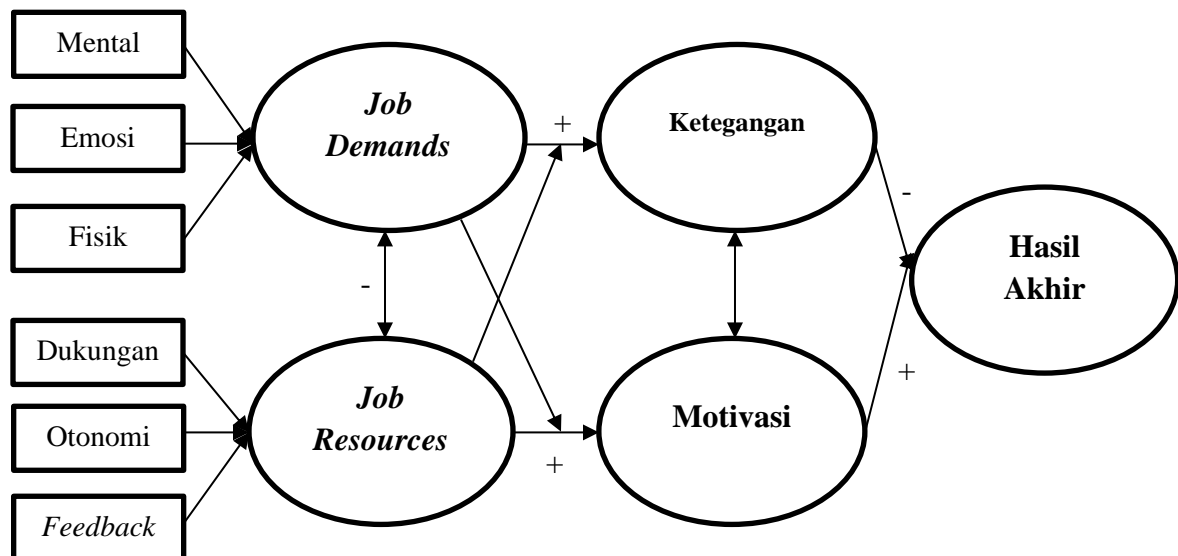


BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. *Job Demands-Resources* (Tuntutan dan Sumber Daya Pekerjaan)

Job demands-resouce (JD-R) merupakan bagian dari *job characteristics* dan berperan sebagai suatu model yang dapat dicocokkan dengan berbagai kondisi pekerjaan dan melakukan penyempurnaan terhadap model sebelumnya yang hanya berfokus pada *Demands-Control* (DC) (Karasek, 1979) dan *Effort-Reward Imbalance* (EI) (Siegrist, 2012) yang mempengaruhi terhadap hasil akhir karyawan. *Demand-Control* menjelaskan bahwa ketegangan merupakan hasil ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan rendahnya pengendalian dalam bekerja. *Effort-Reward Imbalance* menjelaskan bahwa ketegangan kerja merupakan hasil ketidakseimbangan antara upaya yang dikeluarkan dengan penghargaan yang diterima. *Job demands-resouce* (JD-R) model menjelaskan bahwa faktor pekerjaan (*job resources* dan *job demands*) akan mempengaruhi fungsi dan performa karyawan. JD-R teori beranggapan bahwa terdapat dua proses psikologis tersebut memainkan peran penting dalam menjamin kesejahteraan suatu individu dimana berkontribusi akhir pada ketegangan dan motivasi yang akan menghasilkan *work engagement* (Bakker et al., 2007).



Gambar 2.1. Model *Job Demands-Resources* (Bakker et al., 2007)

Tuntutan (*Demands*) adalah derajat dimana lingkungan menstimulasi suatu hal yang bersifat perintah yang membutuhkan perhatian dan respon atau suatu hal dalam pekerjaan yang harus diselesaikan (Schabracq et al., 2004). *Job demands* mengacu pada aspek pekerjaan yang memerlukan upaya atau keterampilan fisik dan psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan biaya fisiologis dan psikologis yang muncul berupa ketegangan (Demerouti et al., 2001). Pengertian menurut Karasek (1979), *Job demands* mengisyaratkan usaha konsisten secara fisik dan psikologis yang akan menimbulkan perasaan tertuntut, seperti beban kerja mental dan kendala organisasi dalam penyelesaian tugas.

