

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Studi kajian yang berkaitan dengan perputaran karyawan (*turnover*) telah sering diteliti oleh berbagai peneliti terdahulu, bahkan studi yang menjadi tentang *turnover* menjadi salah satu studi yang lama dan hingga saat ini perkembangan studi tentang *turnover* banyak mengkaji berbagai persoalan yang muncul dalam dunia perindustrian. Kajian-kajian tersebut mengenai kinerja karyawan, atmosfer/lingkungan kerja, perilaku organisasi, kepuasan kerja, performa kerja, keterlibatan kerja, keterikatan kerja dan komitmen organisasi,

Selama berjalannya waktu perkembangan kajian *turnover* dibagi kedalam dua jenis jika didasarkan pada ketersediaan karyawan, yaitu *involuntary turnover* (Non-sukarela) dan *voluntary turnover* (sukarela). *Turnover* yang bersifat sukarela atau tidak sukarela adalah suatu bentuk pemutusan hubungan kerja yang disebabkan atas terjadinya penurunan kinerja karyawan dengan kata lain kinerja karyawan kurang baik, melakukan bentuk tindakan pelanggaran atas aturan perusahaan. Kemudian, *involuntary turnover* juga bisa disebabkan karena suatu tindakan penyimpangan atas regulasi yang telah ditetapkan oleh organisasi (perusahaan), misalkan peraturan kerja, *standart operational systems* (SOP). Sedangkan, *voluntary turnover* atau bentuk pemutusan hubungan kerja atas dasar keinginan karyawan secara sukarela untuk meninggalkan dan diberhentikan perusahaan (Mathis & Jackson, 2000; Ghasani & Liestiawati, 2014)<sup>1</sup>.

Jika dikutip dari Mobley, Horner, dan Hollingsworth yang menulis tentang teori intensi *turnover* kerja atau yang dikenal dengan “*the theory of work intensi turnover*” mengatakan bahwasannya bentuk keputusan karyawan untuk berhenti atau meninggalkan pekerjaannya yang bersifat sukarela (*voluntary*). Karyawan tersebut telah menunjukkan suatu sinyal keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan pekerjaan secara sadar tanpa ada rasa beban

---

<sup>1</sup> Amalia M. Ghasani & Fibria I. D. Liestiawati, “Pengaruh *Job Involvement* terhadap Intensi *turnover* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Tetap PT. South Pasific Viscose).”

dan kemudian ditandai dengan beberapa macam tahapan sebagai berikut ini 1. *Thought of quitting*, 2. *Evaluation of expecting*, 3. *Intention to search*, 4. *Search*, 5. *Evaluation of alternatives*.<sup>2</sup>

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *turnover* menurut Robbins, 2006 yang dikutip oleh Hanza dan Ingarianti, 2016 adalah sebagai berikut ini: 1. *Organizational-level characteristics*, 2. *Group-level characteristics*, 3. *Individual-level characteristics*<sup>3</sup>. studi tentang intensi *turnover* telah banyak dilakukan oleh bidang ilmu pengembangan sumber daya manusia (PSDM), akan tetapi bidang keilmuan lain yang juga cukup banyak mengkaji tentang intensi *turnover* adalah psikologi dan sosiologi atau mungkin bidang ilmu lain, karena kajian *turnover* adalah suatu bidang ilmu yang multidisiplin. Dalam bidang kajian psikologi lebih memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja, motivasi kerja, sedangkan dalam kajian bidang sosiologi lebih menekankan pada aspek keterlibatan kerja, keterikatan kerja, dan partisipasi atau tindakan organisasi serta makna kerja bagi karyawan.<sup>4</sup>

Terjadi nya intensi *turnover* dapat dipicu oleh faktor organisasi dan pekerjaan. terdapat beberapa penelitian yang terkait dengan faktor pekerjaan, yaitu, keterlibatan kerja dan *organizational citizenship behavior* sedangkan pada faktor organisasi yaitu keterikatan kerja (Kahn, 1990<sup>5</sup>; McBain 2006<sup>6</sup>; Park, Christie & Sype, 2014<sup>7</sup>). Didasarkan pada pernyataan Cumming & Worley, (2005) keterlibatan kerja karyawan adalah salah satu bentuk tanggung jawab atau komitmen penuh karyawan dalam melibatkan diri melalui peranan (*role*) dan kepedulian dengan pekerjaannya baik secara *physic, knowledge*, dan *emotional*<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Amalia M. Ghasani & Fibria 1. D. Liestiwati, *Ibid.* 2014

<sup>3</sup> Sherif R. Hanza & Tri M. Ingarianti, “*Kemataangan Karir dengan Intensi Turnover pada Karyawan*”.

<sup>4</sup> Sherif R. Hanza & Tri M. Ingarianti, *Ibid.*

<sup>5</sup> William A. Kahn, “*Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*”

<sup>6</sup> Richard McBain, “*Employee Engagement – the Emergence of a New Construct*”

<sup>7</sup> Hong Y. Park *et al.*, “*Organizational Commitment and Intensi turnover in Union and Non-Union Firms*”

<sup>8</sup> Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, “*Organization Developmenet and Change 9<sup>th</sup> Edition*”

berdasarkan pernyataan dari Organ, (1988) yang dikutip oleh H. Y. Park *et al.* mengenai *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang lebih dan tidak bisa secara langsung dapat dikenali dan tidak nampak secara eksplisit dalam suatu organisasi kerja formal yang dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi<sup>9</sup>. Sedangkan keterikatan kerja yang dikutip dari Kahn, (1990) adalah suatu bentuk sikap, atau perilaku yang sifatnya positif individu dalam hal ini adalah karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi yang ditunjukkan melalui perasaan semangat, dedikasi tinggi, dan berupaya untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

Intensi *Turnover* berdasarkan pernyataan Robbins, dan Judge (2009) adalah suatu bentuk langkah pengunduran diri oleh seseorang dalam suatu lingkup organisasi yang secara permanen, pengunduran diri oleh karyawan bisa berupa perpindahan keluar dari organisasi dan pemberhentian dari organisasi<sup>10</sup>.

Keterikatan kerja menurut Schaufeli & Bakker, 2004:295 yang dikutip oleh McBain, 2006:23 adalah konsep keterikatan karyawan dari asalnya sebagai keterikatan pribadi, bagaimanapun, telah berkembang dalam ekspresi diri-dalam-peran yang berbeda. Gagasan utama tentang keadaan psikologi individu mungkin paling jelas dipertahankan dalam definisi keterikatan sebagai berfikir yang positif, puas terhadap hasil yang berkaitan dengan pekerjaan yang diciptakan oleh melalui sikap semangat, kontribusional, dan absorpsi". Definisi lain tentang keterlibatan karyawan, tampaknya memberikan lebih banyak tekanan pada identifikasi atau komitmen pada organisasi atau pekerjaan<sup>11</sup>.

Kahn membagi dua bentuk keterikatan kerja yaitu *personal engagement* dan *personal disengagement*. Kemudian di jelaskan bahwa *personal engagement* (keterikatan kerja personal) adalah suatu bentuk pilihan karyawan dalam melakukan perannya secara aktif dilihat berdasarkan kehadiran fisik, kognitif, dan emosional.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> H. Y. Park *et al.* *Ibid.* 2014

<sup>10</sup> S. P. Robbins & T. A. Judge. "*Organizational Behavior, 13th Edition*"

<sup>11</sup> Richard McBain *Ibid.* 2006 hlm. 23

<sup>12</sup> William A. Kahn, 1990 hlm. 699

Kahn mengasumsikan bahwa keterikatan kerja yang tinggi memiliki aspek seperti berikut adalah bahwa orang-orang memiliki dimensi di mereka sendiri bahwa dengan syarat yang tepat, mereka lebih suka menggunakan dan mengungkapkannya selama menjalankan perannya dalam personal. Dalam *personal disengagement* terdapat semacam aspek yang mendorong pekerja lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan secara fisik, kognitif, dan emosional. Pekerjaan semacam itu mendasari apa yang disebut oleh para peneliti sebagai upaya (Hackman & Oldman, 1980), keterlibatan (Lawler & Hall, 1970), teliti, konsentrasi dan fokus (Csikszentmihalyi, 1982) sikap sadar (Langer, 1989), dan dorongan dalam diri (Deci, 1975). Dimensi pada *personal disengagement* meliputi menampilkan identitas, pikiran, dan perasaan yang sebenarnya. Ekspresi diri mendasari apa yang disebut oleh para peneliti sebagai kreativitas (Perkins, 1981), ekspresi emosional (Rafaerli & Sutton, 1987), keaslian (Baxter, 1982), komunikasi yang bersifat *non-defensif* (Gibb, 1961), *playfulness* (Kahn, 1989) dan berperilaku sesuai aturan (Toffler, 1986)<sup>13</sup>.

*Personal Disengagement* adalah suatu bentuk kebalikan dari *personal engagement*, yaitu karyawan melakukan pelepasan, penarikan ditujukan dalam perilaku yang kurang interaksi, ketidakhadiran fisik (membolos), emosional, peran yang pasif dan kurang dalam melakukan kegiatan dalam organisasi. Dimensi pada *personal disengagement* meliputi: perilaku yang bersifat otomatis atau robotik (Hochschild, 1983), tidak semangat, lesu, dan merasa gagal (Maslach, 1982), apatis atau tidak peduli dengan sekitar, kurang simpati bahkan empati (Goffman, 1961), tidak ada usaha untuk berkembang (Hackman & Oldman, 1980)<sup>14</sup>.

Keterlibatan kerja dikutip dari Sighn, (2014) adalah sebagai tingkat dimana seseorang secara psikologis mengidentifikasi atau berkomitmen pada pekerjaannya (Kanungo, 1982a). Ini adalah salah satu topik utama yang secara kognitif disibukkan dengan terlibat dalam dan peduli dengan pekerjaan saat ini. Sebuah studi tentang keanekaragaman generasi (Paully *et al.*, 1994). Bagi

---

<sup>13</sup> William A. Kahn *Ibid.* hlm 700

<sup>14</sup> William A. Kahn *Ibid.* hlm. 702

orang-orang yang sangat terlibat, melakukan pekerjaan dengan baik adalah penting untuk harga diri mereka (Lodahl & Kejner, 1965). Orang-orang yang tinggi dalam keterlibatan pekerjaan benar-benar peduli dan sangat peduli dengan pekerjaan mereka (Kanungo, 1982b). Meskipun, konstruksi keterlibatan kerja dianggap agak mirip dengan komitmen organisasi karena keduanya terkait dengan identifikasi karyawan dengan pengalaman kerja, tetapi kedua konstruksi ini juga berbeda<sup>15</sup>.

Keterlibatan pekerjaan lebih terkait dengan identifikasi aktivitas kerja langsung seseorang sementara komitmen organisasi mengacu pada keterikatan seseorang pada organisasi (Brown & Leigh, 1996).<sup>16</sup> Itu adalah mengapa ada hal-hal yang menjadi dasar ketika pekerjaan adalah pekerjaan khusus tetapi tidak dilakukan pada organisasi atau sebaliknya (Blau & Boal, 1987)<sup>17</sup>.

Robbins, (2009) keterlibatan kerja terbentuk melalui suatu keinginan yang diharapkan oleh karyawan terhadap hasrat pada kebutuhan yang bersifat khusus atau terbatas, seperti *values* dan bahkan karakteristik tertentu yang didapatkan dari pekerjaan yang dijalankan sehingga menyebabkan karyawan tersebut menjadi memiliki keterlibatan yang tinggi atau bahkan menjadi penurunan keterlibatan pada pekerjaannya<sup>18</sup>.

Studi yang telah dilakukan Brown, (1996) mengenai identifikasi secara psikologis dan menghasilkan kesimpulan bahwa karyawan yang terlibat pada pekerjaan dapat diilustrasikan kedalam tiga ciri kepribadian yang menonjol, sangat mendukung etos kerja dan memiliki motivasi internal dan *pride* (harga diri) yang tinggi, menurutnya keterlibatan tidak hanya tergantung pada usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja/lama bekerja, atau bahkan gaji. Kemudian karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja tinggi menganggap pekerjaan tersebut sangat bermakna dan menantang, bekerja pada tugas-tugas yang kompleks, menggunakan berbagai keterampilan. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi akan menetapkan standart kinerja dan

---

<sup>15</sup> A. Singh, & B. Gupta, “*Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment*”

<sup>16</sup> S.T Brown & Thomas Leigh, “*A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement*”

<sup>17</sup> G. Blau & K. Boal, “*Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover*”

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins, “*Essentials of Organizational Behavior, 8th Edition*”

hubungan yang positif dengan atasan, karyawan dengan keterlibatan tinggi juga sangat berkomitmen penuh untuk bekerja pada organisasi, karir, dan pekerjaan tertentu serta perilaku pengawasan<sup>19</sup>.

