

## BAB II.

### LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Intention to Quit* (Niat Mengundurkan Diri)

Arti *intention* sendiri bila di terjemahankan dalam bahasa Indonesia adalah niat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI) niat /ni-at/ n (nomina/kata benda) diartikan sebagai: (1) maksud atau tujuan suatu perbuatan; (2) kehendak (keinginan dalam hati) akan melakukan sesuatu; (3) janji untuk melakukan sesuatu jika cita-cita atau harapan terkabul; kaul; nazar (KKBI, 2014). Perlunya kajian terkait niat mengundurkan diri karena merupakan prediktor yang baik dari *actual quit* (Bockerman dan Ilmakunnas, 2009). Hal senada juga diungkapkan oleh Alam dan Mohammad, (2009) dalam El Badawy, (2014) yang menyatakan bahwa “*intention are the most immediate of actual behavior*”.

Shields dan Ward, (2001) dalam Mxenge *et. al.*, (2014) menyatakan bahwa *intention to quit* sama artinya dengan *turnover intention*. Artinya adalah niat mengundurkan diri yang merupakan keputusan individual terkait dengan keanggotaan dalam sebuah organisasi, apakah akan terus untuk bekerja atau tidak (Aziz dan Ramli, 2010). Dengan kata lain, menggambarkan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan/organisasi atau institusinya. Oetomo dan Susanti, (2012) menuliskan bahwa *turnover* merupakan perilaku karyawan yang memiliki hubungan erat dengan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya sehingga perusahaan akan dihadapkan pada menurunnya kontinuitas karyawan dan tingginya biaya untuk melakukan rekrutmen dan melatih karyawan baru.

Sementara Paille, (2011) lebih memilih istilah *intention to leave* untuk menggambarkan perilaku “meninggalkan organisasinya”. Sedangkan Bockerman dan Ilmakunnas, (2009) menggunakan istilah *intention separation* untuk menggambarkan bagaimana seseorang ingin “memisahkan diri” dari organisasi. Niat merupakan “kekuatan yang bersumber dari kepercayaan diri” apakah akan memutuskan untuk tetap tinggal menjadi bagian organisasi (*stay*), atautkah akan memutuskan untuk meninggalkan organisasi (*leave*) (Ilyas dan Lacaze, 2013).

*Intention to quit, turnover intention, intention to leave* atau *intention separation* berhubungan dengan tindakan nyata untuk meninggalkan organisasi yang berdasarkan pada *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Fishbein dan Azjen, 1975 dalam Glissmeyer, *et. al.*, 2014). Teori ini berhubungan dengan perilaku terkait niat tindakan. Perilaku yang berhubungan dengan niat mengundurkan diri dapat berasal dari faktor internal (kepuasan kerja, penghasilan, dukungan organisasi) atau faktor eksternal (lingkungan, organisasi, kondisi kerja) Glissmeyer, *et. al.*, (2014). Berkaitan dengan faktor pencetus niat mengundurkan diri, Long, *et. al.*, (2012) menyatakan terdapat dua faktor penyebab mengapa seseorang memilih keluar dari pekerjaannya. Faktor tersebut adalah persepsi tentang dorongan/hasrat (*perceived desirability*) untuk meninggalkan organisasi yang memperkerjakannya (dikonsepsikan sebagai faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan karena kemudahan meninggalkan organisasi (*perceived ease*) yang secara umum dikonsepsikan sebagai kualitas dari pekerjaan alternatif. Namun Bluedorn, (1982) dan Coverdale and Terborg, (1980); dalam Guimaraes, (1997) menyebutkan bahwa seorang karyawan melibatkan variabel yang sangat kompleks untuk dapat diukur karena hal tersebut juga melibatkan banyak faktor

eksternal yang sulit dikendalikan. Secara umum semakin tinggi tingkat kepuasan kinerja yang dirasakan karyawan akan mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tingginya tingkat niat untuk bertahan dalam organisasi (Arnold dan Feldman, 1982 dalam Suhanto, 2009). Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan rendahnya niat mengundurkan diri dari tempatnya bekerja (Suhanto, 2009).

Studi-studi sebelumnya menyimpulkan bahwa keputusan untuk *resign* atau keluar dari pekerjaannya (*quit*) adalah keputusan yang bersifat individual yang terkait hubungan karyawan dengan perusahaan/organisasinya. Keputusan ini diambil dalam kerangka ber-reaksi atas situasi tertentu berdasarkan pada persepsi, emosi dan cara penerimaan atau penolakan dari dalam dirinya dalam menghadapi suatu masalah atau stres yang dialami (Aziz dan Ramli, 2010). Abelson, (1987) dalam Suhanto, (2009) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang ingin meninggalkan organisasinya karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas *turnover* secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable*) misalnya karena alasan gaji atau kondisi tempat kerja yang kurang kondusif dan meninggalkan kerja secara sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable*) misalnya alasan kesehatan atau faktor keluarga.

## **2. Work Stress (Stres Kerja)**

Stres kerja adalah reaksi terhadap sumber stres (*stressors*), rangsangan stres atau situasi yang akan berpengaruh secara psikologis terhadap seorang individu (Mohammad, 2001). Penelitian Hans and Selye, (1936) dalam

Mohammad, (2001) menyatakan bahwa stres kerja adalah fenomena biologis, yang merupakan reaksi terhadap segala paparan penyebab stres (*stressors*) yang menghasilkan tantangan dan kebutuhan sebagai organisme untuk melawan atau menghindar. Price, (2001) juga berpendapat bahwa stres adalah situasi dimana kesempatan yang ada terbatas dan sulit untuk di terapkan. Stres kerja merupakan suatu kondisi perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaannya (Anwar, 1993). Dalam kaitannya dengan pekerjaan, apabila seorang karyawan menghadapi permintaan atau tugas diluar batas kemampuannya dan hasil yang diharapkan diasumsikan tidak pasti maka karyawan tersebut akan mengalami tekanan fisik dan psikologis yang dimaknai dengan stres kerja (Marlistiani dan Putra, 2015). Stres merupakan suatu respon dan penanda batas kemampuan manusia. Selye, (1976) dalam Jagaratman dan Buchanan, (2004) menyatakan bahwa stres merupakan suatu respon yang dibawa oleh berbagai peristiwa eksternal dan dapat berbentuk pengalaman positif atau pengalaman negatif. Sedangkan Fontana, (1989) dalam Jagaratman dan Buchanan, (2004) menyoroti stres sebagai adanya kapasitas adaptif antara pikiran, tubuh atau fisik manusia. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa bila beban kerja yang diterima melebihi kapasitas yang ada maka akan menimbulkan respon yaitu stres kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Mangkunegara, (2000) dalam Rismawan, *et. al.*, (2014) yang menyatakan bahwa stres terkait pekerjaan (*work-related stress*) adalah pola reaksi yang terjadi saat pekerja dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau kemampuan, sehingga menguji daya adaptasi mereka. Ketika

dipersepsikan ada ketidak seimbangan antara tuntutan dan sumber daya, maka dapat timbul reaksi:

- a. Respon fisik: detak jantung, tekanan darah, sesak nafas dan frekuensi napas meningkat, sejalan dengan meningkatnya hormon stres seperti adrenalin dan kortisol;
- b. Respon emosi: merasa cemas atau mudah marah;
- c. Respon kognitif/pikiran: berkurangnya perhatian dan persepsi, pelupa
- d. Respon perilaku: agresivitas, impulsivitas, apatis dengan lingkungan, sering membuat kekeliruan, ketidakhadiran serta terjadinya penurunan kinerja.

Dalam konteks pekerjaan, sumber stres dapat berasal dari tiga sumber, yaitu: lingkungan, organisasi dan individu (Robbins, 2003 dalam Suhanto, 2009). Senada dengan penelitian Mattesan dan Ivancevich, (1999); Cook dan Hunsaker, (2001) dalam Nasurudin, *et. al.*, (2005) yang menyatakan bahwa stres dapat disebabkan oleh lingkungan, organisasi dan variabel individu. Faktor organisasional diketahui akan mempengaruhi tingkat stres yang dialami karyawan di tempat kerja (Greenhaus dan Beutell, 1985 dalam Nasarudin, *et. al.*, 2005). Faktor organisasional yang menonjol adalah kelebihan beban kerja (*work overload*) dan lingkungan kerja, iklim kerja atau suasana kerja yang kurang kondusif (Suhanto, 2009). Motowidlo, *et. al.*, (1986) juga menyatakan bahwa salah satu penyebab utama munculnya stres kerja adalah kelebihan beban kerja.

Reaksi stres dapat terjadi karena karyawan terpapar faktor risiko ditempat kerja. Reaksinya dapat bersifat emosional, perilaku maupun kognitif. Jika reaksi stres berlangsung dalam waktu lama, ada kemungkinan akan berkembang menjadi

gangguan kesehatan yang menetap dan sulit disembuhkan. Porter dan Steers, (1973) dalam Leontaridi dan Ward, (2002) mengatakan bahwa stres dapat berpengaruh baik secara fisik maupun psikologis. Seseorang yang dalam kondisi dibawah tekanan (stres) dapat mengalami permasalahan kesehatan seperti gangguan pencernaan, tekanan darah dan serangan jantung. Studi lanjutan menunjukkan gangguan perilaku yang diperlihatkan adalah penurunan performa kerja, ketidakhadiran dan tingginya tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) (Leontaridi dan Ward, 2002). Jika pekerja mampu menghadapi kondisi kerja yang menekan, dalam kadar tertentu mereka akan lebih berpengalaman dan percaya diri untuk menghadapi kondisi serupa. Sebaliknya, jika terjadi reaksi stres yang berlebihan dan masalah kesehatan, maka kemampuan untuk berkinerja baik akan berkurang dan memperburuk situasi stres, sehingga terjadi kelelahan dan ambruk (*breakdown*) atau *burnout*. Rivai dan Sagala, (2011) dalam Marlhistiani dan Putra, (2015) menyatakan bahwa stres yang terlalu besar dapat meningkatkan tingkat *voluntary turnover intention*.

Griffin dan Moorhead, (2012) menyebutkan ada tiga konsekuensi akibat dari stres kerja, yaitu pertama, konsekuensi individual, konsekuensi tersebut antara lain: (1) perilaku: penyalahgunaan obat dan pecandu alkohol; (2) konsekuensi fisik: depresi dan gangguan tidur; (3) kesehatan: gangguan jantung berdebar, pusing, mual, sakit perut, kram atau tekanan darah meningkat. Kedua, konsekuensi organisasional, ditunjukkan dengan: (1) penurunan kinerja; (2) ketidakhadiran (*absenteism*); (3) *turnover* serta (4) menurunnya motivasi dan kepuasan. Ketiga *burnout*, konsekuensi ini ditunjukkan keadaan emosional dimana seseorang merasa lelah dan merasa terlalu banyak tekanan pekerjaan.

### **3. *Organizational Climate* (Iklim Organisasional)**

Iklim organisasional menurut Johnston dan Spinks, (2013) didefinisikan secara konseptual sebagai fungsi dari lingkungan tempat kerja (*workplace environment*). Dari definisi konseptual tersebut selanjutnya secara operasional Davidson, *et. al.*, (2002) dalam Johnston dan Spinks, (2013) menyatakan bahwa iklim organisasional adalah sekumpulan persepsi dari individu-individu atas lingkungan (kerjanya). Sedangkan Liou dan Cheng, (2010) dalam Saungweme dan Gwandure, (2011) menyatakan bahwa iklim organisasional dapat digambarkan seperti seperangkat karakteristik yang membuat lingkungan kerja organisasi tersebut berbeda dari yang lainnya. Karakter ini relatif berubah-ubah seiring waktu dan akan mempengaruhi perilaku para karyawan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya iklim organisasional tersebut akan mempengaruhi hubungan antar personal dan interpersonal, otonomi individual, tingkat kebebasan berkomunikasi antara anggota, konflik manajemen, tingkat kepercayaan dan pengaruh serta proses pengambilan keputusan dalam organisasi (Punia, *et. al.*, 2004 dalam Saungweme dan Gwandure, 2011).

Dalam penelitiannya, Downey, *et. al.*, (1975) dalam Suliman dan Al Obaidil, (2011) mengidentifikasi 6 komponen dari iklim organisasional yaitu: pembuatan keputusan (*decision making*), kehangatan (*warmth*), resiko (*risk*), keterbukaan (*openness*), penghargaan (*rewards*) dan struktur (*structure*). Hal-hal tersebut yang nantinya akan dipersepsikan seorang karyawan sebagai iklim organisasional. Dari uraian tersebut diatas, tergambar dua hal terkait iklim organisasional, yaitu persepsi individual dan karakteristik organisasi. Persepsi merupakan cara pandang seseorang terhadap sesuatu. Karakteristik organisasi

merupakan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut, dapat menyangkut tugas dan fungsi organisasi.