Kondisi situasional dalam pekerjaan seperti ambiguitas peran, konflik peran, beban kerja yang berat, tekanan kerja akan menjadi *job demands* (Demerouti et al., 2001). *Job demands* dapat berupa tekanan yang berkaitan dengan waktu (*time pressure*) maupun perhatian terhadap banyak hal dalam waktu yang sama yang memunculkan beban mental dan emosional (*emotional pressure*) (De Spiegelaere et al., 2012). *Job demands* memunculkan respon negatif seperti depresi, kecemasan, kelelahan dan menyebabkan penurunan tingkat *work engagement* yang memiliki asosiasi pada biaya tinggi bagi perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004). *Job demands* tidak selalu memiliki pengertian dan dampak yang negatif. *Job demands* akan memiliki dampak negatif, apabila tuntutan tersebut memerlukan usaha keras dan tidak dapat dipenuhi oleh karyawan. *Job demands* yang tinggi dan tidak diimbangi dengan sumber daya (*job resources*) yang diperlukan akan membuat seseorang tidak mampu dalam mengurangi pengaruh negatif yang muncul untuk mencapai tujuan pekerjaannya karena energi yang semakin terkuras (Schaufeli, 2017). Karyawan industri ritel memiliki kecenderungan untuk mengalami stress yang tinggi saat memenuhi apa yang menjadi *job demands* (Knight et al., 2006). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan retail memiliki *job satisfaction* yang rendah (57%) dan perubahan gaya hidup menjadi *less healthy* (67%) (Harrison, S., Gordon, 2014). *Job demands* menurut Newton & Megan (2020) dan Hoare & Vandenberghe (2024) tersusun atas beberapa dimensi yang terdiri dari:

1. *Workload*

Tuntutan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas tertentu. Hal ini terkait dengan jumlah tugas dan tekanan waktu.

2. *Emotional load*

Tuntutan emosional yang dialami karyawan di tempat kerja, termasuk interaksi dengan pelanggan, rekan kerja atau situasi yang menuntut pengendalian emosi.

3. *Physical environment*

Tuntutan fisik dari lingkungan kerja yang mempengaruhi kenyamanan dan kesehatan dalam bekerja, termasuk tingkat kebisingan, pencahayaan dan suhu.

4. *Cognitive demand*

Tuntutan terkait aspek kognitif dalam upaya pemecahan masalah di tempat kerja, seperti penggunaan focus, memori dan kemampuan penyelesaian masalah.

5. *Physical workload*

Tuntutan fisik dalam pekerjaan yang melibatkan kegiatan fisik, seperti mengangkat, dan aktifitas lainnya yang memerlukan tenaga fisik.

6. *Work life balances*

Tuntutan untuk menyeimbangkan waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tidak ada konflik diantara keduanya.

7. *Role conflict*

Tuntutan untuk mengatasi ketidaksesuaian atau pertentangan antara ekspektasi atau tuntutan peran yang berbeda.

Job Resources merupakan faktor kunci yang berhubungan dengan *work engagement* (Bakker et al., 2008). *Job resources* memiliki hubungan terkait sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kesempatan dan peluang kepada setiap karyawan dalam hal fisik, psikologis, dan sosial sebagai upaya dalam menurunkan biaya yang muncul dari *job demands*. *Job resources* memiliki manfaat praktis dalam pencapaian suatu tujuan kerja, menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan seseorang (Demerouti et

al., 2001). *Job resources* mengacu pada aspek yang berhubungan dengan dukungan sosial dari rekan kerja dan faktor intrinsik dari pekerjaan seperti otonomi, variasi keterampilan yang dibutuhkan, dan pembelajaran dari setiap kesempatan (Bakker, 2011). *Job resources* memulai fungsinya menurut Bakker (2011) melalui proses sebagai berikut:

1. Faktor intrinsik

Job resources menghasilkan motivasi internal yang akan merangsang pertumbuhan pribadi karyawan, mendorong terjadinya pembelajaran dan pengembangan.

2. Faktor ekstrinsik

Job resources menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam meningkatkan kemauan karyawan untuk mendedikasikan upaya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Job resources yang optimal akan menghasilkan *job crafting* (penciptaan pekerjaan) yang didefinisikan sebagai perubahan yang diprakarsai oleh karyawan terhadap tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan mereka sendiri untuk mencapai dan mengoptimalkan tujuan yang dimiliki (Tims et al., 2012). *Job resources* yang optimum akan memiliki dampak positif melalui:

1. Mengurangi dampak negatif dari *job demands* (Hakanen et al., 2005)
2. Mencegah *turnover intention* yang tidak diinginkan (Houkes et al., 2003)
3. Memudahkan dalam pencapaian tujuan yang dimiliki (Demerouti et al., 2001)
4. Menghindari seseorang terhadap kondisi *burnout* (Russell et al., 2020)

Job resources menurut Schaufeli & Bakker (2004), Herr et al (2023), Fukui et al (2021), dan Van Heerden et al (2022) tersusun atas beberapa dimensi yang terdiri dari:

1. *Social support*

Dukungan sosial yang akan membantu karyawan menghadapi tantangan pekerjaan, meningkatkan keterlibatan dan meningkatkan kepuasan kerja.

