamy et al. (2021), Lim (2022), Adiwinata et al. (2022), Dewanti et al. (2019) dan Saputra & Suwandana (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover*

intention. Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hegazy (2019) yang memberikan bukti bahwa dapat dipastikan semakin tinggi tingkat *employee engagement* maka tingkat *turnover intention* semakin rendah. Sejalan dengan penelitian Pratama Iskandar et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting terhadap *turnover intention*.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas dan didukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan, maka dalam penelitian ini ditetapkan hipotesis yaitu sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh *recognition* terhadap *employee engagement*
- H₂: Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational commitment*
- H₃: Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*
- H₄: Terdapat pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*
- H₅: Terdapat pengaruh *organizational commitment* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *employee engagement* dengan *turnover intention*.