Dalam penelitiannya Johnston dan Spinks, (2013) juga mengungkapkan perbedaan antara iklim organisasional (*organizational climate*) dan kultur organisasional (*organizational culture*), sesuatu yang hampir sama dan dapat disalah artikan. Dawson *et. al.*, (2011) yang dikutip Manning, *et. al.*, (2012) dalam Johnston dan Spinks, (2013) menyatakan bahwa iklim organisasional dipandang dari perspektif psikologi (Lewin, 1939, 1943, 1946) dalam Johnston dan Spinks, (2013) sedangkan kultur organisasional dipandang dari perspektif antropologi dan sosiologi (Moran dan Volkwein, 1992 dalam Johnston dan Spinks, 2013). Dengan demikian jelas bahwa aspek-aspek yang dikaji dalam iklim organisasional berhubungan erat dengan cara pandang individual secara psikologis dalam memandang organisasinya. Hal ini bersifat dinamis dan berubah-ubah. Berbeda dengan aspek iklim organisasional yang berasal dari eksistensi organisasi tersebut. Keberadaannya melekat dan cenderung tidak terjadi banyak perubahan.

Iklim organisasional juga banyak dikaitkan dengan stres kerja yang dialami individu. Dalam dinamika stres kerja yang dikembangkan oleh Cartwright dan Cooper menunjukkan bahwa struktur dan iklim organisasional berpengaruh terhadap stres kerja yang dialami individu. Selanjutnya manifestasi dari stres tersebut akan menimbulkan gejala-gejala, baik gejala yang bersifat individual maupun yang bersifat organisasional.

Pattersons, *et. al.*, (2004) dalam Randhawa dan Kaur, (2014) menyatakan bahwa iklim organisasional erat kaitannya dengan perilaku-prilaku penting dalam pekerjaan. Tiga perilaku yang paling penting adalah *job satisfaction* (kepuasan



kerja), *job involvement* (keterlibatan kerja) dan *organizational commitment* (komitmen organisasi). Ketiga perilaku tersebut akan berwujud perilaku (*behaviour*) dalam pekerjaan. Bahkan iklim organisasional dalam praktek *human resource* secara luas adalah mampu memprediksi kesuksesan organisasi (Salman, *et. al.*, 2015). Iklim organisasional akan mendorong partisipasi karyawan dan penguatan dalam pengambilan keputusan (Denison, 1990 dalam Salman, *et. al.*, 2015). Dalam hal ini pengaruh iklim organisasional adalah terhadap motivasi karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang terbaik untuk organisasi/perusahaannya.

#### **4. *Procedural Justice* (Keadilan Prosedural)**

Pengelolaan persepsi karyawan merupakan bagian dari penciptaan lingkungan kerja yang baik, mampu memotivasi karyawan berprestasi dan tentu saja dapat mempertahankan talenta karyawan sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi meningkat. Salah satu isu yang banyak dibicarakan terkait persepsi karyawan terhadap organisasinya adalah tentang keadilan organisasional. Menurut Colquitt, *et. al.*, (2001) dalam Gim dan Mat Desa, (2014), persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerjanya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Sehingga sangat wajar apabila dewasa ini banyak penelitian yang mengkaitkan aspek keadilan organisasional dengan manajemen SDM.

Keadilan organisasional menurut Colquitt, *et. al.*, (2001) dalam Gim dan Mat Desa, (2014) mempunyai empat dimensi: *distributive* (distributif), *procedural* (prosedur), *interpersonal* dan *informational justice* (keadilan informasi). Kaitannya dengan struktur organisasi, maka kita akan bicara terkait

*distributive justice* dan *procedural justice* yang sangat erat kaitannya. Lind dan Tyler, (1988) dalam Gim dan Mat Desa, (2014) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan dari *outcome* yang didistribusikan kepada para karyawan seperti: *reward*. Sedangkan keadilan prosedural lebih mengacu pada bagaimana *outcome* tersebut didistribusikan. Sehingga merujuk pada definisi tersebut keadilan distributif menyoroiti *outcome* yang didistribusikan sedangkan keadilan prosedural menyoroiti cara mendistribusikan. Aspek organisasi yang banyak diasosiasikan dengan persepsi keadilan prosedural adalah *reward*, promosi atau mutasi dan penugasan.

Konsep keadilan prosedural banyak didiskusikan berhubungan dengan *hierarchical setting organization* seperti institusi kepolisian, angkatan bersenjata dan pegawai negeri. Hal tersebut karena dalam *hierarchical setting organization* proses yang berkeadilan adalah sangat penting karena mengandung makna terkait nilai-nilai dan status dalam organisasi tersebut yang akan sangat berpengaruh terhadap identitas individu, perasaan dan nilai-nilai diri (Blader dan Tyler, 1992 dalam Zamir, *et. al.*, 2013).

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah niat mengundurkan diri dan pertalian karyawan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut banyak penelitian yang mengkaitkan persepsi keadilan organisasi baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural dengan niat mengundurkan diri karyawan. Tourani, *et. al.*, (2016) mengkaitkan antara keadilan organisasional dengan niat mengundurkan diri dari para perawat di sebuah rumah sakit di Iran. Senada dengan penelitian tersebut Khan, *et. al.*, (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh persepsi distributif, prosedural dan *interactive justice* terhadap *job turnover*. Dari kedua

penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa terdapat hubungan baik langsung maupun tidak langsung antara persepsi keadilan organisasional terhadap keputusan karyawan apakah tetap bertahan untuk bekerja atau memutuskan untuk keluar dari organisasinya. Apabila terbentuk persepsi adanya ketidakadilan organisasi yang dialami maka akan terbentuk niat untuk mengundurkan diri (Tourani, *et. al.*, 2016). Sedangkan Saks, (2006) dan Tjahjono, (2015) membahas persepsi keadilan terhadap perilaku afektif karyawan dan hubungannya dengan organisasinya. Saks, (2006) dalam penelitiannya menempatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai anteseden, sedangkan niat mengundurkan diri sebagai konsekwensi dari pertalian karyawan. Sementara Tjahjono, (2015) dalam penelitiannya lebih memfokuskan terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan karier dan komitmen afektif yang mempunyai dimensi dan akan menunjukkan seberapa besar pertalian karyawan dengan organisasinya.

### ***5. Employee Engagement (Pertalian Karyawan)***

*Employee engagement* atau pertalian karyawan telah menjadi isu yang sangat menarik. Kajian terkait pertalian karyawan sangat penting bagi sebuah organisasi karena mempunyai konsekwensi positif terhadap organisasi. Hal tersebut seperti anggapan secara umum bahwa pertalian karyawan mempunyai kaitan erat dengan berjalannya bisnis dengan baik (Harter, *et.al.*, 2002 dalam Saks, 2006).