2. *Feedback*

Umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk perbaikan, pengembangan keterampilan dan meningkatkan motivasi.

3. *Development opportunities*

Peluang pengembangan dalam hal pelatihan, pendidikan dan kesempatan belajar yang akan membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan.

4. *Work autonomy and variety*

Tingkat otonomi yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol atas cara mereka bekerja dan berkontribusi pada pengayaan pekerjaan.

5. *Role clarity*

Kejelasan tentang tanggung jawab dan peran dalam pekerjaan yang akan membantu karyawan memahami harapan dan mengurangi ketidakjelasan peran.

6. *Job security*

Keamanan pekerjaan yang memberikan stabilitas dan keyakinan diri kepada karyawan mengenai keberlangsungan posisi pekerjaan di masa depan.

2.2. *Work Engagement (Keterlibatan Kerja)*

Work engagement adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan dalam pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2004). *Work engagement* menurut Wilmar B. Schaufeli et al (2001) tersusun atas beberapa dimensi yang terdiri dari:

1. *Vigor*

Tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi selama pelaksanaan pekerjaan, kemauan dalam menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, tidak mudah lelah, gigih, bahkan dalam menghadapi kesulitan dan tantangan.

2. *Dedication*

Kemampuan untuk memperoleh makna atau signifikansi dari suatu pekerjaan melalui antusias, bangga dan merasa terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan.

3. *Absorption*

Keadaan menenggelamkan penuh diri dengan memuaskan dalam pekerjaan ditandai dengan perhatian terfokus, distorsi waktu, hilangnya kesadaran diri, konsentrasi dan kendali penuh. Penyerapan merupakan indikator kesejahteraan kerja yang sangat positif dan relatif stabil.

Indikator diatas menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan hal penting yang wajib dimiliki oleh suatu individu yang mampu meningkatkan tanggung jawab dan motivasi dalam bekerja dengan panduan deskripsi pekerjaan dan tindakan inovatif yang mampu meningkatkan daya saing dan keunggulan suatu perusahaan (Kompaso & Sridevi, 2010). *Work engagement* mampu menumbuhkan ketekunan dalam situasi yang sulit, dedikasi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Karyawan yang tidak *engaged* akan menimbulkan masalah seperti kehilangan motivasi dan komitmen dalam bekerja, menurunnya kinerja dan meningkatkan peluang *turnover intention* (Spreitzer et al., 1997).

2.3. *Turnover Intention* (Niat Berpindah)

Turnover intention memiliki definisi terkait rencana untuk mencari pekerjaan lain dan meninggalkan pekerjaan saat ini secara sukarela (Michaels & Spector, 1982). Karyawan yang tidak puas memiliki kecenderungan untuk mengevaluasi pilihan keputusannya untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan alternatif (Al-Suraihi et al., 2021). *Turnover intentions* berperan sebagai prediktor pending dari perilaku *turnover* secara sukarela yang akan terjadi (Griffeth et al., 2000). Pengecekan secara berkala terhadap *turnover intentions* akan membantu organisasi dalam mengukur efektifitas manajemen sumber daya manusia dan melakukan identifikasi terhadap setiap permasalahan dan menemukan solusi penyelesaiannya lebih awal (Moynihan & Landuyt, 2008). Intensi keluar merupakan kecenderungan individu untuk berpindah pekerjaan atau mengubah pekerjaannya karena ketidakpuasan dengan pekerjaan saat ini (Kim et al., 2020). *Turnover*

intention menurut Ike et al (2023) tersusun atas beberapa dimensi yang terdiri dari *subjective social status, organizational culture, personal orientation, expectation, dan career growth*.

Turnover tidak selalu memiliki dampak yang negatif bagi perusahaan. Permasalahan serius buat perusahaan apabila nilai *turnover* berada dalam jumlah yang tinggi. *Turnover* akan berdampak pada performa dan profitabilitas, serta peluang perusahaan kehilangan karyawan potensial dan memiliki keterampilan tinggi (Hussein Alkahtani, 2015). *Turnover* memiliki konsekuensi berupa biaya rekrutmen yang harus ditanggung oleh perusahaan saat mencari pengganti, kehilangan produktifitas saat karyawan meninggalkan perusahaan dan produktifitas yang rendah saat karyawan baru hendak mempelajari pekerjaan yang dimiliki (Schlechter et al., 2016). Menurut Wiedenkiller (2004:17) terdapat alasan seseorang meninggalkan organisasi:

1. Pekerjaan atau lingkungan kerja tidak sesuai ekspektasi.
2. Penempatan seseorang yang tidak tepat sesuai dengan kapasitas.
3. Pelatihan dan umpan balik yang sedikit selama bekerja.
4. Peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan yang sedikit.
5. Merasa diremehkan dan tidak diakui selama bekerja.
6. Stress dari beban kerja yang berlebih dan tidak memiliki *work-life balance*
7. Hilangnya kepercayaan kepada pemimpin dan perusahaan.
8. Keselarasan dengan atasan secara langsung dalam struktur organisasi.