*Organizational citizenship behavior* menurut Kumar, (2009) yang dikutip oleh Hendrawan *et al.* Adalah suatu bentuk tingkah laku individu yang lebih (*extra-role behavior*), dilakukan secara tidak langsung, tidak mudah dilihat pada suatu organisasi kerja yang bersifat formal, yang juga dapat memberikan peningkatan terhadap efektivitas fungsional dari organisasi, istilah awal termonologi tentang *organizational citizenship behavior* dikenalkan oleh Organ, (1988) dalam hasil karya tulisan berupa buku dengan judul “*Organizational Citizenship Behavior : the good soldier syndrome*”.<sup>20</sup>

Menurut Organ, (1990) yang dikutip oleh Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, (1997) menyatakan terdapat dimensi-dimensi yang berguna untuk mengukur tingkat *organizational citizenship behavior* pada individu adalah dilihat dari *altruism, courtesy, cheerleading, peacekeeping, sportmanship, civic virtue, dan conscientiousness*, secara konseptual perilaku menolong adalah konstruksi dari sikap altruistik, kesopanan, memelihara lingkungan yang jauh dari konflik dan beberapa dimensi dari *cheerleader*. Dimensi-dimensi yang telah dikatakan oleh Organ, (1988) sebagaimana dijelaskan sebelumnya terdapat lima dimensi dasar dan pokok dalam *organizational citizenship behavior* yaitu 1. *Altruism* : sikap atau perilaku individu dalam menolong orang lain, 2. *Conscientiousness* : perilaku yang patuh secara berlebihan, 3. *Sportmanship* : sikap toleransi untuk meminimalisir terjadinya konflik, 4. *Civic Virtue* : sikap partisipasi sukarela dan mendukung organisasi, 5. *Courtesy* : perilaku yang meringankan beban terhadap berbagai permasalahan yang ada dalam organisasi<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Steven P. Brown, “A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement”

<sup>20</sup> Andi Hendrawan *et al.*, “Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara”

<sup>21</sup> P. M. Podsakoff, M. Ahearne, S. B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”

Berdasarkan pada surat kabar online JPNN.com pada tahun 2016 terdapat kasus mengenai pemutusan hubungan kerja (PHK) terjadi di perusahaan kertas PT. Tjiwi Kimia TBK. Sidoarjo sebanyak kurang lebih tiga ribu karyawan, pihak perusahaan telah menyiapkan pesangon yang cukup besar guna menjamin para karyawan yang terkena PHK, jaminan tersebut telah dipastikan bahwa berada diatas aturan yang telah ditetapkan yakni mencapai tiga kali lipat dibandingkan dengan ketentuan yang tercantum didalam peraturan perundang-undangan nomor 13 tahun 2003 yang mengatur tentang ketenagakerjaan. Tingginya angka pesangon yang diberikan perusahaan membuat banyak karyawan justru menginginkan purnatugas atau meninggalkan pekerjaan, momen tersebut justru digunakan oleh karyawan untuk dimasukkan kedalam daftar tiga ribu karyawan yang akan diberhentikan. Langkah pemutusan hubungan kerja tersebut dilakukan dengan asumsi lantaran *market* atau pasar perusahaan sedang lesu dan menjadi salah satu upaya bentuk dari rasionalisasi<sup>22</sup>. Maka dari itu berdasarkan kasus diatas menjadi menarik untuk dikaji mengenai intensi karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada penjelasan dibagian latar belakang masalah maka dapat tarik menjadi beberapa hasil rumusan yang dilakukan pada studi ini yakni sebagai berikut ini:

1. Apakah keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap tingkat intensi *turnover* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
2. Apakah keterikatan kerja dapat memberikan pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap tingkat intensi *turnover* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
3. Apakah keterlibatan kerja dan keterikatan kerja dapat memberikan pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap tingkat intensi *turnover* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?

---

<sup>22</sup> JPNN.com, “*Sedihnya, Perusahaan ini PHK 3 ribu Buruh*.”

4. Apakah keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
5. Apakah keterikatan kerja dapat memberikan pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
6. Apakah intensi *turnover* dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
7. Apakah keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
8. Apakah keterikatan kerja dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* jika melalui intensi *turnover* pada karyawan *engineer* Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
9. Apakah keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?
10. Apakah keterikatan kerja dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pada kajian dalam studi ini adalah untuk dapat menjawab atas berbagai macam pertanyaan penelitian yang telah di rumuskan diatas, mengenai “Pengaruh Keterlibatan Kerja, Keterikatan Kerja terhadap tingkat Intensi *Turnover* serta dampak pada *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *engineer* Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo”. Maka dari itu tujuan penelitian dipaparkan sebagai berikut ini:

1. Menganalisis dan menggambarkan kondisi Intensi *Turnover* yang terjadi pada kalangan karyawan *engineering* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo

2. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis, mengenai pengaruh yang diberikan oleh keterlibatan kerja terhadap tingkat intensi *turnover* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo
3. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis pengaruh yang diberikan oleh keterikatan kerja terhadap tingkat intensi *turnover* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo
4. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh yang diberikan oleh keterlibatan kerja secara parsial dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo
5. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh yang dapat diberikan oleh intensi *turnover* secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo
6. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh yang dapat diberikan oleh intensi *turnover* secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
7. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh yang dapat diberikan oleh keterlibatan kerja jika melalui intensi *turnover* dengan dampak pada *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk
8. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh keterikatan kerja jika melalui intensi *turnover* dengan dampak pada *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan *engineeri* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo
9. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh tidak langsung yang diberikan keterlibatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo

10. Menguji secara statistik dan menginterpretasikan hasil analisis mengenai pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang terkandung dalam penelitian pada studi dengan kajian yang membahas mengenai Pengaruh Keterlibatan Kerja, Keterikatan Kerja terhadap tingkat Intensi *Turnover* dengan dampak *Organizational Citizenship Behavior* pada kalangan karyawan *engineer* di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo. Maka dari itu dibagi kedalam dua bagian yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis.

##### **1.4.1 Manfaat Akademis**

- a. Sebagai pengembangan sains dan ilmu pengetahuan
- b. Kontribusi dalam pengembangan studi Sosiologi Industri
- c. Kontribusi dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan studi Sosiologi Industri
- d. Kontribusi penelitian pada kajian Sosiologi Industri

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Memberikan solusi pada perusahaan yang mengalami permasalahan seperti tingkat intensi *turnover* pada karyawan
- b. Memberikan solusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM)
- c. Memberikan rekomendasi untuk perusahaan mengenai masalah intensi *turnover*, keterlibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan keterikatan kerja.
- d. Memberikan masukan pada berbagai permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan dalam menekan angka intensi *turnover*

## 1.5 Tinjauan Pustaka

### 1.5.1 Kajian Studi Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan studi kajian keterlibatan kerja, keterikatan kerja, *organizational citizenship behavior* dan intensi *turnover* telah banyak diteliti dan dikaji oleh berbagai disiplin ilmu seperti sosiologi, psikologi, manajemen, dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk itu dalam studi ini mengkaji tentang keterlibatan, keterikatan, *organizational citizenship behavior*, dan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* yang terjadi di Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo, maka dari itu, penelitian ini mengfokuskan apakah terdapat pengaruh keterlibatan kerja dan keterikatan kerja terhadap tingkat intensi *turnover* serta dampak pada *organizational citizenship behavior* di kalangan karyawan *engineer* Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo, Pasca terjadinya pemutusan hubungan kerja secara massal.

Penelitian sebelumnya dilakukan dari disiplin ilmu psikologi dan manajemen yakni menekankan pada indikator-indikator yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja. Sedangkan, dalam kajian ilmu sosiologi banyak dilakukan penelitian mengenai kinerja karyawan, tindakan organisasi, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan. Dan kajian-kajian tersebut dapat ditinjau dari beberapa penelitian terdahulu.

Studi-studi terhadalu diharapkan dapat memberikan gambaran posisi penelitian ini dalam kajian-kajian multidisipliner terlebih dalam kajian sosiologi industri. Kajian-kajian yang terkait dengan fokus pada penelitian ini diuraikan dalam pemetaan berikut ini.

**Tabel 1.5.1**  
**Pemetaan Studi Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Judul Penelitian/Deskripsi Hasil
1.	<p>Putra Nugraha  “Hubungan antara Lingkungan Kerja, Kreativitas dengan Keterikatan Kerja”  Universitas Indonesia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan yang terjadi bersifat positif signifikan diantara faktor lingkungan dengan keterikatan kerja artinya jika terjadi peningkatan dengan faktor lingkungan maka keterikatan juga mengalami peningkatan. Sedangkan, ketika terjadi penurunan pada faktor lingkungan kerja maka terjadi pula penurunan pada keterikatan kerja karyawan</li> <li>2. Variabel faktor lingkungan sebagai penghambat kreativitas dan keterikatan kerja tidak terjadi hubungan yang signifikan</li> <li>3. Karyawan mengalami peningkatan kinerja atau performa kerja saat lingkungan kerja juga memberikan dukungan</li> <li>4. Kesimpulannya adalah peningkatan kinerja atau performa yang dimiliki oleh karyawan memang dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, artinya adalah kesesuaian dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan <i>job dish</i> yang diterima</li> </ol>
2.	<p>Fitria Widyacahya, dan Ratna D. Wulandari  “Pengaruh Pengawasan dan Kondisi Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan kerja mengalami peningkatan saat mendapatkan dukungan dari kelompok kerja</li> <li>2. Beberapa bentuk dukungan yang diberikan bisa berupa rasa kepedulian yang diberikan rekan kerja kepada kelompok kerja</li> <li>3. Pengawasan memiliki pengaruh pada keterlibatan kerja dengan kata lain pihak manajemen telah melaksanakan peran atau fungsinya dengan baik</li> <li>4. Keterlibatan kerja mengalami peningkatan saat kondisi kerja juga mengalami peningkatan</li> </ol>
3.	<p>Amalia M. Ghaisani, dan Fibria D. Liestiwati  “Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Intensi <i>turnover</i> dengan <i>Organizational Commitment</i> sebagai Variabel Mediasi (studi pada karyawan tetap PT. <i>South Pasific Viscose</i>)”  Universitas Indonesia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh negatif signifikan pada <i>organizational commitment</i> artinya ketika keterlibatan kerja mengalami kenaikan maka yang terjadi adalah <i>organizational commitment</i> mengalami penurunan, tetapi jika keterlibatan kerja mengalami penurunan <i>organizational commitment</i> mengalami peningkatan.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh positif signifikan pada <i>organizational commitment</i> artinya jika keterlibatan kerja mengalami kenaikan maka <i>organizational commitment</i> mengalami peningkatan. Begitupula, sebaliknya jika keterlibatan kerja mengalami penurunan maka yang terjadi adalah <i>organization commitment</i> juga mengalami penurunan.</li> <li>3. <i>Organizational commitment</i> dapat memberikan pengaruh yang negatif signifikan pada intensi <i>turnover</i> artinya jika <i>organizational commitment</i> mengalami kenaikan maka intensi <i>turnover</i> akan mengalami penurunan. Sebaliknya, jika <i>organizational commitment</i> mengalami penurunan maka yang terjadi adalah peningkatan pada <i>tunrover intention</i> pada karyawan</li> <li>4. Keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh negatif signifikan pada intensi <i>turnover</i> artinya jika keterlibatan kerja mengalami kenaikan maka intensi <i>turnover</i> akan mengalami penurunan, akan tetapi jika keterlibatan kerja mengalami penurunan maka yang terjadi adalah intensi <i>turnover</i> karyawan meningkat</li> </ol>
<p>4.</p>	<p>Yuna Muliana, Makmur dan Welvan Aida          “Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi <i>turnover</i> karyawan pada Pasar Modern Pasir Pengaraian Kab. Rokan Hulu”          Universitas Pasir Pengaraian</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan dengan usia muda dengan rentan usia 21 hingga 30 tahun mempunyai intensi yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaan dibandingkan dengan karyawan dengan usia tua yakni rentan 31 hingga 40 tahun dan lebih dari 40 tahun.</li> <li>2. Karyawan laki-laki memiliki semangat yang tinggi dibandingkan dengan karyawan perempuan, alasannya adalah karyawan laki-laki dianggap mempunyai fisik dan tenaga yang lebih besar dan kuat dibandingkan dengan karyawan perempuan, kemudian karyawan laki-laki mendominasi.</li> <li>3. Tingkat pendidikan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja dan intensi <i>turnover</i></li> <li>4. Keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja karyawan dapat memberikan pengaruh pada tingkat intensi <i>turnover</i> karyawan</li> </ol>
<p>5.</p>	<p>Gary Blau, dan Kimberly Boal          “Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover”  <i>Journal of Management</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi memiliki sedikit kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan</li> <li>2. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja rendah dan komitmen organisasi yang rendah pada posisi yang beresiko tinggi dalam kategori yang selanjutnya memungkinkan untuk</li> </ol>

	<p>terjadinya <i>turnover</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi dan komitmen organisasi rendah juga beresiko tinggi terjadinya <i>turnover</i></li> <li>4. Keterlibatan kerja dan komitmen organisasi tidak cukup penting untuk mengantisipasi terjadinya <i>voluntary turnover</i> atau meninggalkan perusahaan secara sukarela.</li> </ol>
4.	<p>Aamir A. Chughtai  <i>“Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior”</i>                  Dublin City University</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh yang diberikan oleh keterlibatan kerja pada <i>In-Role Performance</i></li> <li>2. <i>Organizational Commitment</i> memiliki pengaruh yang signifikan pada <i>In-Role Performance</i></li> <li>3. <i>Organizational Commitment</i> memiliki pengaruh yang kecil diantara Keterlibatan kerja dan <i>In-Role Performance</i></li> <li>4. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang kuat pada <i>organizational citizenship behavior</i>.</li> </ol>