Pertalian karyawan di deskripsikan sebagai level tertinggi dari komitmen partisipasi seorang karyawan terhadap organisasi dan kepuasan kerjanya (Salman,

*et. al.*, 2015). Sedangkan pendapat Schaufeli, *et. al.*, (2002) dalam Anggraini, *et. al.*, (2016) mendefinisikan pertalian karyawan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. *Engagement* dianggap penting oleh organisasi dan merupakan salah satu topik yang sedang intens dibahas dalam konteks manajemen sumber daya manusia dewasa ini. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement* atau *job engagement*. Seperti Bakker dan Demerouti, (2008) yang dalam penelitiannya menyajikan *overview* dari konsep *work engagement*. Penelitian Altunel, *et. al.*, (2015) dan Woekerkom, *et. al.*, (2016) juga menggunakan istilah *work engagement* dalam menggambarkan adanya ikatan ataupun hubungan antara individu dan organisasinya. Namun begitu kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *engagement* karyawan (Srimulyani, *et. al.*, 2016).

Nilai-nilai pertalian karyawan akan mewujudkan pada kebanggaan akan pekerjaannya, menikmatinya, bersedia saling membantu antar anggota, bersedia untuk memikul tanggung jawab extra, mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki dalam bekerja, saling berbagi informasi dan tidak mempunyai niat untuk mengundurkan diri (Salman, *et. al.*, 2015). Pertalian karyawan merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena pertalian karyawan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Srimulyani, *et. al.*, 2016). Pertalian karyawan muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan.

## **B. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empiris**

Berdasarkan hubungan antara variabel yang akan diamati maka terdapat hal menarik untuk dikaji dan menjadi hipotesis dalam penelitian ini. Uraianya akan disajikan sebagai berikut:

### **1. Hubungan *Work Stress* terhadap *Intention to Quit***

Stres kerja merupakan variabel yang sangat penting untuk didalami kaitannya dengan perilaku seseorang dalam organisasi. Rees, (1997) dalam Jamadin, (2015) mendefinisikan stres kerja sebagai ketidakmampuan seseorang dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan.

Dalam penelitian terdahulu, Ozer *et. al.*, (2014) melakukan penelitian untuk menilai stres organisasional, sinisme organisasional, balas dendam secara organisasional dan niat mengundurkan diri pada 71 responden yang merupakan asisten penelitian di *Faculty of Economics and Administrative* di *State University* Ankara Turkey. Dengan menggunakan *Multivariate Regression Analysis* dalam penelitiannya terungkap bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara stres dan niat mengundurkan diri pada responden.

Demikian pula penelitian yang dilakukan Marlistiani dan Putra, (2015) yang membuktikan hipotesisnya bahwa stres kerja akan mempengaruhi *voluntary turnover intention* secara positif (+) pada karyawan Hotel Werdhapura Village Center Bali. Pengaruh positif berarti apabila tingkat stres kerja karyawan meningkat, maka *voluntary turnover intention* karyawan akan mengalami peningkatan dan begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian Leontaridi dan Ward, (2002) menemukan bahwa ternyata tingkat stres yang dialami karyawan merupakan prediktor yang sangat baik terhadap *quitting behaviour* dan tingkat

ketidak hadiran. Tingkat stres sangat berkorelasi dengan performa kerja dan tingkat *turnover* organisasi. Senada dengan penelitian-penelitian diatas, Rismawan *et. al.*, (2014) juga menyimpulkan bahwa stres kerja akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to leave*.

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu Terkait Hubungan *Work Stress***  
**terhadap *Intention to Quit***

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
1	Ozer <i>et. al.</i> , (2014). <i>Organizational Stress, Organizational Cynicism, Organizational Revenge, Intention to Quit: A Study on Research Assistants.</i>	Untuk menilai <i>Organizational Stress, Organizational Cynicism, Organizational Revenge</i> terhadap <i>Intention to Quit</i> pada asisten penelitian di <i>Faculty of Economics and Administrative di State University Ankara Turkey.</i>	Hasil penelitian berdasarkan analisa regresi menunjukkan hubungan yang signifikan antara <i>intention to quit dan cynicism, stress, revenge.</i>
2	Marlistiani dan Putra, (2015). <i>Pengaruh Keadilan Distributif dan Stres Kerja Terhadap Voluntary Turnover Intention Karyawan.</i>	Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif dan stres kerja terhadap <i>voluntary turnover intention</i> pada karyawan di Hotel Werdhapura Village Bali.	Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja mempengaruhi <i>voluntary turnover intention</i> secara positif.
3	Leontaridi dan Ward, (2002). <i>Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism.</i>	Untuk meneliti faktor penentu dari <i>work-related stress</i> dan mengeksplorasi lebih lanjut <i>work-related stress</i> sebagai prediktor dari <i>individual quitting behaviour</i> dan tingkat <i>absenteeism.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-related stress</i> sebagai prediktor <i>individual quitting behaviour</i> dan tingkat <i>absenteeism.</i>
4	Rizwan, <i>et. al.</i> , (2014). <i>Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan.</i>	Untuk menemukan penyebab nyata dibalik <i>turnover</i> dan pengaruh berbahaya pada produktivitas di berbagai industri.	<i>Job stress</i> merupakan variabel yang memberikan kontribusi tertinggi pada <i>intention to quit.</i>

Berdasar uraian pengembangan hipotesis terhadap hubungan antara *work stress* terhadap *intention to quit*, maka dapat dikembangkan hipotesis 1 penelitian ( $H_1$ ) sebagai berikut:

**$H_1$  : *work stress* mempunyai pengaruh positif (+) terhadap *intention to quit***

## **2. Hubungan *Organizational Climate* terhadap *Intention to Quit***

Iklm organisasional dalam beberapa kasus sering dikaitkan dengan niat mengundurkan diri karyawan. Karena pada dasarnya iklim organisasional yang baik akan berasosiasi dengan *job satisfaction*, *job performance*, *organizational commitment* dan pengurangan niat mengundurkan diri (Donoghue, 2010 dalam Saungweme dan Gwandure, 2011). Banyak penelitian yang telah mengungkapkan besarnya pengaruh iklim organisasional terhadap kinerja, *turnover*, ketidakhadiran, pembelajaran dan karier (Suhanto, 2009). Iklim organisasional sangat dinamis, memberikan dinamika kehidupan organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia (Shadur, *et. al.*, 1999) dalam (Suhanto, 2009).

Penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara iklim organisasional dengan niat mengundurkan diri seperti dilakukan dengan responden *Recruitment Consultant* di Johannesburg, Afrika Selatan oleh Saungweme dan Gwandure, (2011) dengan temuan bahwa ada hubungan secara negatif (-) antara iklim organisasional terhadap niat mengundurkan diri.

Penelitian oleh Suliman dan Obaidil, (2011) pada karyawan *Islamic Bank* di UAE menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasional korporasi memainkan peranan yang penting pada tingkat *turnover* staf. *Organizational justice* sebagai bagian dari *corporate climate* diketahui merupakan faktor yang paling penting dalam menjelaskan variabel *employee turnover*

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, Johnston dan Spinks, (2013) justru menemukan bahwa iklim organisasional ternyata tidak signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada penelitiannya di 19 cabang *fanchise* yang ada di Australia. Namun hal ini dapat dijelaskan bahwa pada saat pengumpulan data adalah saat yang kurang tepat dimana ada penilaian kinerja yang sekiranya dapat mengganggu persepsi responden terhadap kuisisioner yang diberikan.

**Tabel 2.2.**  
**Penelitian Terdahulu Terkait Hubungan *Organizational Climate* terhadap *Intention to Quit***

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
1	Saungweme dan Gwandure, (2011). <i>Organizational Climate and Intent to Leave among Recruitment Consultants in Johannesburg, South Africa.</i>	Untuk meneliti hubungan antara <i>organizational climate</i> dan niat mengundurkan diri diantara <i>Recruitment Consultants</i> di Johannesburg, Afrika Selatan.	Hasil penelitian mengindikasikan hubungan negatif (-) antara <i>organizational climate</i> terhadap <i>intention to quit</i> responden.
2	Suliman dan Obaidli, (2011). <i>Organizational climate and turnover in islamic banking in the UAE.</i>	Untuk memeriksa kealamiahan, kekuatan dan signifikansi dari hubungan antara <i>organizational climate</i> dan <i>turnover</i> karyawan pada <i>Islamic Banking</i> di UAE.	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa persepsi karyawan terhadap <i>corporate climate</i> memainkan peranan yang signifikan terhadap <i>turnover</i> staf.
3	Johnston dan Spinks, (2013). <i>Organizational Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System.</i>	Untuk mengetahui hubungan antara <i>organizational climate</i> dan <i>turnover intention</i> di sektor layanan jasa <i>fanchise</i> di New Zealand.	Kontras dengan penelitian terdahulu, pada penelitian ini ternyata tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara <i>organizational climate</i> dengan <i>turnover intention</i> karyawan.



Berdasar uraian pengembangan hipotesis terhadap hubungan antara *organizational climate* terhadap *intention to quit*, maka dapat dikembangkan hipotesis 2 penelitian (H<sub>2</sub>) sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : *organizational climate* mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap *intention to quit***

### **3. Hubungan *Work Stress* terhadap *Employee Engagement***

Stres kerja telah lama menjadi bahan kajian dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi. Stres kerja telah lama diketahui membawa banyak kerugian. Variabel stres kerja juga diketahui sangat berpengaruh terhadap pertalian karyawan dengan organisasi atau pekerjaannya.

Penelitian Ramamurthi, *et. al.*, (2016) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *job stressors factors*, *job engagement factors* (*job stress, job commitment and job satisfaction*), *job dispositional factors* (*locus of control, self-esteem and social support from peers and supervisors*) dan *intention to leave* karyawan. Diperoleh hasil sebuah *framework* pengaruh dari faktor *job stressors* terhadap *intention to leave* karyawan yang di moderasi dengan faktor *job engagement* dan faktor *job dispositional*.

Travis, *et. al.*, (2016) dalam penelitiannya secara Longitudinal ingin mengetahui perbedaan pengaruh dari *job stress* (*work-family conflict, role conflict and role ambiguity*) dan *burnout* (*emotional exhaustion and depersonalisation*) terhadap *employee disengagement* (*work withdrawal and exit seeking behaviours*). Penelitian dilakukan pada 362 responden *front line* atau supervisor pekerja sosial yang bekerja pada lembaga publik kesejahteraan anak di Amerika. Hasilnya adalah *work-family conflict* telah ditemukan berpengaruh terhadap *withdrawal* dan

*exit-seeking behaviours* secara tidak langsung melalui *burnout*. Variabel *outcome*, *exit-seeking behaviours* secara positif (+) dan signifikan berpengaruh melalui depersonalisasi dan *work withdrawal*.

Padula, *et. al.*, (2012) juga meneliti hubungan antara *occupational stress* dengan *work engagement*. Penelitian dilakukan dengan responden sebanyak 457 pekerja pria dan wanita dari industri besi-baja. Hasil penelitian menunjukkan asosiasi antara *occupational stress* dan *work engagement*.

Selanjutnya hubungan antara stres kerja dan pertalian karyawan juga menarik minat Sekarwangi dan Meiyanto, (2014) untuk penulisan tesis. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan keadilan organisasi terhadap pertalian karyawan. Penelitian terhadap 186 responden Direktorat Produksi PT. Pupuk Kaltim menunjukkan bahwa stres kerja dan keadilan organisasi secara bersamaan berpengaruh terhadap pertalian karyawan.

**Tabel 2.3.**  
**Penelitian Terdahulu Terkait Hubungan *Work Stress* terhadap *Employee Engagement***

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
1	Ramamurthi, <i>et. al.</i> , (2016). <i>Impact of Job Stressors Factors on Employee Intention to Leave Mediated by Job Engagement and Dispositional Factors.</i>	Untuk mengetahui hubungan antara <i>job stressors factors</i> , <i>job engagement factors</i> ( <i>job stress</i> , <i>job commitment and job satisfaction</i> ), <i>job dispositional factors</i> ( <i>locus of control</i> , <i>self-esteem and social support from peers and supervisors</i> ) dan <i>intention to leave</i> .	Sebuah faramework untuk dipelajari terkait pengaruh dari faktor <i>job stressors</i> terhadap <i>intention to leave</i> karyawan yang di moderasi dengan faktor <i>job engagement</i> dan faktor <i>job dispositional</i> .
2	Travis, <i>et. al.</i> , (2016). <i>"I'm so stressed!": A Longitudinal Model of</i>	Untuk menguji teori dengan <i>Longitudinal Model</i> guna meengetahui	<i>Work-family conflict</i> telah ditemukan berpengaruh terhadap