Organisasi membutuhkan prosedur praktis dalam mengukur dan menganalisa biaya yang muncul dari *turnover* yang terjadi. *Turnover* terjadi saat karyawan meninggalkan organisasi secara permanen dan hal tersebut menimbulkan biaya besar yang muncul baik secara terlihat maupun tidak terlihat (perekrutan, training dan pengembangan karyawan). Pada akhirnya bertujuan untuk mengurangi biaya yang dapat muncul dengan penanganan karyawan secara tepat untuk mengurangi *turnover* yang dapat terjadi (Cascio, 2019:72). Menentukan persentase *turnover* yang ideal merupakan hal yang kompleks, tidak selalu menandakan saat *turnover* rendah merupakan hal yang baik dan saat *turnover* tinggi

merupakan hal yang kurang baik (Cascio, 2019:76). *Turnover* yang rendah baik terjadi saat memenuhi kondisi sebagai berikut:

1. Biaya *turnover* tinggi dan menurunkan *turnover* dapat mengendalikan biaya.
2. Karyawan yang pergi memiliki performa yang baik.
3. Terdapat ketidakpastian tentang ketersediaan dan kualitas team pengganti.

Turnover yang tinggi baik terjadi saat memenuhi kondisi sebagai berikut:

1. Biaya *turnover* rendah dan tidak terlalu berdampak pada total biaya.
2. Karyawan yang pergi memiliki performa yang kurang baik.
3. Terdapat kepastian tentang ketersediaan kualitas team pengganti.

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi akan berjalan dengan optimal apabila setiap orang yang tergabung di dalamnya mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dimiliki. Hal utama yang menciptakan kondisi optimal untuk suatu organisasi adalah saat pengelolaan oleh pengelola organisasi dilakukan secara tepat. Fungsi dasar dari manajemen proses menurut (Dessler, 2015:36) adalah *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang berfokus pada fungsi kepegawaian dimulai dari perolehan, pelatihan, penilaian dan pemberian kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan (Dessler, 2015:36).

Tahapan manajemen sumber daya manusia merupakan kesatuan yang terintegrasi, bersifat holistik, dan berfokus pada hasil dari tahapan perencanaan (tahap awal) hingga kompensasi yang diberikan (tahap akhir) (Dessler, 2015:120). Integrasi atas setiap keputusan yang diambil pada setiap tahap memiliki profil dan semangat yang sama dan tidak menjadikan setiap tahapan sebagai suatu bagian yang terpisah. Manajemen sumber daya manusia yang tidak terintegrasi pada setiap tahapnya akan membuat manajemen kesulitan untuk mendapatkan karyawan dengan kemampuan yang tepat dan berujung pada

kesulitan dalam melakukan pencapaian tujuan organisasi. Tahapan manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2015:120) sebagai berikut:

1. Rekrutmen, Penempatan dan Manajemen Talenta
 - a. Melakukan analisa tanggung jawab dan spesifikasi secara akurat.
 - b. Perencanaan dan peramalan terhadap posisi yang diperlukan.
 - c. Melakukan proses rekrutmen secara internal/eksternal.
 - d. Melakukan proses *screening* dan pemilihan terhadap kandidat.
 - e. Menentukan dan mengelola terkait kompensasi karyawan.
 - f. Memberikan penawaran kompensasi kepada kandidat yang lolos.

2. Pelatihan dan Pengembangan
 - a. Orientasi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dari setiap pekerjaannya.
 - b. Mendukung pertumbuhan dan perkembangan profesional karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan memenuhi kebutuhan organisasi (perencanaan karir, rotasi, *mentorship*, *coaching* dan peluang promosi).
 - c. Pelatihan dan pengembangan memiliki fokus jangka panjang yang bertujuan untuk pengembangan karir setiap karyawan.

3. Kompensasi dan Manfaat
 - a. Fokus pada kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.
 - b. Memberikan kompensasi melalui gaji pokok, insentif dan benefit kepada karyawan dalam mengelola karir dan meningkatkan motivasi kerja.

4. Penilaian Kinerja
 - a. Proses mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan untuk memastikan tujuan individu dan organisasi tercapai.
 - b. Komponen dalam pengelolaan kinerja adalah penetapan tujuan, umpan balik berkala, evaluasi kinerja, penghargaan dan pengakuan dan rencana pengembangan.