Sumber: Nugraha (2012); Widyacahya, & Wulandari (2018); Ghaisani, & Liestyawati (2014); Muliana, Makmur, & Aida (2015); Blau, & Boal (1989); Chughtai (2008)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Nugraha, (2012) mengenai hubungan lingkungan kerja, kreativitas dengan keterikatan kerja. Pada penelitian ini teknik yang digunakan adalah *partial correlation*. Analisis dari perhitungan dan pengujian atas variabel faktor lingkungan sebagai suatu penghambat kreativitas, menghasilkan koefisien korelasi antara faktor lingkungan pendorong kreativitas dan keterikatan kerja yaitu bernilai sebesar 0.533 ( $p < 0.01$ ). Nilai uji tersebut telah membuktikan bahwa memang ada hubungan yang positif dan signifikan diantara variabel faktor lingkungan sebagai pendorong kreativitas dan keterikatan kerja. Maka hal tersebut mengartikan bahwasannya peningkatan kondisi lingkungan kerja akan membuat karyawan menjadi lebih kreatif dan meningkatkan keterikatan kerja. Kemudian, pada hasil perhitungan koefisien korelasi nilai yang diperoleh adalah  $r^2 = 0.284$ . maka dari itu kontribusi faktor lingkungan kerja terhadap kreativitas dan keterikatan kerja sebesar 28.4%. sedangkan 71.6% dapat dijelaskan dengan variabel diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> P. Nugraha, “*Hubungan antara Lingkungan Kerja, Kreativitas dengan Keterikatan Kerja*”

Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Widyacahya, & Wulandari (2017) mengkaji mengenai pengaruh yang diberikan oleh variabel pengawasan dan kondisi kerja pada keterlibatan kerja karyawan. Lokasi dalam penelitian ini berada di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya, penelitian ini menggunakan teknik *cross tabulation* dan hasil perhitungan menunjukkan bahwasanya angka keterlibatan karyawan pada kategori tinggi yakni dengan nilai sebesar 88.7%. Dengan hasil uji yang dilakukan pada tingkat pengawasan adalah dalam kategori yang cukup tinggi dengan nilai sebesar 71.0%. Dengan demikian yang terjadi adalah ketika bentuk pengawasan ditingkatkan maka semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan. Sedangkan hasil uji menggunakan regresi logistik univariat menunjukkan signifikan atau nilai P terhadap variabel pengawasan sebesar 0.000201 yang artinya lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ . Dengan hasil tersebut maka  $H_0$  ditolak artinya memang ada terjadi pengaruh antara pengawasan dan keterlibatan kerja karyawan. Nilai *Exp. (B)* variabel pengawasan angka yang didapatkan sebesar 0.023, angka tersebut digunakan untuk melihat kekuatan pengaruh yang diberikan pada variabel keterlibatan kerja. Angka 0.023 diartikan sebagai suatu *possibility* karyawan yang memberikan penilaian pada pengawasan dalam kelompok yang tinggi dengan angka keterlibatan kerja sebesar 43.48 artinya keterlibatan kerja termasuk pada kategori tinggi<sup>24</sup>.

Studi penelitian yang dilakukan oleh Amalia M. Ghaisani, & Fibra I. D. Liestiawati (2014) yang mengkaji tentang pengaruh dengan menggunakan variabel keterlibatan kerja, intensi *turnover* dan *organizational commitment*. Pada penelitian ini digunakan suatu teknik uji yaitu *cross sectional* dan hasil dari perhitungan statistik deskriptif pada variabel penelitian ini menunjukkan tingkat intensi *turnover* karyawan tetap perusahaan berada di posisi yang rendah dengan nilai *mean* 1.812. Berbeda dengan hasil perhitungan pada variabel intensi *turnover*, tingkat keterlibatan kerja dan *organizational commitment* karyawan pada posisi yang tinggi yaitu hasil yang didapatkan sebesar 4.0875 pada variabel keterlibatan kerja sedangkan nilai sebesar 3.81 didapatkan oleh variabel *organizational commitment*. Kemudian perhitungan juga dilakukan dengan

---

<sup>24</sup> F. W. Widyacahya, & R. D. Wulandari, “Pengaruh Pengawasan dan Kondisi Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya”

menggunakan analisis jalur untuk mendapatkan hasil besarnya pengaruh langsung, kemudian mencari pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari masing-masing variabel. Jadi besaran pengaruh yang diberikan oleh keterlibatan kerja pada *organizational commitment* adalah 0.720. Kemudian pengaruh yang diberikan oleh keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* secara langsung dengan besaran angka (-0.3773) dan *organizational commitment* pada intensi *turnover* secara langsung adalah (-0.459), setelah itu perhitungan koefisien jalur tersebut, maka diketahui pengaruh yang tidak langsung dari keterlibatan kerja pada intensi *turnover* melewati *organizational commitment* yakni sebesar  $0.720 \times (-0.456) = -0.330$ . Perhitungan akhir dengan total keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* sebesar  $(-0.373) + (-0.330) = (-0.703)$ . setelah itu perhitungan dilakukan dengan *Sobel Test* yakni digunakan untuk mengukur pengaruh variabel mediasi adalah sebesar -4.833 memenuhi syarat  $t_{value} (< -1.96)$  dengan tingkat signifikansi nilai P sebesar 0.00000134 memenuhi syarat nilai P atau *p-value* yakni ( $<0.05$ ) hasil tersebut mengartikan bahwa pengaruh mediasi yang signifikan dari *organizational commitment* pada pengaruh *indirect* (tidak langsung) keterlibatan kerja pada intensi *turnover*<sup>25</sup>.

Berikutnya studi yang telah dilakukan oleh Maulina, Makmur, & Aida (2015) adalah mengkaji tentang pengaruh dengan variabel keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Dalam melakukan penelitian digunakan metode penelitian survey dan pendekatan korelasional. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa responden dengan rentan usia 31 hingga 40 tahun jumlah total responden sebanyak 15 orang memiliki tingkat *turnover intention* sebesar 37.50% dan reponden dengan rentan usia diatas >40 tahun dengan jumlah total sebanyak 5 orang memiliki tingkat intensi *turnover* hanya 12.50%. Sedangkan responden dengan rentan usia 21-30 tahun dengan jumlah total sebanyak 20 orang memiliki tingkat *turnover intention* sebesar 50.00%. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat intensi *turnover* yang terbesar terjadi pada karyawan usia muda, dengan asumsi bahwa usia muda memiliki keinginan yang besar mencari pekerjaan lain atau alternatif lain. Pada kategori gender, karyawan

---

<sup>25</sup> A. M Ghaisani, & F. I. D. Liestiwati, “Pengaruh Job Involvement terhadap Intensitas *turnover* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi”

perempuan memiliki semangat yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan laki-laki yakni dengan persentase sebesar 35.00% karyawan perempuan dan 65.00% karyawan laki-laki, asumsi yang dibangun oleh peneliti adalah dikarenakan laki-laki cenderung dianggap memiliki fisik yang prima dan tenaga yang lebih besar dan kuat dibandingkan dengan perempuan, selain itu karyawan didominasi oleh laki-laki. Jadi, keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada tingkat intensi *turnover* karyawan yakni ditunjukkan dalam hasil perhitungan dengan menggunakan uji F yang didapatkan nilai  $F_{hitung} 4.827 > F_{tabel} 3.23$ . dengan begitu variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Secara parsial terdapat pengaruh yang diberikan oleh keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan. hasil tersebut ditunjukkan melalui perhitungan uji *t* yang didapatkan  $t_{hitung}$  keterlibatan kerja 2.583 dengan signifikansi 0.001. maka dari itu  $t_{hitung} 2.583 > t_{tabel} 2.021$  dan  $sig.\alpha 0.001 < 0.05$ . kesimpulannya adalah keterlibatan kerja memberikan kontribusi pengaruh terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan<sup>26</sup>.

Kemudian, penelitian yang telah dilakukan oleh Blau, & Boal (1987) mengenai cara menggunakan keterlibatan kerja dan *organizational commitment* untuk memprediksi *turnover*. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *variance* (ANOVA) dan *covariance* (ANCOVA). Untuk menguji model konseptual lebih lanjut, frekuensi *turnover* dalam empat sel yang diusulkan untuk diperiksa. Sampel yang lebih kecil (N = 106) digunakan sehingga variabel kognisi penarikan pekerjaan dapat dimasukkan, seperti dapat dilihat melalui rata-rata *turnover* pada karyawan *apetehtic* (*JI* rendah / *OC* rendah) secara signifikan lebih tinggi daripada individu dalam tiga sel lainnya, selain itu, ketika sampel yang lebih besar (N = 129) digunakan, *turnover* berarti yang tunggal (*JI* tinggi / *OC* rendah) dan bintang yang lembaga (*JI* tinggi / *OC* tinggi). hasil dari penelitian ini adalah karyawan yang apatis mempunyai *voluntary intention* eksternal lebih tinggi.

Kemudian penelitian yang telah dilakukan oleh Chughtai, (2008) memiliki fokus pada pengaruh keterlibatan kerja kinerja dan *organizational citizenship*

---

<sup>26</sup> Y. Maulina, Makmur, & W. Aida, "Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensitas *turnover* Karyawan pada Pasar Modern Pasir Pengaraian Kab. Rokan Hulu"

*behavior*. Teknik penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan *stratified random sampling* untuk menentukan sampel, lalu uji analisis menggunakan regresi berganda. Analisis yang telah dilakukan oleh peneliti menghasilkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang bersifat positif signifikan terhadap *in-role performance*, sekaligus *organizational citizenship behavior* dengan nilai ( $r = 0.30$   $p < 0.01$ ) dan pada variabel *organizational citizenship behavior* ( $r=0.43$ )  $p<0.01$ ) maka dari itu hipotesis diterima. pada variabel *organizational citizenship behavior* memiliki variabel mediasi yakni *organizational commitment*, didasarkan pada perhitungan yang telah dilakukan oleh peneliti hasil yang didapatkan adalah *organizational commitment* mempunyai hubungan positif signifikan pada *in-role performance* yakni dengan nilai ( $r = 0.27$ )  $p < 0.01$ ) maka dari itu variabel bebas mempunyai korelasi yang signifikan terhadap variabel mediator. Perhitungan lain juga menunjukkan hasil bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada *organizational commitment* yakni bernilai sebesar ( $r = 0.22$   $p<0.01$ ) jadi *in-role performance* memiliki pengaruh yang signifikan pada keterlibatan kerja. Kemudian *organizational commitment* ditambahkan menjadi variabel mediasi juga memiliki signifikansi dengan  $\beta = 0.295$  dan  $\beta = 0.248$ . hasil akhirnya adalah *organizational commitment* memiliki pengaruh yang kecil pada keterlibatan kerja dan *in-role performance*<sup>27</sup>.

## 1.5.2 Kerangka Pemikiran

### 1.5.2.1 Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja atau keterlibatan kerja secara sosiologis diartikan sebagai posisi karyawan dikenal dan diketahui oleh lingkungannya dari pekerjaannya, dengan terlibat secara aktif (partisipasi aktif) didalam organisasi, dan menganggap pencapaian prestasi menjadi suatu hal yang penting untuk harga dirinya (Robbins, 2003)<sup>28</sup>. Keterlibatan kerja terbentuk melalui suatu keinginan yang diharapkan oleh karyawan terhadap kebutuhan dan hastrat tertentu, *values* atau nilai bahkan keistimewaan tertentu yang didapatkan dari pekerjaan yang sedang dijalankan sehingga menyebabkan karyawan tersebut menjadi semakin

<sup>27</sup> A. A. Chughtai, "Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior"

<sup>28</sup> Stephan P. Robbins, "Perilaku Organisasi: Jilid I Edisi 9" (Jakarta: Indeks Gramedia, hlm. 91

terlibat dan bahkan sebaliknya, dengan kata lain semakin tidak terlibat terhadap pekerjaannya. Kemudian keterlibatan kerja muncul sebagai suatu bentuk tanggapan atas suatu pekerjaan atau kondisi lingkungan tertentu dalam pekerjaan, karyawan yang memiliki keterlibatan lebih cenderung sangat berpihak terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan bahkan mempunyai rasa kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan tersebut<sup>29</sup>.

Dimisalkan dalam suatu organisasi memiliki kelompok kerja yang sangat variatif, beberapa karyawan memiliki keterlibatan tinggi pada pekerjaannya karena merasa diuntungkan atas pekerjaan tersebut dengan kata lain karyawan tersebut mendapatkan apa yang diinginkan dan diharapkan atas kebutuhan atau nilai tertentu melalui pekerjaan. Menurut pernyataan Robbins, (2009:306) menambahkan bahwasanya karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi secara otomatis akan lebih memihak dan peduli pada pekerjaannya. Keterlibatan karyawan yang lebih memiliki dampak terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan. tingkat keterlibatan kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka absensi atau ketidakhadiran dalam bekerja<sup>30</sup>.

Menurut Brown, (1996) keterlibatan kerja secara psikologis menyatakan bahwa karyawan bisa dikatakan terlibat pada pekerjaan apabila karyawan bisa mengidentifikasi diri secara psikologis pada pekerjaannya, dan beranggapan bahwa kinerja sangat penting untuk dirinya dan organisasi<sup>31</sup>. kajian yang telah dilakukan oleh Robbins, (2003) menemukan bahwa keterlibatan kerja muncul dikarenakan sebab pertama adalah, karyawan akan memiliki keterlibatan kerja tinggi apabila Keterlibatan pekerjaan terjadi ketika kepemilikan kebutuhan, nilai-nilai, atau karakteristik pribadi individu untuk menjadi lebih atau kurang terlibat dalam pekerjaan mereka, sebab kedua adalah, keterlibatan kerja sebagai respon spesifik karakteristik situasi kerja. dengan kata lain jenis pekerjaan tertentu atau karakteristik situasi pekerjaan mempengaruhi sejauh mana seseorang terlibat dalam pekerjaannya. Maka dari itu lingkungan kerja

---

<sup>29</sup> A. Singh, & B. Gupta, *Ibid.* 2015

<sup>30</sup> Stephan P. Robbins, "*Perilaku Organisasi*" (Jakarta: Salemba Empat), hlm. 306

<sup>31</sup> Steven P. Brown, *Ibid.* 1996

juga dapat mempengaruhi karyawan tersebut lebih terlibat atau bahkan dapat membuat karyawan kurang terlibat dalam pekerjaannya<sup>32</sup>.