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
	<i>Stress, Burnout and Engagement among Social Workers in Child Welfare Settings.</i>	perbedaan pengaruh <i>job stress (work-family conflict, role conflict and role ambiguity)</i> dan <i>burnout (emotional exhaustion and depersonalisation)</i> terhadap <i>employee disengagement (work withdrawal and exit seeking behaviours)</i> .	<i>withdrawal</i> dan <i>exit-seeking behaviours</i> secara tidak langsung melalui <i>burnout</i> . Variabel <i>outcome, exit-seeking behaviours</i> secara positif (+) dan signifikan berpengaruh melalui depersonalisasi dan <i>work withdrawal</i> .
3	Padula, <i>et. al.</i> , (2012). <i>Is occupational stress associated with work engagement?</i>	Untuk mengevaluasi asosiasi antara <i>occupational stress</i> dan <i>work engagement</i> pada para pekerja di industri besi-baja.	Terdapat asosiasi antara <i>occupational stress</i> dan <i>work engagement</i>
4	Sekarwangi dan Meiyanto, (2014). <i>Pengaruh Stress Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Employee engagement.</i>	Untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan keadilan organisasi terhadap <i>employee engagement</i> pada karyawan tetap di PT Pupuk Kaltim.	Stres kerja dan keadilan organisasi secara bersamaan berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> .

Berdasar uraian pengembangan hipotesis terhadap hubungan antara *work stress* terhadap *employee engagement*, maka dapat dikembangkan hipotesis 3 penelitian (H<sub>3</sub>) sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : *work stress* mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap *employee Engagement***

#### **4. Hubungan *Procedural Justice* terhadap *Employee Engagement***

Keadilan prosedural sebagai bagian dari *organizational justice* banyak diteliti oleh para pakar bidang SDM. Keadilan memang telah lama menjadi hal yang sangat penting dalam pola hubungan antara karyawan dan perusahaan atau

organisasinya. Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Keadilan prosedural lebih menitik beratkan bagaimana cara suatu sumber daya organisasi dapat diberikan kepada karyawan dengan memenuhi rasa keadilan. Biasanya dalam sebuah perusahaan, institusi atau organisasi yang besar dan mapan, terdapat prosedur baku dalam hal tersebut. Seperti pemberian *reward* atau tunjangan, jenjang karier atau promosi jabatan, kesempatan pelatihan, penugasan luar daerah dan lain sebagainya. Persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural akan meningkatkan pertalian karyawan terhadap organisasinya.

Dalam hubungannya antara keadilan prosedural dan pertalian karyawan beberapa penelitian terdahulu menemukan hubungan positif (+) antara persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural di organisasinya, dengan pertalian karyawan dengan organisasinya. Tjahjono, *et. al.*, (2015) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara *career perception* terhadap *distributive fairness*, *procedural fairness* dan *career satisfaction* terhadap institusi Kepolisian RI menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor kuat yang menjelaskan kepuasan karier. Demikian pula keadilan karier dan kepuasan karier adalah prediktor kuat afektif komitmen (*affective commitment*). Menurut Tjahjono, *et. al.*, (2015) *affective commitment* dapat mengukur seberapa kuat seorang karyawan mempunyai kelekatan emosional dengan organisasinya, rekognisi terhadap organisasinya dan keterlibatannya dalam organisasinya. Dengan kata lain *affective commitment* menunjukkan seberapa besar pertalian karyawan dengan organisasinya.

Selanjutnya penelitian oleh Saks, (2006) mengungkapkan bahwa adanya *engagement* yang berbasis pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang merupakan model hubungan antesenden dan konsekwensi pertalian karyawan menyatakan bahwa terdapat indikasi ada perbedaan yang bermakna antara *job engagement* dan *organizational engagement* dalam konteks dukungan organisasional dan akan menjadi prediktor *job engagement* dan *organizational engagement*, *job characteristics* memprediksi *job engagement* dan keadilan prosedural memprediksi *organizational engagement*.

Penelitian Ghosh, *et. al.*, (2014) yang merupakan perluasan model hubungan *organizational justice* dan perilaku dari Saks, (2006) menemukan bahwa dimensi dari keadilan organisasi yang diteliti yaitu *distributive*, *procedural* dan *interactional justice* adalah berhubungan satu dengan yang lain (*inter-relationship*). Selanjutnya keadilan distributif dan interaksional mempunyai nilai lebih tinggi dibanding keadilan prosedural dalam menentukan pertalian pekerjaan (*job engagement*). Sementara itu keadilan distributif memainkan peran yang paling penting dalam menentukan *organizational engagement* diikuti keadilan prosedural dan interaksional.

**Tabel 2.4.**  
**Penelitian Terdahulu Terkait Hubungan *Procedural Justice* terhadap *Employee Engagement***

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
1	Tjahjono, <i>et. al.</i> , (2015). <i>Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive</i>	Pertama untuk menguji dampak keadilan distributif karier dan keadilan prosedural karier pada kepuasan karier dan komitmen afektif. Kedua untuk menguji	keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor kuat yang menjelaskan kepuasan karier. Demikian pula keadilan karier dan kepuasan

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
	<i>Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment.</i>	dampak kepuasan karir pada komitmen afektif. Ketiga untuk menggambarkan fenomena keadilan karir baik distributif dan prosedural, kepuasan karir dan komitmen afektif pada organisasi kepolisian tingkat resort di provinsi x	karier adalah prediktor kuat afektif komitmen ( <i>affective commitment</i> ).
2	Saks, (2006). <i>Antecedents and consequences of employee engagement</i>	Untuk menguji model dari antesenden dan konsekwensi dari <i>job engagement</i> dan <i>organizational engagement</i> yang berbasis pada teori pertukaran sosial ( <i>social exchange theory</i> )	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa ada perbedaan yang bermakna antara <i>job engagement</i> dan <i>organizational engagement</i> dalam konteks dukungan organisasional dan akan menjadi prediktor <i>job engagement</i> dan <i>organizational engagement, job characteristics</i> memprediksi <i>job engagement</i> dan <i>procedural justice</i> memprediksi <i>organizational engagement</i> .
3	Ghosh, et. al., (2014). <i>Organizational justice and employee engagement. Exploring the linkage in public sector banks in India.</i>	Untuk mengeksplorasi bagaimana persepsi dari keadilan distributif, prosedural dan interaksional yang dihubungkan dengan employee engagement sebagai perluasan dari anteseden-konsekwensi model Saks (2006) dan	Baik keadilan distributif, prosedural dan interaksional mempunyai inter-relationship satu dengan yang lain. Selanjutnya keadilan distributif dan interaksional mempunyai nilai lebih tinggi dibanding

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
		memeriksa kemungkinan <i>inter-relationship</i> antara ketiga dimensi keadilan tersebut.	keadilan prosedural dalam menentukan pertalian pekerjaan ( <i>job engagement</i> ). Sementara itu keadilan distributif memainkan peran yang paling penting dalam menentukan <i>organizational engagement</i> diikuti keadilan prosedural dan interaksional.