5. Hubungan Perburuhan

- a. Membangun komunikasi dan hubungan kepada karyawan sebagai upaya dalam meningkatkan *engagement* dan komitmen karyawan.
- b. Mengembangkan strategi retensi yang mencakup peningkatan *job resources* seperti pengakuan karyawan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang suportif dan evaluasi terhadap *job demands* di setiap bagian pekerjaan.
- c. Menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang positif, inklusif, dan kolaboratif yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Tahapan manajemen sumber daya manusia dimulai dengan analisis pekerjaan yaitu prosedur penentuan terkait tanggung jawab pekerjaan yang dibutuhkan, kompetensi yang mendukung, beserta karakter yang menunjang agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif (Dessler, 2015:121). Analisis pekerjaan dilakukan dengan pengumpulan informasi berupa *job description* dan *job specifications*. Data yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan berupa: (1) aktifitas pekerjaan yang dilakukan, (2) perilaku manusia yang dibutuhkan, (3) peralatan kerja yang digunakan, (4) standar kinerja pekerjaan yang ditetapkan, (5) konteks dalam pekerjaan, dan (6) persyaratan yang dibutuhkan. Informasi terkait analisa pekerjaan akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan proses rekrutmen, seleksi, kompensasi, training dan penilaian kinerja. Analisis pekerjaan yang berbasis kompetensi berarti menggambarkan pekerjaan dalam bentuk kompetensi perilaku yang dapat diukur dan diamati yang harus ditunjukkan oleh seorang karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Dessler, 2015:147)

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam memberikan pemahaman holistik terkait konsep dan teknik yang dibutuhkan setiap pemimpin dalam menjalankan aspek “manusia”. Kesuksesan organisasi tidak hanya terletak pada kemampuan teknis yang mumpuni, tetapi terletak juga pada kemampuan mengatur sumber daya manusia secara tepat dalam mengarahkan dalam pencapaian suatu tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia akan membantu organisasi dalam mengatasi kompetisi global yang terjadi melalui peningkatan produktifitas kerja yang akan berujung pada peningkatan

performa dan profit yang dimiliki. Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan secara tepat pada setiap tahapnya akan mampu mencegah beberapa kesalahan yang terjadi selama pengelolaan berlangsung menurut Dessler (2015:37) sebagai berikut:

1. Tingkat *turnover* yang tinggi,
2. Performa karyawan yang rendah.
3. Penempatan orang yang salah untuk suatu pekerjaan, dan hal lainnya yang dapat melemahkan efektifitas suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang dimiliki

Melalui hal berikut menunjukkan bahwa departemen *human resources* tidak hanya sebagai menjalankan fungsi administratif, tetapi *human resources* dengan penanganan manajemen sumber daya manusia yang tepat akan membantu perusahaan dalam meningkatkan performa perusahaan (HR sebagai *profit center*) (Dessler, 2015:47). *Human resources* bertanggung jawab dalam penentuan peraturan dan tindakan praktis dalam menciptakan karyawan yang berkompentensi dan memiliki keterampilan sesuai kebutuhan dalam upaya pencapaian tujuan strategis perusahaan. Tugas utama dari *human resources* mengenai manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2015:48):

1. Melaksanakan tindakan strategis melalui manajemen sumber daya manusia.
2. Menciptakan nilai tambah dengan meningkatkan performa dan keuntungan
3. Meningkatkan *employee engagement* yang berujung pada performa.
4. Menjaga etik dari karyawan sesuai dengan nilai perusahaan.

Manager yang berada dalam organisasi juga bertanggung jawab membantu *human resource* dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Saat mengenai mengatur team, manager perlu memiliki derajat dan semangat yang sama dalam setiap tahapannya. Berikut terkait detail dari peran manager dan departemen human resource pada setiap bagian aktifitasnya menurut Cascio (2019:7), sebagai berikut:

Tabel 2.1. Aktifitas HR dan tanggung jawab dari line management dan departemen HR

No	Aktifitas	Tanggung Jawab <i>Line Management</i>	Tanggung Jawab Departemen HR
1	<i>Staffing</i>	Menyiapkan data detail terkait pekerjaan dan kompetensi dan minimum kualifikasi yang dibutuhkan, integrasi rencana strategis dengan rencana HR, menentukan keputusan akhir apakah rekrut/promosi	Analisa kompetensi pekerjaan, perencanaan <i>workforce, planning, recruitment</i> , memastikan semua yang dilakukan sesuai dengan ketentuan legal, melakukan pengecekan yang dibutuhkan selama proses berlangsung.
2	<i>Retention</i>	Memperlakukan team dengan adil, memiliki komunikasi yang terbuka, penyelesaian masalah secara <i>face to face</i> , melakukan promosi hasil kerja team, peduli atas setiap personal, kompensasi merit pay	Kompensasi dan benefit, membangun relasi kepada karyawan, keamanan dan kesehatan, melakukan pelayanan kepada karyawan.
3	<i>Development</i>	Melakukan <i>on the job training, job enrichment</i> , menerapkan strategi motivasi, memberikan <i>feedback</i> atas <i>performance</i>	Training, analisa talenta, konseling, pengembangan organisasi dan manajemen.
4	<i>Adjustment</i>	Melakukan pendisiplinan, <i>layoff</i>	Melakukan investigasi atas setiap laporan yang masuk, konseling.
5	<i>Managing Change</i>	Menterjemahkan visi organisasi kepada team dibawahnya.	Menyediakan ahli untuk memfalisitasi proses keseluruhan mengelola perubahan.