Menurut Cohen, (2003) mengartikan keterlibatan kerja atau keterlibatan kerja adalah bentuk internalisasi nilai-nilai yang berkaitan dengan dampak positif pekerjaan atau pekerjaan menjadi suatu hal yang penting bagi dirinya. Dengan kata lain keterlibatan kerja adalah suatu bentuk tingkatan kinerja atau performa kerja karyawan dapat mempengaruhi harga dirinya untuk melakukan pekerjaan secara total dan menganggap pekerjaan tersebut sangat penting baginya<sup>33</sup>. Perkembangan mengenai definisi keterlibatan kerja sangatlah luas seperti tokoh lain yang memberikan gagasan mengenai definisi tentang keterlibatan kerja adalah Hiriyappa, (2009) yang menjelaskan mengenai keterlibatan kerja, yaitu individu dapat mengidentifikasi sejauhmana dia terlibat dalam pekerjaannya, dan partisipasi aktif didalamnya dan juga menganggap kinerja (*performace*) yang dilakukan menjadi sangat penting dan berharga baginya. Hiriyappa juga memberikan pernyataan bahwasannya angka keterlibatan kerja tinggi dapat mengurangi angka absen atau ketidakhadiran bahkan menekan angka *voluntary turnover* karyawan<sup>34</sup>.

Cohen, (2003) menjelaskan mengenai karakteristik keterlibatan karyawan yang dibagi menjadi dua jenis karakteristik yaitu karyawan yang mempunyai keterlibatan lebih dan karyawan dengan keterlibatan rendah. Karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut ini:<sup>35</sup>

1. Ciri-ciri karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi
  - a. Sangat menghargai waktu kerja
  - b. Kepedulian lebih diberikan pada perusahaan dan pekerjaan
  - c. Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan tinggi
  - d. Berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai target perusahaan
  - e. Angka ketidakhadiran atau absensi rendah

<sup>32</sup> Stephen P. Robbins, *Ibdi*. hlm. 91

<sup>33</sup> Geoffrey L. Cohen, "Party Over Policy: the Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs"

<sup>34</sup> B. Hiriyappa, "Organizational Behavior" (New Delhi : New Age International Publisher).

<sup>35</sup> G. L. Cohen, *Ibid*. 2003

- f. Memiliki intensi rendah untuk meninggalkan pekerjaan
  - g. Sangat komitmen dan bertanggung jawab terhadap karir, profesionalisme, dan organisasi perusahaan
  - h. Memiliki semangat dan dorongan untuk bekerja keras
2. Karakteristik karyawan dengan keterlibatan rendah
- a. Tidak memberikan usaha semaksimal mungkin
  - b. Kurang memiliki kepedulian pada lingkungan tempat bekerja dan pekerjaan
  - c. Kepuasan terhadap pekerjaan rendah
  - d. Komitmen dan tanggung jawab pada pekerjaan dan perusahaan rendah
  - e. Angka ketidakhadiran atau absensi tinggi
  - f. Memiliki intensi meninggalkan perusahaan dan pekerjaan tinggi
  - g. Kurang memiliki motivasi atau semangat dan dorongan dalam bekerja

Mengutip dari Saleh, Hosek (1975); Dubin (1956) mengkonseptualisasikan keterlibatan kerja sebagai derajat dimana situasi pekerjaan total adalah “minat hidup utama” atau dengan kata lain adalah *center of life-interest*, yaitu derajat yang dianggap sebagai sumber utama untuk kepuasan dan kebutuhan tertentu<sup>36</sup>. Definisi ini hampir sama dengan Lawler, & Hall (1970) yang mendefinisikannya sebagai sejauh mana seseorang mempersepsikan pekerjaan secara total atau sepenuhnya situasi menjadi bagian penting bagi kehidupannya dan menjadi suatu identitas karena kesempatan yang diberikan kepadanya untuk memuaskan kepentingan kebutuhannya<sup>37</sup>. Sejalan dengan itu, Lodahl, & Kejner (1965) mengartikannya sebagai keterlibatan kerja sebagai suatu tingkat kepentingan pekerjaan individu dalam gambar diri (*self-image*) total<sup>38</sup>, dan

---

<sup>36</sup> D. Saleh, & J. Holssek, “*Job Involvement: Concepts and Measurements*”

<sup>37</sup> Edward E. Lawler, & Douglas T. Hall, “*Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation*”

<sup>38</sup> T. M. Lodahl, & M. M. Kejner, “*The Definition and Measurement of Job Involvement*”

Guion, (1958) mengusulkan bahwa itu ditandai dengan persepsi karyawan tentang pekerjaan sangat penting<sup>39</sup>.

Pernyataan Lodahl, & Kejner (1965) yang dikutip oleh Cohen, (2003) menjelaskan dimensi yang terkandung dalam keterlibatan kerja.

1. Kinerja kontingensi harga diri

Bentuk pekerjaan yang mencerminkan rasa bangga dan harga diri individu dipengaruhi penampilannya. Dimensi ini meliputi kinerja yang mempengaruhi harga diri (*self-esteem*). Harga diri diartikan sebagai bentuk kesesuaian dengan tingkatan kepercayaan seseorang yang *capabel*, cukup, dan berharga.

2. Bekerja sebagai citra Individu

Bentuk dimensi ini ditingkat karyawan dapat mengidentifikasi dirinya dalam pekerjaan total atau dengan kata lain pekerjaan menjadi total yang ia lihat sendiri. Menurut Dublin, (1977) yang dikutip oleh Cohen, (2003) mengatakan bahwa karyawan dengan partisipasi kerja yang tinggi (keterlibatan kerja) menganggap pekerjaan itu penting bagi siapa saja<sup>40</sup>. Hal ini kemudian menunjukkan cara kerjanya yang dapat digunakan dan mengasumsikan bahwa itu adalah kegiatan yang merupakan pusat kehidupan. Sehingga dibutuhkan karyawan dengan tingkat kepentingan yang tinggi dan mendengarkan pekerjaan mereka (Robbins, 2009:303)<sup>41</sup>.

Menurut Cummings, & Worley (2005) menjelaskan bahwa ada dimensi yang terkandung dalam keterlibatan kerja yaitu sebagai berikut:<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Robert M. Guion, “*Industrial Morale (a Symposium): I. The Problem of Terminology*”

<sup>40</sup> G. L. Cohen, *Ibid.* 2003

<sup>41</sup> Stephen P. Robbins, *Ibid.* 2003. hlm. 303

<sup>42</sup> T. G. Cummings, & C. G. Worley, “*Organizational Development and Change*” (Ohio: South-Western Cengage Learning), 2005

1. Kekuasaan

Memberikan izin dan atau memberikan hak dan wewenang bagi karyawan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan, penugasan kerja, kinerja atau performa. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membuat keputusan sendiri dalam upaya menangani permasalahan dalam perusahaan. Dengan kata lain memperluas pengaruh dan mendorong otoritas ke dalam organisasi

2. Informasi

Dalam dimensi ini berisikan informasi yang terdiri dari dokumen bisnis, rencana pemasaran, teknologi mutakhir, da, cara kerja serta kompetisi untuk meningkatkan organisasi. akses informasi yang relevan dan sesuai untuk pengambilan keputusan yang efektif. Kemudian, dapat dipersetujuan dari pekerjaan terkait dengan informasi penting yang dirilis dengan kebebasan bagi mereka yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Dengan kata lain, informasi yang relevan dibagikan kepada anggota

3. Pengetahuan dan keterampilan

Semua karyawan dapat menambah pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan tentang bentuk program keterampilan yang dapat meningkatkan partisipasi karyawan, program tersebut berupa pengetahuan dan keterampilan mengenai penugasan, penyelesaian masalah, dan menyelesaikan operasional bisnis.

4. Hadiah atau Penghargaan

Hadiah sangat dapat membantu meningkatkan keterlibatan kerja, karena pada dasarnya setiap orang yang melakukan sesuai pasti ingin mendapatkan

penghargaan. Penghargaan yang dimaksud dalam organisasi dapat berupa penghargaan internal untuk karyawan yang telah mendapatkan persetujuan dan diterima. Sementara, penghargaan eksternal diberikan untuk promosi yang dapat mengumpulkan karyawan, penghargaan yang diberikan terkait dengan hasil yang dihasilkan dari partisipasi aktif karyawan.

Menurut Luthans, (2006) keterlibatan kerja atau keterlibatan dan kontribusi kerja memiliki aspek sebagai berikut ini:

1. Bekerja adalah minat utama dalam hidup

Definisi ini akan membantu ketika muncul meudian pertanyaan tentang sumber yang diharapkan dari individu dan sumber kepuasan diri yang diperlukan. Kebutuhan menonjol ketika pekerjaan disiapkan untuk memenuhi kebutuhan individu berupa energi, dan pemikiran untuk bekerja.

2. Partisipasi Aktif

Keaktifan karyawan dalam memberikan kontribusi berupa gagasan yang berguna dalam mengambil keputusan tanpa ada pihak yang dirugikan dan untuk mewujudkan keberhasilan perusahaan, memberikan kesempatan pembelajaran keterampilan dan kemampuan di tempat kerja, sehingga memfasilitasi hasil aktif dalam pekerjaan dengan hasil yang diharapkan akan mempengaruhi nilai rasa saat dibutuhkan

3. Kinerja atau Performa sama pentingnya dengan harga diri

Upaya kerja yang ditunjukkan sebagai karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya, menggunakan jenis pekerjaan untuk harga diri atau harga diri seseorang.

4. Kinerja Mengambang

Individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka memiliki fokus pada pekerjaan yang sangat berpengaruh pada orang dengan konsep diri mereka. Ini dapat dilihat pada individu yang

memiliki prinsip terhadap pekerjaan mereka, untuk mendukung kemampuan mereka.

### 1.5.2.2 Keterikatan kerja

Keterikatan kerja atau keterikatan kerja membentuk suatu kondisi positif atas sikap dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi (perusahaan) terkait dengan antusiasme, dedikasi, absorpsi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Karyawan dengan keterikatan tinggi dalam suatu organisasi mempunyai tingkat pemahaman dan kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan kerja, antusias melakukan pekerjaan, dan mampu melakukan kerja sama dengan karyawan yang lain, menjaga cara berbicara tentang perusahaan kemudian dapat meningkatkan harapan perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan dengan karyawan yang mempunyai angka keterlibatan tinggi akan memperlihatkan rasa solidaritas tinggi dengan perusahaan dengan memiliki dorongan dan semangat kerja tinggi, sebaliknya, dapatkan dukungan yang rendah, motivasi kerja dan kenyamanan yang kurang dapat menurunkan angka keterikatan kerja<sup>43</sup>.

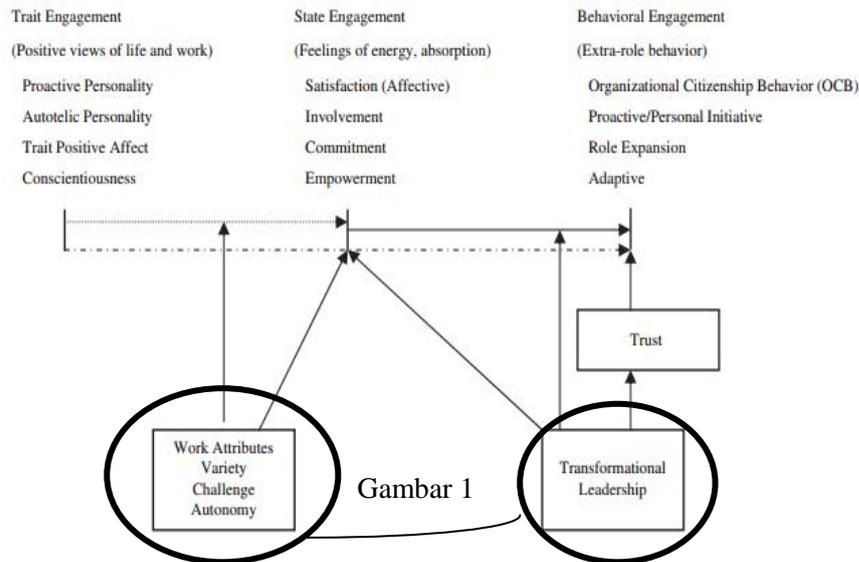
Menurut Schaufeli, & Bakker (2004) mengatakan keterikatan kerja adalah bentuk karyawan dengan memiliki energi yang tinggi dalam hal ini adalah semangat yang tinggi, antusias dengan pekerjaan mereka, dan mampu bangkit kembali dari kesulitan dan merasa seperti waktu berlalu saat mereka melakukan pekerjaannya<sup>44</sup>. Definisi lain keterikatan kerja juga ditemukan oleh Wellins, Bernthal, Pehlps, (2011) menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah karyawan dapat menikmati dan mempunyai kepercayaan pada apa yang mereka kerjakan dengan dihargai saat karyawan mengerjakan pekerjaannya<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> R. Kusendi, & W. Iswanto, “*Pengaruh Kondisi Lingkungan Kerja dengan Keterikatan Kerja PT. MCD*”

<sup>44</sup> W. B. Schaufeli, & A. B. Bakker, “*Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement : A Multi-Sample Study*”

<sup>45</sup> R. S. Wellins, P. Bernthal, & M. Phelp, “*Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*”



**Gambar 1.1.** Kerangka kerja untuk memahami unsur-unsur keterlibatan karyawan

Gambar 1.1 juga menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja baik langsung maupun tidak langsung efek pada keadaan dan keterlibatan perilaku. Gambar 1. Sifat pekerjaan (mis: tantangan, variasi) dan sifat kepemimpinan (khususnya kepemimpinan transformasional) adalah kondisi yang paling menarik untuk dikaji. Gambar 2. tersebut menunjukan, misalnya: pekerjaan itu memiliki efek langsung pada keterlibatan negara (Hachman, & Oldham, 1980) dan efek tidak langsung sebagai kondisi batas (moderator) hubungan antara sifat dan keterlibatan negara. Berkenaan dengan kepemimpinan. Gambar menunjukkan bahwa memiliki efek langsung pada kepercayaan dan efek tidak langsung melalui penciptaan kepercayaan tentang keterlibatan perilaku (Kahn, 1990; McGregor, 1960)<sup>46</sup>.