Berdasar uraian pengembangan hipotesis terhadap hubungan antara *procedural justice* terhadap *employee engagement*, maka dapat dikembangkan hipotesis 4 penelitian (H<sub>4</sub>) sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : *procedural justice* mempunyai pengaruh positif (+) terhadap *employee engagement***

### **5. Hubungan *Organizational Climate* terhadap *Employee Engagement***

Dalam kaitannya dengan dimensi organisasional, pertalian karyawan merupakan isu sekaligus tantangan yang sangat menarik bagaimana menciptakan karyawan dengan *engagement* yang tinggi. Hal tersebut sejalan seperti diungkapkan Federman, (2009) dalam Srimulyani, *et. al.*, (2016) bahwa pertalian karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada organisasinya dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerjanya.

Dimensi dari *engagement* sendiri antara lain adalah *affective or continuance commitment*. Powell, *et. al.*, (2013) meneliti pengaruh *organizational climate* pada *ethical empowerment and engagement* dalam program *Corporate*

*Social Responsibility* (CSR) pada industri perminyakan. Iklim organisasional disini diwakili dengan dimensi *benevolent and principled climates* serta *egoistic climate*. Hasilnya, *egoistic climate* adalah prediktor yang baik untuk mengukur *affective commitment* dan berkorelasi negatif (-) dan berkorelasi positif (+) terhadap *continuance commitment*.

Penelitian disertasi doktoral oleh Ratliff, (2012) juga mengungkapkan efek dari iklim organisasional pada *job performance* dan pertalian karyawan. Penelitian dilakukan pada *Non Profit Organization* (NPO) dimana hasilnya menunjukkan bahwa *organizational climate (managerial practices, productivity and innovation)* dapat digunakan sebagai prediktor pertalian karyawan. Dari hasil regresi berganda diperoleh hasil bahwa faktor demografi dan iklim organisasional secara signifikan menjadi prediktor pertalian karyawan.

**Tabel 2.5.**  
**Penelitian Terdahulu Terkait Hubungan *Organizational Climate* terhadap *Employee Engagement***

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
1	Powell, <i>et. al.</i> , (2013). <i>Impact of organizational climate on ethical empowerment and engagement with Corporate Social Responsibility (CSR)</i> .	Untuk mengembangkan konseptual <i>framework</i> yang mengindikasikan hubungan antara persepsi pada <i>ethical climate</i> pada tempat kerja pada level <i>ethical empowerment</i> pada komitmen karyawan dan efeknya pada pelaksanaan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> (benefit dan intensitas).	<i>Egoistic climate</i> adalah prediktor yang baik untuk mengukur <i>affective commitment</i> dan berkorelasi negatif (-) dan berkorelasi positif (+) terhadap <i>continuance commitment</i> .
2	Ratliff, (2012). <i>Effect of Organizational Climate on Job</i>	Untuk menguji faktor-faktor demografi karyawan (seperti umur dan jenis kelamin) dan	<i>organizational climate (managerial practices, productivity and innovation)</i> dapat



No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
	<i>Performance and Employee Engagement.</i>	<i>organizational climate (managerial practices, productivity and innovation) dapat memprediksi employee engagement pada Non Profit Organization (NPO).</i>	sebagai <i>predictor employee engagement.</i> Faktor demografi dan <i>organizational climate</i> secara signifikan menjadi prediktor <i>employee engagement.</i>

Berdasar uraian pengembangan hipotesis terhadap hubungan antara *organizational climate* terhadap *employee engagement*, maka dapat dikembangkan hipotesis 5 penelitian (H<sub>5</sub>) sebagai berikut:

**H<sub>5</sub> : *organizational climate* mempunyai pengaruh positif (+) terhadap *employee engagement***

#### **6. Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Intention to Quit*.**

*Engagement* selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat pertalian anggota organisasi terhadap organisasi dan pekerjaan serta merupakan faktor yang mendorong anggota organisasi melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor pertalian ini juga mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Srimulyani, *et. al.*, 2016).

Hoigaard, *et. al.*, (2012) dalam penelitiannya tentang *work engagement* yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, *burnout* dan niat mengundurkan diri pada guru-guru yang baru saja lulus dari salah satu perguruan tinggi di Norway menunjukkan hasil yang mendukung hipotesa penelitian. Hasilnya menunjukkan *work engagement* berkorelasi negatif (-) terhadap niat mengundurkan diri para guru.

Penelitian yang dilakukan oleh El Badawy, (2014) juga menunjukkan hubungan antara pertalian karyawan dan niat mengundurkan diri. Penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden Vodafon Mesir menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan negatif (-) antara pertalian karyawan dan niat mengundurkan diri. Hal tersebut menunjukkan bahwa pertalian karyawan dapat menjadi penanda adanya niat mengundurkan diri pada para karyawan dan lebih jauh lagi mungkin dapat pula menunjukkan kepada *turnover behaviour* sesungguhnya.

Selanjutnya pada penelitian Agarwal, *et. al.*, (2012) juga mencoba meneliti kaitan antara *work engagement* dan niat mengundurkan diri dimana *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi atau intervening. Berdasarkan analisa dari model M2: *partially mediated model* diperoleh hasil bahwa *work engagement* berkorelasi positif (+) dengan *innovative work behaviour* dan berkorelasi negatif (-) dengan niat mengundurkan diri. Artinya adanya *work engagement* yang tinggi pada karyawan pada suatu organisasi, maka akan menurunkan tingkat niat mengundurkan diri para karyawan pada organisasi.

Senada dengan penelitian-penelitian diatas, Ferrer dan Morris, (2013) juga meneliti bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *affective commitment* dan *quit intention* pada dua group universitas di Australia (*elite* dan *non-elite*). Pada group pertama (*elite group*) ternyata *work engagement* tidak berpengaruh sebagai mediator atas *job resources* terhadap *quit intention*. Namun sebaliknya, pada group kedua (*non-elit*) *work engagement* diketahui memiliki peranan dominan meningkatkan *affective commitment* dan akan mengurangi *intention to quit* karyawan.