2.5. *Job Characteristics* (Karakteristik Pekerjaan)

Kestabilan suatu organisasi ditentukan oleh penanganan manajemen sumber daya manusia yang tepat. Penanganan tepat akan membuat karyawan berpotensi dan memiliki keterampilan akan bekerja secara maksimal untuk pencapaian tujuan suatu organisasi.

Job characteristic hadir sebagai pemicu atas motivasi internal yang timbul. *Job characteristics* mendorong kondisi psikologis melalui tiga tahapan yaitu kebermaknaan dalam pekerjaan, munculnya rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan dan rasa kepedulian terhadap dampak yang terjadi dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan (Hackman & Oldham, 1974). Jika salah satu dari tiga tahapan tersebut tidak tersedia, *outcome* yang dihasilkan berupa motivasi dan kepuasan tidak akan maksimal. *Job characteristics* yang positif mendorong hasil kerja yang positif (Demerouti et al., 2001). Terdapat lima dimensi utama pada *job characteristics* yaitu sebagai berikut:

1. *Skill variety*

Sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan keahlian yang beragam.

2. *Task identity*

Melakukan suatu pekerjaan yang dapat diidentifikasi dari awal sampai akhir dengan hasil yang terlihat.

3. *Task significance*

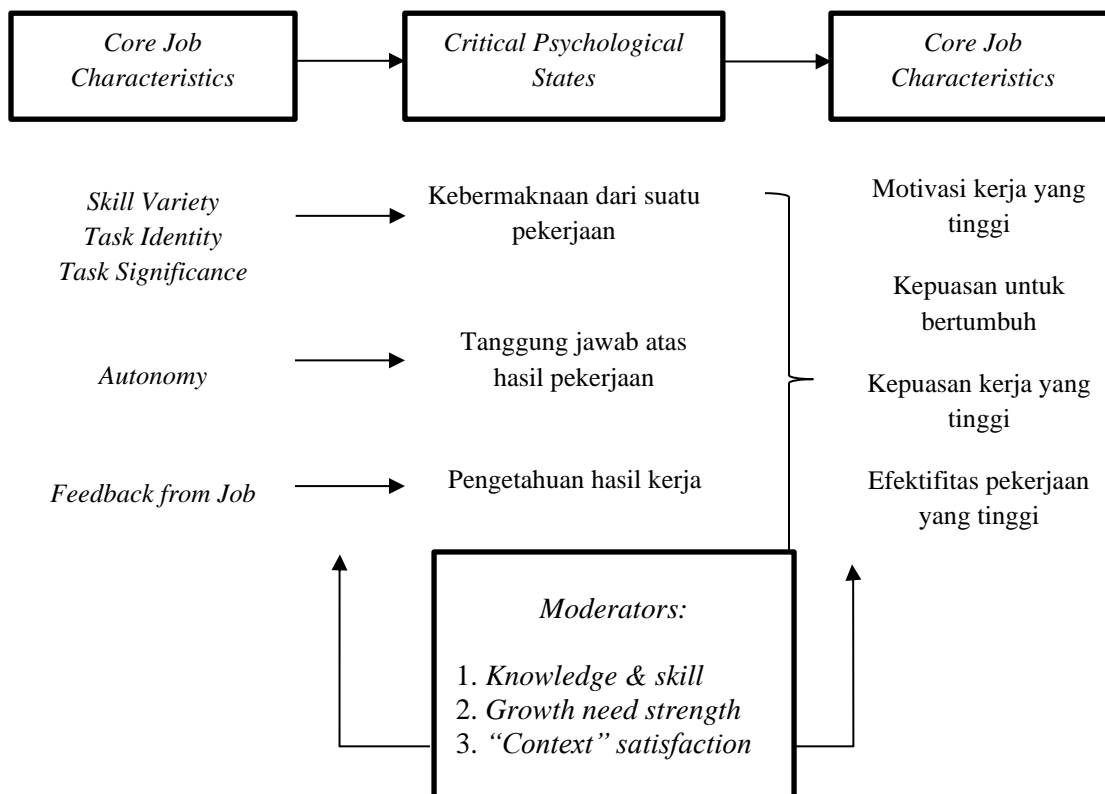
Sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak positif bagi kehidupan.