Dalam komentar kami yang tersisa, kami menguraikan bagaimana berbagai tradisi dan model di dalamnya penelitian dan literatur terapan sesuai dengan model yang ditunjukkan pada gambar 1.1 dan detailnya implikasi yang dihasilkan. Namun, sebelum melanjutkan penting untuk dicatat bahwa jangan memilik konseptualisasi tertentu “*engagement*” sebagai benar atau benar karena (a). Ini tidak akan berguna ada tahap awal ini dalam pengembangan pemikiran tentang keterikatan (b). Salah satu

<sup>46</sup> W. H. Macey, & B. Schneider, “*The Meaning of Employee Engagement*”

atau semua konseptualifikasi ini dapat berguna untuk tujuan tertentu, dan (c). Mengidentifikasi perbedaan konseptualisasi ini akan membantu para peneliti dan praktisi memiliki gagasan yang lebih tegas tentang masalah ketika mereka bekerja dengan itu. Tujuan penelitian ini adalah untuk menerangi atribut unik dari penelitian sebelumnya yang sebagian penelitian dan praktik di masa depan dapat lebih tepat mengidentifikasi sifat konstruksi keterikatan sebab dari apa yang mereka inginkan<sup>47</sup>.

Aspek dan dimensi yang terkandung dalam keterikatan kerja (keterikatan kerja) meliputi hal-hal berikut ini (Schaufeli, & Bakker, 2003)<sup>48</sup>.

1. *Vigor* (Semangat)

Dimensi *Vigor* dicirikan dengan kekuatan, energik, dan ketahanan mental tinggi ketika melakukan pekerjaan, hasrat memberikan usaha yang kerasa dan serius (semangat tinggi) di tempat kerja dan dapat menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dimensi kontribusional mengacu pada suatu bentuk perasaan penuh arti dalam pekerjaan, antusias dalam menjalankan tugas, inspiratif, *pride* dalam pekerjaan dan tanggap dalam menghadapi tantangan.

3. *Absorption*

Keasyikan atau dengan kata lain penyerapan pengetahuan yang didapatkan karyawan adalah dengan mencakup fokus terhadap apa yang dikerjakan, keminatan dalam melakukan suatu pekerjaan, dan sulit untuk menjauh dari pekerjaan.

---

<sup>47</sup> W. H. Macey, & B. Schneider, *Ibid.* 2008

<sup>48</sup> W. Schaufeli, & A. Bakker, “*UWES : Utrecht Work Engagement Scale : Preliminary Manual*”

Menurut Gallup, (2004) yang dikutip oleh Rees, (2008) menjelaskan tipe keterlibatan karyawan adalah sebagai berikut ini:<sup>49</sup>

1. *Engaged* (Terikat)

Karyawan dengan keterikatan adalah individu sebagai *builder* (pembangun), dan selalu menunjukkan kinerja tinggi. kesediaan karyawan untuk mempergunakan bakat dan kekuataannya ketika melakukan pekerjaan dengan rasa antusias, dan dengan mudah melakukan inovasi-inovasi

2. *Not Engaged*

Karyawan dengan karakteristik ini adalah karyawan yang tanpa memiliki keterikatan kerja akan fokus pada tugas dibandingkan mencapai tujuan pekerjaan dan bahkan perusahaan.

Karakteristik keterlibatan karyawan menurut Schaufeli, & Bakker (2008) dijelaskan sebagai berikut ini:<sup>50</sup>

1. *Say it*

Berbicara positif tentang pekerjaan dan organisasi tempat dia bekerja, serta kenapa rekan kerja dan atasan

2. *Stay*

Menjadi anggota organisasi ditempat kerjaan menjadi sesuatu hal yang membanggakan dibandingkan mendapatkan kesempatan bekerja di tempat lain

3. *Strive*

Memberikan waktu, energi, dan ide untuk berkontribusi pada keberhasilan bisnis organisasi

---

<sup>49</sup> Chris Rees, “*Employee Engagement: A Literatur Review*”

<sup>50</sup> A. B. Bakker, W. B. Schaufeli, “*Positive Organizational Behavior : Engage Employee in Flourishing Organizational*”

Menurut Bakker, & Demerouti (2007) terdapat beberapa sebab yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja yaitu sebagai berikut ini:<sup>51</sup>

1. *Job Resources* (Sumber Daya Ketenagakerjaan)

Meliputi aspek material, sosial dan atau organisasi pekerjaan yang memberikan kemungkinan individu untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan biaya psikologis dan atau fisiologis yang berkaitan dengan pekerjaan, mencapai target kerja, merangsang pertumbuhan, pengembangan perusahaan, dan pribadi.

2. *Salience of Job Resources* (Pentingnya Sumber Daya Ketenagakerjaan)

Mengacu pada saat-saat penting dan penggunaan sumber daya kerja individu.

3. *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi)

Personalitas yang dimiliki oleh setiap individu karyawan meliputi karakter, watak, tindakan dengan usia, dll. Dijelaskan bahwa karyawan yang terlibat akan memiliki karakteristik yang berbeda-beda dengan karyawan lain.

Keterikatan kerja adalah suatu bentuk asumsi dasar yang dimiliki oleh setiap anggota kelompok didalamnya, meliputi : nilai, norma, tindakan, cara kerja, kebersamaan, yang memiliki pengaruh pada intensi *turnover* karyawan. Maka dari itu, digunakan Teori Modal Sosial dalam upaya mendukung teori terkait dengan keterikatan kerja. Teori modal sosial menjelaskan tentang *network*, *values*, *norms* atau *rules*, timbal balik, dan *trust* serta tindakan proatif. Modal sosial dipercaya dapat dijadikan sebagai suatu elemen yang dapat memobilisasi, membangkitkan, dan mendorong terwujudnya kebersamaan, solidaritas, dan gagasan serta rasa kepercayaan dan saling memberikan keuntungan dalam mencapai kemajuan bersama<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> A. B. Bakker, & E. Demerouti, “*The Job Demands-Resource Model: State of the Art*”

<sup>52</sup> J. Hasbullah, “*SOCIAL CAPITAL (memajukan keunggulan budaya manusia Indonesia)*” (Jakarta:MR-United Press Jakarta) 2016 cet.1 hlm. 3

Menurut Coleman, (1988) mendefinisikan modal sosial secara fungsional sebagai berbagai entitas dengan dua komponen yang sama, terdiri dari beberapa aspek sistem sosial, dan memberikan fasilitas atas tindakan tertentu dari aktor dalam struktur yaitu, modal sosial adalah segala sesuatu yang memfasilitasi individu atau kolektif tindakan, yang dihasilkan oleh jejaring, hubungan yang bersifat timbal balik, rasa kepercayaan, serta nilai dan norma atau aturan sosial<sup>53</sup>. Dalam konsepsi Coleman, modal sosial adalah sumber daya netral yang memfasilitasi segala tindakan, tetapi apakah masyarakat lebih baik sebagai hasilnya tergantung sepenuhnya pada individu.

Menurut Fukuyama, (2001) modal sosial adalah suatu wujud normal yang bersifat bebas yang mengunggulkan bentuk kerjasama diantara individu dengan individu yang lain dalam suatu organisasi<sup>54</sup>. maka dari itu bentuk kepercayaan, jejaring masyarakat dan lain sebagainya mempunyai keterkaitan dengan modal sosial dalam hubungan bersifat timbal balik. Norma atau aturan yang terkandung dalam modal sosial mengacu pada kerjasama kelompok, memiliki komitmen dan tanggung jawab, kinerja yang baik, serta tindakan timbal balik, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, masyarakat berkolaborasi dengan harapan, cita-cita dan keinginan untuk mewujudkan tujuan bersama yang memiliki azas kebersamaan. Maka dari itu, akan ada kemajuan yang cepat ketika anggota kelompok atau organisasi memiliki rasa kebersamaan, saling menjaga kepercayaan, mematuhi nilai, norma, dan aturan.

Menurut Putnam, (2000) menjelaskan mengenai modal sosial sebagai suatu “karakteristik organisasi” dimisalkan norma atau aturan, kepercayaan, dan jejaring dapat menaikkan efisiensi pada masyarakat dengan memberikan fasilitas berupa tindakan yang selaras. Putnam mengatakan dalam karya tulisan yaitu “*Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*” dikatakan bahwasannya hubungan

---

<sup>53</sup> J. Coleman, “*Social Capital in the Creation of Human Capital*”

<sup>54</sup> F. Fukuyama, “*Social Capital, Civil Society and Development*”

sosial sangat penting dalam mengatur tindakan pada jejaring yang melibatkan hubungan timbal balik dan norma kelompok<sup>55</sup>. Kepercayaan menjadi suatu pijakan awal dalam kehidupan sosial dimana interaksi yang variatif memiliki kecenderungan menghasilkan norma timbal balik. Modal sosial suatu penghubung diantara individu, jejaring sosial, norma atau aturan, serta kepercayaan.

Bourdieu, & Wacquant (1992) menjelaskan mengenai modal sosial yang terbagi menjadi tiga bentuk konsep modal<sup>56</sup>.

1. Modal Ekonomi

Merujuk pada kepemilikan harta benda berupa : uang, barang, dan investasi

2. Modal Kultural

Merujuk pada bentuk kualifikasi pendidikan untuk institusional

3. Modal Sosial

Merujuk pada kewajiban dan hak sosial, yang ditentukan terhadap aspek peranan, keteriakan secara sosial yang terstruktur. Dengan asumsi memprediksikan perkembangan individu dan tindakan kolektif.

Menurut Hasbullah, (2016) menjelaskan mengenai unsur utama yang ada dalam modal sosial, meliputi:<sup>57</sup>

1. Partisipasi dalam suatu jaringan

Anggota dalam suatu kelompok sosial yang untuk berupaya membentuk suatu hubungan dan jejaring. Melalui keterlibatan dan keikutsertaan diri dalam kelompok jejaring yang bersifat hubungan sosial.

2. Kepercayaan

Bentuk sikap kepercayaan yang diberikan oleh kelompok yang memiliki tujuan untuk mewujudkan kebersatuan anggota kelompok.

---

<sup>55</sup> R. D. Putnam, *“Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community”*

<sup>56</sup> P. Bourdieu, & L. J. D. Wacquant, *“An Invitation to Reflexive Sociology”* (USA: The University of Chicago Press) 1992. hlm.12

<sup>57</sup> J. Hasbullah, *Ibid.* hlm.9

### 3. Norma atau Aturan Sosial

Peranan norma didalam suatu kelompok atau asosiatif, kelompok dalam mengontrol bentuk-bentuk tindakan anggota yang mana norma itu sudah terinstitutionalkan dan mengandung hukuman atau sanksi sosial dengan bertujuan untuk mencegah anggota kelompok melakukan suatu bentuk penyimpangan dari ketetapan aturan yang telah dibuat.

### 4. Nilai-nilai

Nilai adalah suatu bentuk gagasan yang telah ada sejak turun-temurun, benar, dan penting bagi individu. Dimisalkan nilai tentang keharmonisan, prestasi, kerja keras, kompetitif, dan lain-lain.

### 5. Tindakan Proaktif

Keterikatan individu dalam suatu perkumpulan atau grup formal dan informal diharapkan mampu memberikan penyelesaian permasalahan. Anggota senantiasa secara aktif dan kreatif. Melibatkan pada kesempatan yang memperkaya relasi sosial yang dapat memberikan keuntungan bagi kelompok secara bersama.

#### 1.5.2.3 *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* menurut Bateman, & Organ (1983) menyimpulkan penelitian yang dilakukan oleh Katz, & Kahn (1966) yaitu konstruksi *organizational citizenship behavior* sebagai suatu perilaku atau tindakan super peran<sup>58</sup>. Maka dari itu definisi mengenai *organizational citizenship behavior* adalah bentuk tindakan atau peranan yang dilakukan individu secara *discretionary* (ks. Dengan kebebasan untuk menentukan dan memilih, terserah kepada kebijakan seseorang) yang tidak secara eksplisit termasuk dalam sistem imbalan, yang dapat memberikan pengaruh pada peningkatan efektivitasan fungsi organisasi (Organ, 1988)<sup>59</sup>. Menurut Organ, (1988) yang dikutip langsung oleh

<sup>58</sup> T. S. Bateman, & D. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship between Affect and Employee"

<sup>59</sup> D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome"

Bolino, Turnley, & Bloodgood, (2002:505) menambahkan bahwasannya *organizational citizenship behavior* adalah tindakan individu yang secara bebas, dan tidak langsung bisa diakui sistem pemberian *reward* dan upaya untuk mempromosikan fungsi efektivitas organisasi. Dengan demikian *organizational citizenship behavior* adalah bentuk tindakan karyawan secara melebihi peranan yang menjadi kewajibannya, yang secara eksplisit diakui dengan *reward-formal systems*<sup>60</sup>.