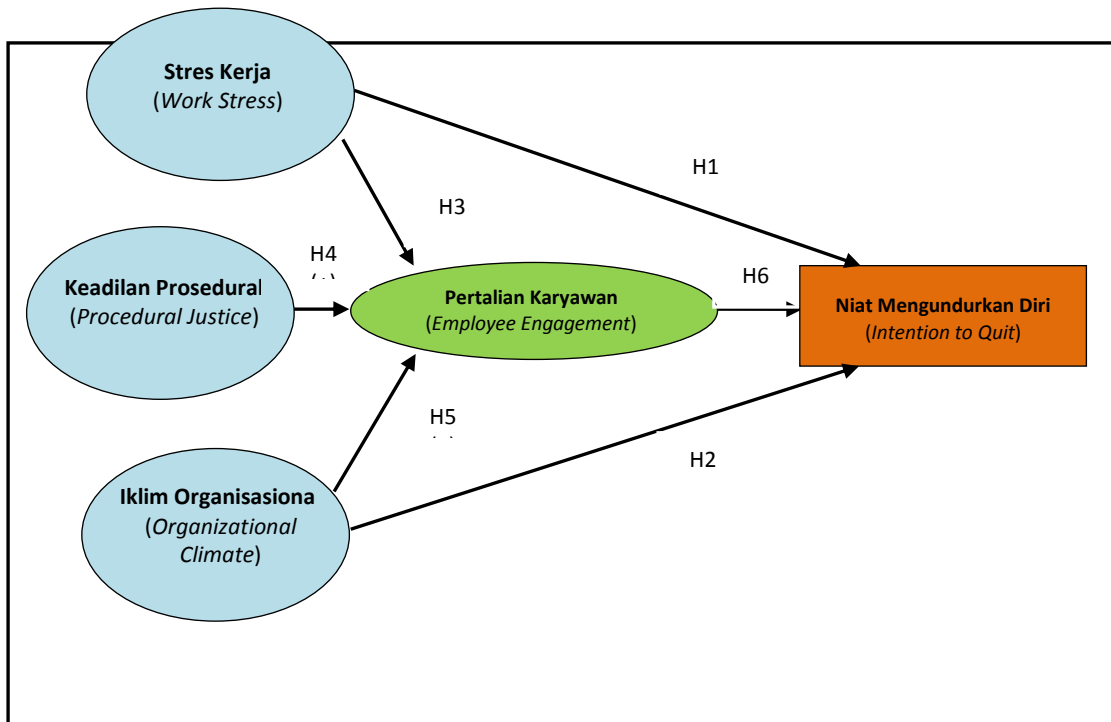
**Tabel 2.6.**  
**Penelitian Terdahulu Terkait Hubungan *Employee Engagement***  
**terhadap *Intention to Quit***

No	Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Temuan
1	Hoigaard, <i>et. al.</i> , (2012). <i>Newly qualified teachers's work engagement and teachers efficacy influences on job satisfaction, burnout, and intention to quit.</i>	Untuk menginvestigasi <i>work engagement</i> dan <i>teachers efficacy</i> dan hubungannya dengan <i>job satisfaction, burn out</i> dan <i>the intention to quit</i> diantara guru-guru baru yang baru saja lulus.	<i>Work engagement</i> berkorelasi negatif (-) terhadap <i>intention to quit</i> .
2	El Badawy, (2014). <i>Employee engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit.</i>	Untuk memeriksa dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>employee engagement</i> dan dampaknya terhadap <i>intention to quit</i> karyawan.	Terdapat hubungan yang signifikan dan negatif (-) antara <i>employee engagement</i> dan <i>intention to quit</i> .
3	Agarwal, <i>et. al.</i> , (2012). <i>Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intention-The mediating role of work engagement.</i>	Memeriksa hubungan <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> , <i>Innovative Work Behaviour</i> dan <i>intention to quit</i> . Serta peran mediasi <i>work engagement</i> terhadap hubungan LMX, IWB dengan <i>intention to quit</i> .	Pada model M2 diperoleh hasil bahwa <i>work engagement</i> berkorelasi positif (+) dengan <i>innovative work behaviour</i> dan negatif (-) dengan <i>intention to quit</i> .
4	Ferrer dan Morris, (2013). <i>Engaging Elitism: the Mediating Effect of Work Engagement on Affective Commitment and Quit Intention in Two Australian University Groups.</i>	Untuk meneliti dua group universitas (elit dan non-elite) di Australia pada efek mediasi <i>work engagement</i> terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>intention to quit</i> .	Pada elite group ternyata <i>work engagement</i> tidak berpengaruh signifikan sebagai mediator <i>job resources</i> terhadap <i>quit intention</i> . Pada group non-elit <i>work engagement</i> dominan meningkatkan <i>affective commitment</i> dan mengurangi <i>intention to quit</i> .

Berdasar uraian pengembangan hipotesis terhadap hubungan antara *employee engagement* terhadap *intention to quit*, maka dapat dikembangkan hipotesis 6 penelitian (H<sub>6</sub>) sebagai berikut:

**H<sub>6</sub> : *employee engagement* mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap *intention to quit***

Berdasarkan hipotesis penelitian yang disajikan diatas, maka model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah adanya hubungan antara variabel *work stress*, *organizational climate*, *procedural justice* dan *employee engagement* dengan variabel *intention to quit*, dimana variabel *employee engagement* berlaku sebagai variabel mediasi atau variabel intervening. Hubungan antar variabel tersebut sebagai model penelitian ini digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar 3.1.  
Model Pemikiran Empiris Penelitian

Dari model penelitian diatas, menunjukkan bahwa variabel bebas atau independen (X) adalah: *work stress* (stres kerja) ( $X_1$ ); *organizational climate* (iklim organisasional) ( $X_2$ ) dan *procedural justice* (keadilan prosedural) ( $X_3$ ). Sedangkan variabel terikat atau dependen adalah: *employee engagement* (pertalian karyawan) sebagai variabel (Y) dan niat mengundurkan diri (*intention to quit*) sebagai variabel (Z).

Dari model penelitian diatas dapat dilihat bahwa niat mengundurkan diri seorang karyawan akan dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang dialaminya, kondisi iklim organisasi tempatnya bekerja, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang diterapkan pada organisasinya dan adanya pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan. Selanjutnya tingkat stres kerja yang dialami karyawan serta iklim organisasi dimana karyawan tersebut bekerja akan berpengaruh secara langsung terhadap niatan seorang karyawan untuk mengundurkan diri, dan kemudian tingkat stres kerja, persepsi keadilan prosedural organisasi dan iklim organisasi yang dirasakan para karyawan akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap niat mengundurkan diri karyawan dengan pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun sesama karyawan berperan sebagai variabel mediasi atau intervening hubungan.