Definisi lain mengenai *organizational citizenship behavior*, menurut Robbins, (2005) yaitu bentuk perilaku individu yang secara bebas dilakukan atau dipilih (*discretionary*)<sup>61</sup>. Perilaku *discretionary* pada individu mengenai *organizational citizenship behavior* berdasarkan Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2003:3) yakni bukan mengenai suatu persyaratan yang bersifat absolut dari diskripsi kerja. *Organizational citizenship behavior* tidak hanya perilaku yang melibatkan individu untuk memilih. Dengan kata lain individu tidak akan dihukum atau mendapatkan sanksi jika individu tersebut memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. *organizational citizenship behavior* secara eksplisit tidak dikenal dalam *reward systems* yang biasa terdapat pada organisasi kerja karyawan. *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan fungsi organisasi yang secara efisien dan efektif<sup>62</sup>.

Menurut Budiharjo, (2011:140) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai bentuk tindakan individu secara sukarela (*voluntary*) dan eksplisit yang berhubungan dengan timbal balik, akan tetapi timbal balik tersebut menjadi suatu kontribusi pada upaya mewujudkan efektivitasan organisasi. dengan arti lain, *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk tindakan karyawan yang dilakukan tidak hanya atas dasar tuntutan tugas akan tetapi atas dasar kesukarelaan<sup>63</sup>.

<sup>60</sup> M. C. Bolino, W. H Turnley, J. M. Bloodgood, “*Organizational Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*”

<sup>61</sup> Stephan S. Robbins, “*Essesntial of Organizational Behavior: 8th Ediction*” (Prentice Hall. Upper Saddle River. 2005

<sup>62</sup> D. Organ, P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, “*Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, Consequences*”

<sup>63</sup> A. Budiharjo, “*Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*” (Jakarta: Prasetya Mulya Publishing. hlm.140

Menurut McShane, & Glinove (2005:43)<sup>64</sup> yang dikutip oleh Ivancevich, Konopaska, & Matteson, (2005) kemudian dikutip oleh Kinicki, dan Kreitner, (2006) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang diluar kewajiban pekerjaan yang diharuskan untuk dikerjakan dengan kata lain perilaku karyawan yang melebihi tugas (*out-ofrole*)<sup>65</sup>. Menurut Soegandhi, (2013) tingkat keberhasilan suatu organisasi ditentukan karena adanya faktor *organizational citizenship behavior*. Dengan kata lain karyawan melakukan *extra-role* atau tugas ekstra yang meliputi: bekerja sama, menolong satu sama lain, memberikan ide dan pemikirannya untuk perkembangan organisasi, partisipasi aktif dalam organisasi, dan menggunakan waktu kerja dengan sangat efektif<sup>66</sup>.

Berdasarkan William, & Anderson (1991) *organizational citizenship behavior* dibagi kedalam dua kategorisasi yakni *OCB-O* dan *OCB-I*. Artinya adalah *OCB-O* adalah suatu bentuk tindakan yang dapat memberikan manfaat untuk organisasi. misalkan: disiplin, tepat waktu, angka kehadiran kerja tinggi, menaati aturan yang berlaku. Sedangkan, *OCB-I* adalah suatu bentuk tindakan yang secara implisit dilakukan dapat memberikan manfaat untuk individu lain dan secara eksplisit dapat memberikan manfaat untuk organisasi. misalkan: memberikan bantuan pada tugas rekannya yang absen, dan atau membantu dalam hal yang lain<sup>67</sup>. Kategori *OCB-I* meliputi: *altruism, courtesy, peacekeeping*, dan, *cheerleading* sedangkan kategori *OCB-O* meliputi: *conscientiousness, civic virtue*, dan *sportmanship* (Organ, 1997)<sup>68</sup>.

---

<sup>64</sup> S. L. McShane, V. Glinov, & Mary Ann, “*Organizational Behavior*” USA: McGraw-Hill

<sup>65</sup> R. Kreitner, & A. Kinick, “*Organizational Behavior 7th Edition*” USA: McGraw-Hill

<sup>66</sup> V. M. Soegandhi *et al.*, “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*”

<sup>67</sup> L. J. Williams, & S. E. Anderson, “*Job Satisfaction and Organizational Commitments as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior*”

<sup>68</sup> D. W. Organ, “*Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*”

Dimensi-dimensi *organizational citizenship behavior* menurut Organ, (1988) dikutip langsung oleh Allison *et al.* (2001) yaitu:<sup>69</sup>

1. *Altruism*

Suatu bentuk tindakan untuk menolong orang lain tanpa ada paksaan, bersifat sukarela terhadap tugas yang berkaitan dengan pengoperasian dalam organisasi. misalkan: membantu karyawan yang sedang menghadapi masalah pada pekerjaan.

2. *Civiv Virtue*

Suatu bentuk partisipasi aktif yang bersifat sukarela dan mendukung fungsi-fungsi organisasi profesional, prosedural, dan sosial. Misalkan: kontribusi terhadap mendukung menyelesaikan isu-isu dalam organisasi secara tanggung jawab.

3. *Conscientiousness*

Suatu bentuk tindakan karyawan yang berkaitan dengan kinerja dan performa kerja, karyawan melakukan tindakan tersebut melebihi standart minimum yang telah ditetapkan. Misalkan: perilaku individu yang dikaitkan dengan ketepatan waktu, disiplin, tingkat kehadiran tinggi.

4. *Courtesy*

Suatu bentuk perilaku yang dapat mengurangi beban dan meringankan permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan orang lain. Misalkan: sikap sopan santun, dan hormat dalam melakukan suatu tindakan dalam organisasi

5. *Sportmanship*

Suatu bentuk batasan pada tindakan yang bersifat merusak. Misalkan: mengkabarkan isu-isu, informasi yang tidak benar. Contoh lain adalah karyawan yang tidak menunjukkan sikap protes pada organisasi atas ketidakpuasaan yang diberikan oleh organisasi.

---

<sup>69</sup> B. J. Allison *et al.*, “*Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior*”

Menurut Graham, (1991) mewujudkan suatu dimensi konseptual yang berdasarkan pada kajian politik dan teori politik modern, asumsi tersebut menghasilkan tiga wujud dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu:<sup>70</sup>

1. *Obedience* (Kepatuhan)

Mengilustrasikan keinginan karyawan untuk menerima dan mematuhi aturan dan prosedural sistem dalam organisasi

2. *Loyalty* (Kesetiaan)

Mengilustrasikan keinginan karyawan untuk memposisikan kepentingan pribadi (individu) untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.

3. *Participation* (Partisipatif)

Mengilustrasikan keinginan karyawan untuk senantiasa aktif dalam upaya mengembangkan seluruh aspek kehidupan dalam organisasi, yang meliputi:

a. Partisipasi Advokasi

Suatu bentuk keinginan karyawan dalam upaya mengembangkan organisasi dengan cara mendukung dan gagasan kreatif

b. Partisipasi Fungsional

Suatu bentuk kontribusi karyawan dengan melebihi standart minimum kerja yang disepakati.

Menurut Bateman, & Organ (1983) dalam penelitian yang telah dilakukan menghasilkan proposisi yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, yaitu meliputi:<sup>71</sup>

1. Kepuasan Kerja

Asumsi tersebut menyebutkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi akan memberikan kembali kepada organisasi yang telah memberikan dampak positif bagi karyawan, hal ini dikenal dengan timbal-balik (*feedback*)

---

<sup>70</sup> J. W. Graham, "An Essay on Organizational Behavior"

<sup>71</sup> T. S. Bateman, & D. Organ, *Ibid.* 1983

2. Komitmen Organisasi

Dasar asumsi tersebut adalah karyawan dengan komitmen lebih terhadap organisasi maka akan lebih bangga menjadi bagian dari organisasi. dengan arti lain karyawan memiliki rasa percaya diri dan perasaan positif terhadap organisasi, dan memiliki intensi *turnover* yang rendah dengan melakukan apa yang terbaik untuk organisasi.

3. Keterlibatan Kerja

Yang mendasari asumsi tersebut adalah karena keterlibatan kerja memiliki subjektif individu terhadap apa yang sedang dikerjakan dan pekerjaannya.

4. Motivasi

Yang mendasari asumsi ini adalah *personality* dan motivasi serta dorongan dan semangat lebih yang dapat menyebabkan timbulnya sikap *organizational citizenship behavior*

5. Dukungan Kepemimpinan

Asumsi ini didasari atas faktor adanya bentuk *supportiveness* yang diberikan oleh atasan kepada karyawan. dukungan tersebut dapat menimbulkan sikap positif (*positive-vibes*) terhadap pekerjaan dan organisasi. dengan kata lain dukungan tersebut dapat mempengaruhi timbulnya *organizational citizenship behavior*.

Penyebab tambahan yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, meliputi

1. *Personality* atau karakter dan suasana Hati (Elanain, 2007)<sup>72</sup>

Kepribadian seseorang memiliki peran pokok dalam bekerja. Memiliki sikap yang terbuka terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional adalah ciri dari kepribadian yang penting dalam memprediksi *organizational citizenship behavior*

---

<sup>72</sup> H. M. Abu Elanain, "Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship ?"

2. Kualitas Interaksi dengan atasan dan bawahan (Novliadi,2006)<sup>73</sup>

Asumsi yang mendasar dalam faktor ini adalah interaksi yang terjadi diantara atasan dan bawahan dapat memberikan pengaruh pada timbulnya *organizational citizenship behavior*. Dengan kata lain makin tinggi persepsi kualitas interaksi yang terjadi diantara atasan dan bawahan, maka *organizational citizenship behavior* pada karyawan juga mengalami peningkatan.

3. Masa Bekerja (Sommer, Bae, & Luthans, 1996)<sup>74</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, bawasannya masa bekerja dapat difungsikan sebagai suatu alat untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*, dengan asumsi bahwa terdapat variabel yang mewakili pengukuran dan investasi karyawan dalam organisasi.

4. Jenis Kelamin (Morrison, 1994)<sup>75</sup>

Pebedaan persepsi mengenai *organizational citizenship behavior* antara laki-laki dan perempuan yakni, perempuan menganggap *organizational citizenship behavior* adalah bagian dari perilaku *in-role* dibandingkan dengan laki-laki. Hasil temuannya tersebut membuktikan bahwa perempuan menginternalisasikan cita-cita kelompok, rasa bersama, dan tindakan membantu yang menjadi bagian dari pekerjaannya.

*Organizational citizenship behavior* memiliki implikasi terhadap *turnover*, terdapat dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Chen, Hue, & Sego (1998). Menghasilkan temuan berupa relasi yang terjadi diantara *organizational citizenship behavior* dan *turnover*. Ditarik kesimpulan bahwasanya karyawan dengan tingkat *organizational citizenship*

<sup>73</sup> F. Novliadi, “*Organizational Citizenship Behavior Karyawan ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi antara Atasan-Bawahan terhadap Dukungan Organisasi*”

<sup>74</sup> S. M Sommer et al., “*Organizational Commitments Across Culture: the Impact of Antecedents on Korean Employee*”

<sup>75</sup> E. W. Morrison, “*Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: the Importance of the Employee’s Perspective*”

*behavior* yang rendah memiliki kecenderungan untuk melakukan pemberhentian kerja secara sukarela, jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi<sup>76</sup>. *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk upaya yang dilakukan oleh anggota kelompok dalam organisasi dengan tujuan ingin perkembangan dan promosi kerja organisasi guna mencapai tujuan, sehingga peran *organizational citizenship behavior* rendah, hal itu dapat berdampak terhadap performa organisasi dan dapat mempengaruhi suatu organisasi perusahaan<sup>77</sup>.

#### 1.5.2.4 Intensi *turnover*

Intensi *turnover* berdasarkan pernyataan Robbins, & Judge (2009) adalah suatu bentuk tindakan pengunduran, penarikan diri oleh seseorang dalam suatu lingkungan organisasi yang secara permanen, pengunduran diri oleh karyawan bisa berupa perpindahan keluar dari organisasi dan pemberhentian dari organisasi<sup>78</sup>. *Intention* dalam kamus bahasa inggris diartikan sebagai keinginan yang muncul dari dalam diri individu untuk bertindak sesuatu, kemudian *turnover* dalam kamus bahasa inggris adalah diartikan sebagai pergantian<sup>79</sup>. Maka dari itu bisa dikatakan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan atau hasrat yang timbul dari dalam seseorang untuk melakukan suatu tindakan pemberhentian atau pergantian. Dengan kata lain keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane, 1994)<sup>80</sup>.

Menurut Robbins, (2001) *turnover* bisa disebabkan karena atas dasar sukarela (*voluntary turnover*) dan atas dasar tidak sukarela (*involuntary turnover*). Dengan kata lain bahwa *voluntary turnover* adalah keputusan yang telah dibuat oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi

<sup>76</sup> Xiao-Ping Chen *et al.*, “*The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Test of Key Hypotheses (Article)*”

<sup>77</sup> R. E. Riggio, “*Introduction to Industrial/Organizational Psychology*”

<sup>78</sup> S. P. Robbins, & T. A. Judge, “*Organizational Behavior, 13th Edition*”

<sup>79</sup> Oxford Advanced Learner’s Dictionary New 9th Edition: International Student’s Edition

<sup>80</sup> R. M. Zeffane, “*Understanding Employee Turnover: the Need for A Contingency Approach*”

secara sukarela (tanpa paksaan), *voluntary turnover* dibedakan menjadi dua jenis berdasarkan sifatnya, yaitu<sup>81</sup>

1. *Avoidable Voluntary Turnover*

Terjadi *turnover* yang disebabkan oleh faktor internal perusahaan, yaitu meliputi: gaya kepemimpinan, gaji yang tidak sesuai harapan, atmosfer perusahaan, dan lingkungan perusahaan.

2. *Unavoidable Voluntary Turnover*

Terjadi *turnover* yang disebabkan oleh kondisi yang bersifat darurat atau *urgency* terjadi karena faktor eksternal perusahaan. Dimisalkan: perpindahan lokasi tempat tinggal karena keputusan keluarga, kehamilan, dan terjadinya kecelakaan fisik.

Sedangkan *involuntary turnover* adalah pemecatan yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan keputusan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan. Pemecatan tersebut didasari atas kebijakan perusahaan terhadap karyawan yang disebabkan oleh penurunan kinerja yang akan memberikan dampak kurang baik terhadap produktivitas dan keberlangsungan perusahaan<sup>82</sup>.

Menurut Harnoto, (2002) terindikasinya intensi *turnover* pada karyawan dapat terlihat yang muncul sebagai tahapan-tahapan berikut ini:<sup>83</sup>

1. Tingkat ketidakhadiran karyawan dan kurangnya rasa tanggung jawab karyawan pada tugas dan pekerjaan
2. Ketidak antusias menjalankan pekerjaan muncul pada karyawan akibat dari orientasi karyawan, sebab pekerjaan saat ini dianggap tidak bisa mewujudkan keinginan karyawan
3. Tingkat pelanggaran aturan yang dilakukan oleh karyawan meningkat. Misalkan: meninggalkan pekerjaan saat jam kerja

---

<sup>81</sup> Stephen P. Robbins, “*Organizational Behavior 9th Edition*” (New York: Prentice-Hall. Inc.)

<sup>82</sup> S. P. Robbins, *Ibid.* 2001

<sup>83</sup> Harnoto, “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*”, (Jakarta: PT. Prehallindo

4. Meningkatnya protes karyawan yang didasari oleh regulasi perusahaan kepada atasan. Hal itu umumnya berkaitan dengan balas jasa atau peraturan yang diberlakukan terlalu merugikan karyawan
5. Perilaku positif yang mulai tampak berkurang pada karyawan yang biasanya memiliki karakteristik positif pada perusahaan.

Menurut Robbins, (2006) terdapat penyebab yang mempengaruhi timbulnya *turnover* pada karyawan, yang dibagi kedalam tiga komponen, yaitu:<sup>84</sup>

1. Tingkat Karakteristik Organisasi
  - a. Desain pekerjaan
  - b. *Work stress*
  - c. *Reward*
  - d. *and Pension plan*
  - e. *Perfomance evaluation systems*
2. Tingkat Karakteristik Kelompok
  - a. Demografik
  - b. Kelompok terpadu
3. Tingkat Karakteristik Individu
  - a. Usia
  - b. Masa bekerja
  - c. Status perkawinan
  - d. *Job satisfaction*
  - e. *Personality-job, Job-fit* (keseesuaian antara karakteristik dan keputusan karyawan dengan pekerjaan)

---

<sup>84</sup> Stephen P. Robbins, “*Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*” (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia)

Menurut Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978) mendefinisikan *turnover intention* adalah bentuk yang secara implisit mengawali keputusan individu untuk berhenti dari pekerjaannya. Dengan kata lain intensi *turnover* adalah suatu tanda yang diperlihatkan individu dan secara sadar untuk meninggalkan perusahaan. Keinginan tersebut muncul dari dalam diri individu yang dapat menyebabkan terdorongnya perilaku sebenarnya (*actual-role*) sebagai bentuk nyata dari intensi pada karyawan. selain itu, Mobley *et al.* Juga menunjukkan model mengenai tahapan terjadinya intensi *turnover* pada karyawan yang termuat dalam “*Theoritical Work of Intensi turnover*”, adalah sebagai berikut ini:<sup>85</sup>

1. *Thought of quitting*

Individu yang sudah berfikir untuk meninggalkan pekerjaan dan atau perusahaan

2. *Evaluation of expected utility of search*

Individu mengevaluasi hasil pemikiran yang hubungan dengan cita-cita, tujuan, keinginan yang akan wujudkan ketika meninggalkan pekerjaan.

3. *Intention to search*

Muncul kecenderungan dari dalam individu untuk mencari pekerjaan lain, pasca melakukan evaluasi yang berkaitan dengan cita-cita, tujuan, dan keinginan individu.

4. *Search*

Bentuk suatu tindakan nyata individu yang diwujudkan melalui mencari alternatif pekerjaan lain, misalkan mengunjungi *expo-career*

5. *Evaluation of alternatives*

Individu melakukan suatu evalusais terhadap beberapa alternatif pekerjaan yang telah didapatkan dari tahap pencarian (*search*)

---

<sup>85</sup> W. H. Mobley *et al.*, “*An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*”

6. *Intention to quit*

Hasil yang telah dievaluasi oleh individu terhadap beberapa alternatif pekerjaan yang ada, sehingga timbul intensi untuk meninggalkan perusahaan (intensi *turnover*).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Chen, & Francesco, (2000) mengenai aspek yang digunakan untuk mengetahui *turnover* karyawan, menghasilkan tiga proposisi yaitu:<sup>86</sup>

1. *Thinking of quitting*

Karyawan mulai berfikir untuk keluar meninggalkan pekerjaan yang didapatkan saat ini

2. *Intention to search*

Karyawan mulai mencari alternatif-alternatif pekerjaan diluar pekerjaan utama

3. *Intention to quit*

Karyawan berkeinginan meninggalkan pekerjaan untuk beberapa saat

Menurut Steers, (1977:188) menunjukan faktor penyebab yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan dalam upaya meninggalkan perusahaan, alasan dan faktor tersebut meliputi:<sup>87</sup>

1. Faktor Organisasi

Indikator tersebut meliputi: praktik pembayaran (penggajian) dan promosi kerja, serta besarnya organisasi

2. Faktor Lingkungan Kerja

Indikator tersebut meliputi: pengawasan, pola hubungan antar kelompok, dan interaksi antar kelompok

3. Faktor Tugas

Indikator tersebut meliputi: rutinitas tugas yang dikerjakan

---

<sup>86</sup> Z. X. Chen, & A. M. Francesco, “*Employee Demography, Organizational Commitment, and Intensi turnover in China : Do Cultural Difference Matter ?*”

<sup>87</sup> R. M. Steers, “*Organizational Effectiveness: A Behavior View*” (USA:Goodyear Pub.Co. hlm. 188

#### 4. Faktor Individu

Indikator tersebut meliputi; usia karyawan, masa jabatan karyawan, perminatan terhadap jenis pekerjaan.

Menurut Bradley, & Pigros (1981:222) yang dikutip oleh Mufidah, (2016) dalam penelitian yang dilakukan menghasilkan proposisi-proposisi faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover*, yaitu:<sup>88</sup>

1. Terdapat tekanan internal yang menjadi hambatan karyawan tidak bisa bebas dalam melakukan komunikasi dengan rekan kerja yang lain.
2. Terdapat dugaan yang mendasari rasa kurang percaya terhadap perusahaan yang berkaitan dengan masa depan perusahaan
3. Terdapat *gap* diantara cita-cita, harapan yang diinginkan oleh karyawan dengan kenyataan yang terjadi.

---

<sup>88</sup> L. Mufidah, “*Pengaruh Job Satisfaction terhadap Iintensi turnover dengan Continuance Commitments sebagai Variabel Intervening pada karyawan EF Energi Consultant*”

### 1.6 Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub> : Keterlibatan kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap intensi *turnover* (**Diterima**)
- H<sub>2</sub> : *Employee engagment* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap intensi *turnover* (**Diterima**)
- H<sub>3</sub> : Keterlibatan kerja dan keterikatan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap intensi *turnover* (**Diterima**)
- H<sub>4</sub> : Keterlibatan kerja berpengaruh parsial dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (**Diterima**)
- H<sub>5</sub> : Keterikatan kerja berpengaruh parsial dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (**Diterima**)
- H<sub>6</sub> : Intensi *turnover* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (**Diterima**)
- H<sub>7</sub> : Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan melalui intensi *turnover* terhadap *organizational citizenship behavior* (**Diterima**)
- H<sub>8</sub> : Keterikatan kerja berpengaruh signifikan melalui intensi *turnover* terhadap *organizational citizenship behavior* (**Diterima**)
- H<sub>9</sub> : Keterlibatan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (**Ditolak**)
- H<sub>10</sub> : Keterikatan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (**Ditolak**)

#### Keterangan

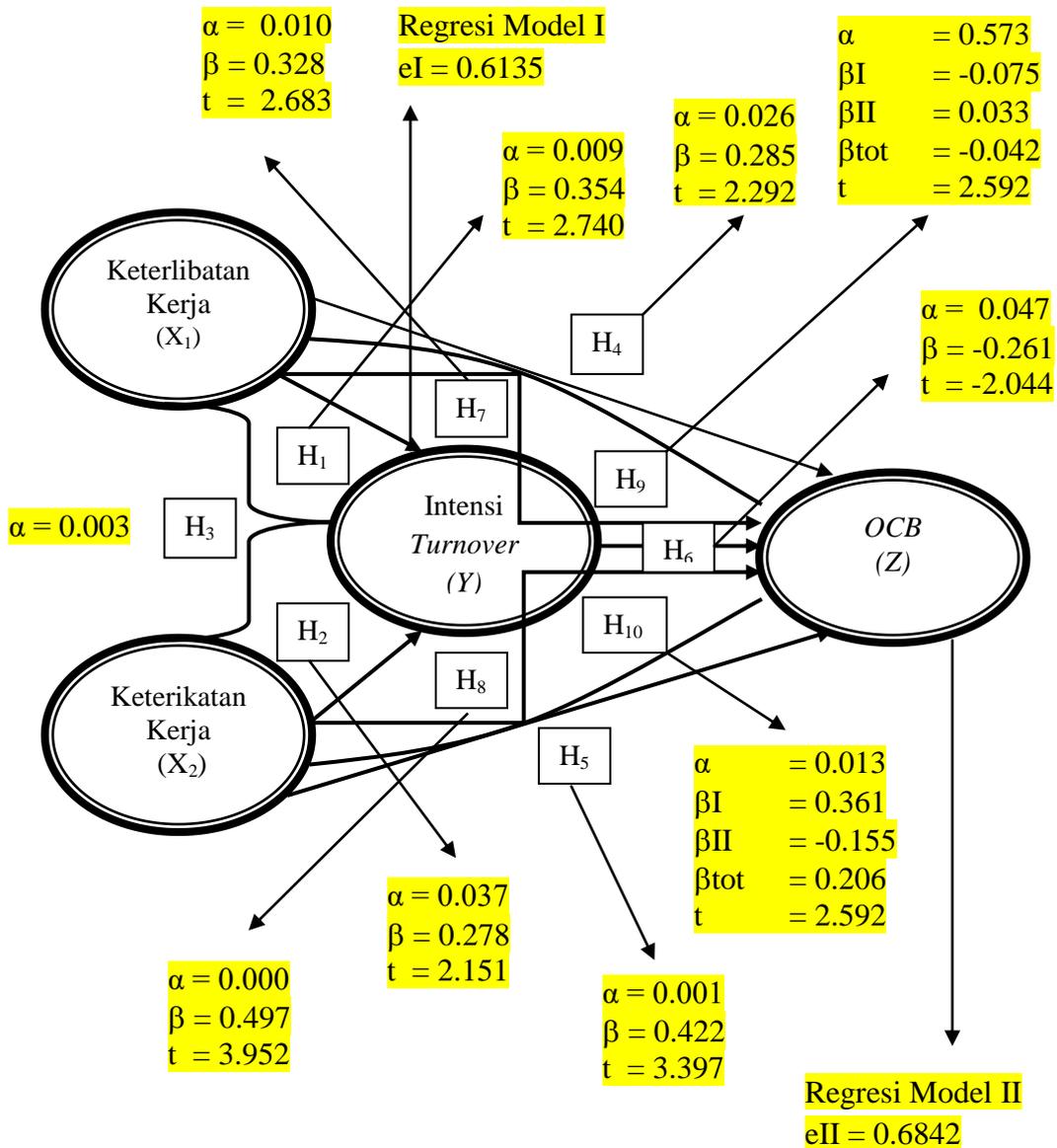
X<sub>1</sub> = Keterlibatan kerja (Keterlibatan Kerja)

X<sub>2</sub> = Keterikatan kerja (Keterikatan Kerja)

Y = Intensi *turnover*

Z = *Organizational Citizenship Behavior*

1.6.1 Kerangka Hipotesis



Gambar 1.2 Kerangka Hipotesis, Sumber : Hasil Pengolahan Data

**Keterangan**

- $\alpha$  : Signifikan ( $< 0.05$ )
  - $\beta$  : Besar Pengaruh
  - $\beta_I$  : Besar Pengaruh Langsung
  - $\beta_{II}$  : Besar Pengaruh Tidak Langsung
  - $\beta_{tot}$  : Besar Pengaruh Total
  - t : - Positif
  - Negatif
- } Uji Sobel

## 1.7 Metode Penelitian

### 1.7.1 Pendekatan, Tipe, dan Metode Penelitian

Penelitian pada studi ini pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dan metode analisis dengan menggunakan regresi linier berganda, serta tipe penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah asosiatif. Tipe penelitian asosiatif menurut Sugiyono, (2013:11) adalah suatu penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh dan atau korelasi diantara dua atau lebih variabel.<sup>89</sup>

### 1.7.2 Definisi Operasional

Dalam menganalisis pengaruh diantara variabel keterlibatan kerja, keterikatan kerja, intensi *turnover*, dan *organizational citizenship behavior*. Maka dari itu dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi empat variabel yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y$ , dan  $Z$  kemudian diturunkan menjadi beberapa indikator, yaitu meliputi:

#### 1.7.2.1 Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja menjadi suatu penilaian sejauh mana karyawan terlibat dalam organisasi, untuk mengukur keterlibatan kerja karyawan maka digunakan aspek *knowledge, and skills, reward*, partisipasi aktif, *performance, emotional, behavior*, nilai tertentu, respon kerja. Maka dari itu indikator yang digunakan adalah sebagai berikut.

- a. *Knowledge and Skills* : pelatihan kerja, *workshop*, kewajiban dan hak.
- b. *Reward* : gaji, promosi, bonus, dihargai akan keberhasilan
- c. Partisipasi Aktif :berpendapat, ikut serta merencanakan, mengevaluasi kegiatan, melakukan secara maksimal
- d. *Performance* : rasa bangga, rasa percaya diri, dan harga diri
- e. *Emotional* : ketertarikan pada pekerjaan, dan menyukai pekerjaan
- f. *Behavior* : peran ekstra dalam memikirkan pekerjaan

---

<sup>89</sup> Sugiyono, “*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*” (Bandung:Alfabeta) , 2013. hlm. 11

### 1.7.2.2 Keterikatan kerja

Keterikatan kerja menjadi suatu tolak ukur dalam terwujudnya keberhasilan dalam suatu organisasi, untuk mengukur keterikatan kerja digunakan beberapa aspek yang meliputi: kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), *say*, *strive*, *job resources*, *personal resources*, serta dukungan dengan Teori Modal Sosial untuk memberikan penjelasan yang berkaitan dengan nilai, jaringan, kepercayaan, norma sosial. Maka dari itu dirumuskan beberapa indikator sebagai berikut:

- a. *Vigor*: sikap semangat, sikap berusaha keras
- b. *Dedication*: antusias tinggi, bangga pada pekerjaan
- c. *Say*: menjaga sikap, sopan dan santun dalam berkomunikasi
- d. *Strive*: berkontribusi lebih pada pekerjaan, seperti melebihkan waktu bekerja
- e. *Job Resources*: mengurangi tuntutan, usaha mencapai target
- f. *Personal Resources*: kepribadian, dan usia
- g. Nilai (*Values*): pekerjaan yang berharga, harapan terwujud
- h. Jaringan (*Network*): keikutsertaan dalam organisasi perusahaan
- i. Kepercayaan (*Trust*): dipercaya oleh rekan kerja dan atasan
- j. Norma Sosial (*Norms*): peraturan, kebijakan, dan etika kerja

### 1.7.2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational citizenship behavior* menjadi suatu aspek penilaian dalam terwujudnya kesuksesan dalam suatu organisasi, untuk mengukur *organizational citizenship behavior* digunakan *job satisfaction*, *commitment*, kualitas interaksi dengan atasan dan bawahan. Maka dari itu jelaskan pada indikator sebagai berikut:

- a. *Altruism*: membantu rekan kerja, memberikan solusi
- b. *Civci Virtue*: kontribusi dalam penyelesaian masalah, sikap tanggung jawab
- c. *Conscientiousness*: disiplin, ketepatan waktu (*in time or on time*), kehadiran kerja

- d. *Courtesy*: sikap sopan, dan santun serta hormat
- e. *Sportmanship*: tidak menunjukkan sikap protes
- f. *Obidience*: mematuhi aturan dan prosedural
- g. *Job Satisfaction*: rasa puas pada hasil dan pekerjaan
- h. *Commitment*: menjaga nama baik perusahaan dan nam naik pekerjaan
- i. Kualitas Interaksi: konflik vertikal dan horizontal, perasaan positif.

#### 1.7.2.4 Intensi turnover

Intensi *turnover* menjadi suatu bagian yang penting bagi perusahaan sebab, terdapat beberapa karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan, dengan itu untuk mengukur tingkat intensi *turnover* meliputi: *work stress, reward, job-fit, thought of quitting, intention to search, search, intention to quit, work atmospher, individual*. Maka dari itu dijelaskan melalui indikator sebagai berikut:

- a. *Work Stress*: beban pekerjaan yang diterima
- b. *Reward*: gaji yang tidak sesuai harapan
- c. *Job-fit*: mendapatkan pekerjaan yang sesuai
- d. *Thought to search*: mencari informasi lowongan kerja
- e. *Search*: intensitas mendatangi lokasi *career fair*, mengikuti seleksi pekerjaan lain
- f. *Work Atmospher*: merasa kurang diterima oleh lingkungan
- g. *Individual*: usia, dan jabatan

#### 1.7.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan dalam studi ini berfokus pada suatu industri manufaktur yang bergerak dalam bidang pembuatan kertas yaitu Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, Sidoarjo. Lokasi penelitian ini dipilih atas dasar terjadinya fenomena pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan secara massal, sebesar kurang lebih 3000 karyawan yang dilakukan oleh pihak dari Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo. Dalam beberapa kurun waktu terakhir, alasan perusahaan tersebut melakukan PHK secara massal adalah dilakukannya rasionalisasi

dan produktivitas kerja yang menurun serta pangsa pasar yang melemah. Pihak perusahaan memberikan pesangon tiga kali lipat bahkan lebih dari standar yang ditetapkan oleh Undang-undang ketenagakerjaan, besaran pesangon yang diberikan tergantung dari masa kerja dan jabatan didalam organisasi, akibat dari pemberian pesangon yang besar banyak karyawan justru mendaftarkan diri untuk menjadi bagian dari karyawan yang di PHK. Alasan lain adalah pihak perusahaan telah banyak melakukan rekrutmen terhadap karyawan baru dengan kualifikasi usia muda dan *fresh-graduate*.

#### **1.7.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui sumber-sumber data dan dokumentasi yaitu antara lain:

##### **1.7.4.1 Data Primer**

###### **1. Wawancara terstruktur dengan instrumen kuesioner**

Wawancara dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang berisi beberapa macam pertanyaan terstruktur tertutup terkait dengan fokus penelitian yaitu mengenai keterlibatan kerja, keterikatan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan intensi *turnover*. Dalam kuesioner jumlah pertanyaan sebagian besar bersifat tertutup, yaitu pertanyaan yang telah disediakan jawabannya, pada kuesioner digunakan skala *liker* dengan memberikan poin atau skor (1-4).

##### **1.7.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari media perantara secara tidak langsung, sumber-sumber tersebut berasal dari Badan Pusat Statistika, *Annual Report* Perusahaan, dan sumber lain terkait.

### 1.7.5 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi Penelitian

Populasi adalah area generalisasi yang didalamnya meliputi objek dan subjek berkualitas dengan karakter tertentu dengan ketetapan peneliti untuk mempelajari dan menyimpulkan<sup>90</sup>. Dengan kata lain keseluruhan jumlah individu yang dimaksudkan untuk diselidiki, populasi dibatasi pada jumlah individu yang paling kecil dengan memiliki satu jenis sifat yang sama<sup>91</sup>. Dengan beitu, penelitian ini memiliki populasi karyawan dalam bidang *engineer* yang ada dalam industri manufaktur Perusahaan Kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo.

#### 2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian kecil dari jumlah populasi bersifat *representative* dalam penelitian. Dengan kata lain sampel adalah separuh jumlah populasi, sampel diharuskan memiliki sifat paling sedikit satu jenis sifat sama. Proporsi sampel yaitu keseimbangan diantara total sampel dengan total populasi<sup>92</sup>. Teknik yang dipakai dalam pengambilan sampel penelitian adalah dengan teknik *random sampling*, yaitu suatu teknik penarikan sampel penelitian dilakukan cara diberikanya kesempatan sama pada setiap anggota dalam populasi yang bersifat homogen (satu jenis sifat). Maka dari itu sampel penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan bidang *engineer*, dengan jumlah total 50 sampel responden.

---

<sup>90</sup> Prof. Dr. Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*” (Bandung: Alfabeta) 2013. cet. 19, hlm. 80

<sup>91</sup> Prof. Drs. Sutrisno Hadi, MA., “*STATISTIK*” (Yogyakarta: Pustaka Pelajar) 2015. cet. II, hlm. 190

<sup>92</sup> Prof. Sutrisno Hadi, MA., *Ibid.* hlm.191

## 1.7.6 Teknik Analisis Data

### 1.7.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas<sup>93</sup>

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan sebagai alat ukur ketepatan sebuah instrumen dalam pengukuran dan pengujian alat pengumpulan data. Dalam teknik pengujian validitas menggunakan SPSS dapat menggunakan korelasi *Bivariat Person* (Produk Momen Pearson) kemudian juga bisa menggunakan *Corrected Item-total Correlation*.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan sebagai alat uji untuk mengetahui konsistensi instrumen pengukuran, dengan kata lain instrumen pengukuran tersebut dapat diandalkan dan konsisten ketika dilakukan pengukuran ulang. Reliabilitas artinya sapat dipercaya, maka dari itu instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang akurat dan tepat. Banyak teknik yang dipakai untuk mengukur reliabilitas, akan tetapi yang paling sering digunakan adalah *Cronbach/a Alpha*.

### 1.7.6.2 Uji Asumsi Klasik

Definisi uji asumsi klasik ialah suatu bentuk tes penganalisisan dengan tujuan menilai keberadaan permasalahan asumsi klasik didalam suatu model regresi linier "*Ordinary Least Square*"(OLS)<sup>94</sup>.

#### 1. Uji Normalitas

Alat uji normalitas dipergunakan sebagai mengukur normalitas distribusi data. Analisis statistik bersifat parametrik, dengan asumsi bahwa data yang diperoleh telah berdistribusi normal. Cara uji normalitas menggunakan "*Normalitas P-P Plot*" dan "*One Sample K.S*"<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Dian A. N. N. Dewi, "*Modul III: Uji Validitas dan Reliabilitas*"

<sup>94</sup> A. Hidayat, "*Pengertian Uji Asumsi Klasik Refresi Linier dengan SPSS*"

<sup>95</sup> Turniari Purba, "*Uji Asumsi Klasik dengan SPSS: Panduan Lengkap dan Cra Baca*"

## 2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan sebagai alat uji terdapat ada atau tidaknya heterokedestisitas pada data penelitian. Metode digunakan pada penelitian ini adalah dengan *Scatterplot*

## 3. Uji Linieritas

Uji linieritas dipakai sebagai alat uji status linieritas atau ketidak linieran distribusi data. Uji ini diperlukan sebagai alat pengukuran hubungan linier yang terjadi diantara variabel bebas (*independent*) dan variabel terkait (*dependent*)<sup>96</sup>.

## 4. Uji Outlier

Uji outlier dilakukan ketika muncul nilai yang ekstrim dalam data maka dari itu diperlukan perlakuan khusus pada nilai ekstrim tersebut, perlakuan tersebut berupa transformasi data jika nilai tidak terlalu jauh apabila jaraknya jauh maka nilai tersebut dikeluarkan<sup>97</sup>. Uji ini juga dilakukan ketika pada tahap uji normalitas hasil perhitungan menunjukkan hasil yang tidak normal yaitu  $\text{sig} < 0.05$  maka digunakan uji outlier.

### 1.7.6.3 Analisis Deskriptif

Uji analisis deskriptif dipergunakan sebagai alat yang dapat menggambarkan keadaan data, ukuran gejala pusat berbentuk *mean*, *median*, dan *modus* dengan ukuran penyebaran yaitu *kuartil*, *desil*, dan *persentil* ukuran penyebaran data berupa rentang data (*range*), simpangan baku dan *varians*. Dengan ukuran kemiringan model berupa populasi, koefisien kemiringan (*kurtosis*) dan koefisien kecembungan (*skweness*)<sup>98</sup>.

<sup>96</sup> Tirta I. Cahyaningtyas, “*Statistik Inferensial: Uji Prasyarat Analisis: Normalitas, Homogenitas, dan Linieritas*”

<sup>97</sup> A. Hidayat, “*Pengertian Data Outlier Univariat dan Multivariat*”

<sup>98</sup> Rabiatul Adawiyah, “*Analisis Deksriptif menggunakan SPSS*”

#### 1.7.6.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis atau disebut juga sebagai “konfirmasi analisis data”. Pada uji hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini menggunakan uji F dan uji T, Analisis Jalur, dan Uji Sobel.

##### 1. Uji F dan Uji T<sup>99</sup>

Uji F dipergunakan sebagai alat yang bertujuan mengetahui hasil pengaruh secara simultan atau semua variabel bebas secara bersamaan pada variabel terikat.

Uji T dipergunakan sebagai alat yang bertujuan mengetahui hasil pengaruh secara parsial atau masing-masing variabel bebas pada variabel terikat.

##### 2. Analisis Jalur

Alat uji dengan metode analisis jalur dipergunakan sebagai alat pengukuran besar dan arah pengaruh hubungan antara variabel bebas, terikat, dan perantara<sup>100</sup>.

##### 3. Uji Sobel

Alat pengujian sobel dipergunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh secara tidak langsung variabel bebas pada variabel terikat melalui variabel intervening<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> A. Hidayat, “*Uji F dan Uji T*”

<sup>100</sup> Sahid Raharjo, “*Cara Uji Analisis Jalur (Path Analysis) dengan SPSS Lengkap*”

<sup>101</sup> H.B. Abintara, “*BAB III Metode Penelitian*”