4. *Autonomy*

Sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial dalam cara melakukan pekerjaan yang dimiliki.

5. *Job feedback*

Sejauh mana aktifitas kerja yang dilakukan memberikan individu informasi secara langsung dan jelas tentang efektifitas kinerja.



Gambar 2.2. Model *job characteristics* (Hackman & Oldham, 1976)

Konsep komitmen organisasi menurut Bakker (2011) merupakan bagian dari konsep *work engagement*. Karyawan yang memiliki *work engagement* merupakan karyawan yang berorientasi pada organisasi. Dimensi dalam *job characteristics* dapat digabungkan menjadi satu indeks *motivating potential score* (MPS) yang mencerminkan potensi keseluruhan pekerjaan untuk mempengaruhi perasaan dan perilaku individu. Rumus *motivating potential score* (MPS) sebagai berikut:

$$\text{MPS} = \frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Job Feedback}$$

(Hackman & Oldham, 1976).

2.6. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.2. Berbagai penelitian yang mendukung

No	Nama Penulis	Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Van Heerden et al (2022)	<i>Walking the Tightrope of Job Demands and Resources: Leveraging Work Engagement to Counter Turnover Intentions of Information Technology Professionals</i>	Meneliti dampak dari <i>job resources</i> dan <i>job demands</i> melalui <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> di Divisi IT Bank di Afrika Selatan.	X1 = <i>Job demands</i> X2 = <i>Job resources</i> X3 = <i>Work engagement</i> Y1 = <i>Turnover intention</i>	- <i>Job demands</i> memoderasi hubungan antara <i>job resources</i> dan <i>work engagement</i> . - <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>job resources</i> dan <i>turnover intention</i> .
2	(Hoare & Vandenberghe, 2024)	<i>Are they created equal? A relative weight analysis of the contribution of Job Demands and Resources to Well Being and Turnover Intention.</i>	Meneliti hubungan diferensial antara <i>job demands</i> dan <i>job resources</i> terhadap <i>turnover intention</i> dan <i>emotional exhaustion</i> .	X1 = <i>Job demands</i> X2 = <i>Job resources</i> Y1 = <i>Emotional exhaustion</i> Y2 = <i>Turnover intention</i>	- <i>Job demands</i> tidak berhubungan secara langsung terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Job demands</i> berhubungan positif terhadap <i>emotional exhaustion</i> . - <i>Emotional exhaustion</i> berhubungan positif terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Job resources</i> berperan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
3	Nguyen et al (2020)	<i>The effect of job demands, work exhaustion, and job satisfaction on turnover intention</i>	Melakukan investigasi pengaruh dari <i>job demands</i> , <i>work exhaustion</i> , dan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> di	X1 = <i>Social support</i> X2 = <i>Job motivation</i> X3 = <i>Work exhaustion</i>	- <i>Job demands</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>work exhaustion</i> dan <i>turnover intention</i> . - <i>Work exhaustion</i> dan <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan

No	Nama Penulis	Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			pegawai negeri sipil Vietnam.	X4 = <i>Job satisfaction</i> X5 = <i>Job demand</i> Y1 = <i>Turnover intention</i>	yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Social support</i> dan motivasi kerja tidak memiliki dampak buruk yang signifikan.
5	Gu et al (2020)	<i>The Effects of Chinese Seafarers' Job Demands on Turnover Intention: The Role of Fun at Work Yuan</i>	Mengkaji bagaimana komitmen kerja dan lingkungan kerja yang menyenangkan berfungsi sebagai mekanisme penting yang mempengaruhi hubungan <i>job demands</i> terhadap <i>turnover intentions</i> .	X1 = <i>Job demands</i> X2 = <i>Occupational commitment</i> X3 = <i>Fun environment</i> Y1 = <i>Turnover intention</i>	- <i>Job demands</i> memiliki hubungan yang positif terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Occupational commitment</i> memediasi hubungan antara <i>job demands</i> dan <i>turnover intention</i> . - <i>Fun environment</i> memoderasi hubungan antara <i>job demands</i> dan <i>turnover intention</i> .
6	Wan et al (2018)	<i>Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement</i>	Mengkaji <i>turnover intention</i> diantara perawat berpengalaman dan mengeksplorasi pengaruh <i>work environment</i> , <i>job characteristics</i> dan <i>work engagement</i> .	X1 = <i>Work environment</i> X2 = <i>Job characteristics</i> X3 = <i>Work engagement</i> Y1 = <i>Turnover intention</i>	- <i>Work environment</i> berhubungan positif terhadap <i>work engagement</i> dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Job characteristics</i> berhubungan positif terhadap <i>work engagement</i> dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Work engagement</i> memediasi <i>work environment</i> dan <i>job characteristic</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
7	Zhang et al (2021)	<i>The influence of job satisfaction, resilience and work engagement</i>	Mengkaji pengaruh <i>job satisfaction</i> , <i>resilient</i> dan <i>work engagement</i>	X1 = <i>Job satisfaction</i> X2 = <i>Resilience</i>	- <i>Job satisfaction</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .

No	Nama Penulis	Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study</i>	terhadap <i>turnover intention</i> pada dokter daerah di China.	X3 = <i>Work engagement</i> Y1 = <i>Turnover intentions</i>	- <i>Work engagement</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Resilience</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>work engagement</i> . - <i>Job satisfaction</i> , <i>resilience</i> dan <i>work engagement</i> merupakan prediktor kuat terhadap <i>turnover intention</i> .
8	Park & Johnson (2019)	<i>Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers</i>	Mengkaji pengaruh <i>job satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> dan dampaknya terhadap <i>turnover intention</i> .	X1 = <i>Job satisfaction</i> X2 = <i>Work engagement</i> Y1 = <i>Turnover intention</i>	- <i>Job satisfaction</i> berhubungan positif terhadap <i>work engagement</i> . - <i>Job satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . - <i>Work engagement</i> tidak mampu memoderasi <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
9	Opinion et al (2021)	<i>Exploring the Relationship between Work Engagement and Turnover Intention among Nurses in the Kingdom of Bahrain: A Cross-Sectional Study</i>	Mengkaji pengaruh <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intentions</i> di perawat pada negara Bahrain.	X1 = <i>Work engagement</i> Y1 = <i>Turnover intention</i>	- <i>Work engagement</i> memiliki hubungan positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

No	Nama Penulis	Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10	(Chênevert et al., 2021)	<i>The determinants of burnout and professional turnover intentions among Canadian physicians: application of the job demands-resources model</i>	Mengkaji pengaruh <i>job demands</i> dan <i>job resources</i> melalui <i>health problems</i> dan <i>professional commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	<p>X1 = <i>Job demands</i></p> <p>X2 = <i>Job resources</i></p> <p>X3 = <i>Health problems</i></p> <p>X4 = <i>Professional commitment</i></p> <p>Y1 = <i>Turnover intention</i>.</p>	<p>- <i>Job demands</i> berhubungan positif terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>health problems</i>.</p> <p>- <i>Job resources</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>professional commitment</i>.</p>

2.7. Kerangka Penelitian

2.7.1 *Job demands terhadap turnover intention*

Hasil penelitian dari Van Heerden et al (2022) menunjukkan bahwa *job demands* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi *job demands* maka akan semakin meningkatkan *turnover intention*. Hal ini dijelaskan bahwa *job demands* akan berpengaruh positif terhadap kondisi *burnout* (Gu et al., 2020) dan kondisi *burnout* memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku *turnover intention* (Augustin et al., 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian dari Chênevert et al (2021) yang menjelaskan bahwa *job demands* berhubungan positif terhadap *turnover intention* melalui kelelahan emosional dan kondisi *health problems*.

2.7.2 *Job resources terhadap turnover intention*

Hasil penelitian dari Hoare & Vandenberghe (2024) menunjukkan bahwa *job resources* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention* tetapi jika *job resources* memadai akan mampu menurunkan *turnover intention*. Hal ini dijelaskan bahwa dukungan sosial, kesesuaian dengan nilai organisasi, kesempatan untuk belajar akan mencegah seseorang untuk memiliki intensi untuk resign. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Chênevert et al (2021) yang menjelaskan bahwa *job resources* berhubungan negatif terhadap *turnover intention* melalui penurunan depersonalisasi dan peningkatan komitmen profesional dan berujung pada *turnover intention*. Mekanisme lain dari penelitian Van Der Heijden et al (2019) menjelaskan bahwa *job resources* akan berhubungan dalam menurunkan kondisi *burnout* dan hal tersebut akan menurunkan peluang untuk *turnover intention*.

2.7.3 *Work engagement terhadap turnover intention*

Hasil penelitian dari Wan et al (2018) menjelaskan bahwa *work engagement* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi *work engagement* akan mengakibatkan semakin rendahnya *turnover intention*. Hal ini dijelaskan bahwa *work engagement* akan menciptakan pengalaman yang positif dan penuh kepuasan dalam mencapai kesuksesan karir seseorang (Schaufeli & Bakker, 2004). Hasil penelitian sejalan dari Opinion et al (2021) dimana salah satu upaya dalam menurunkan *turnover intention*

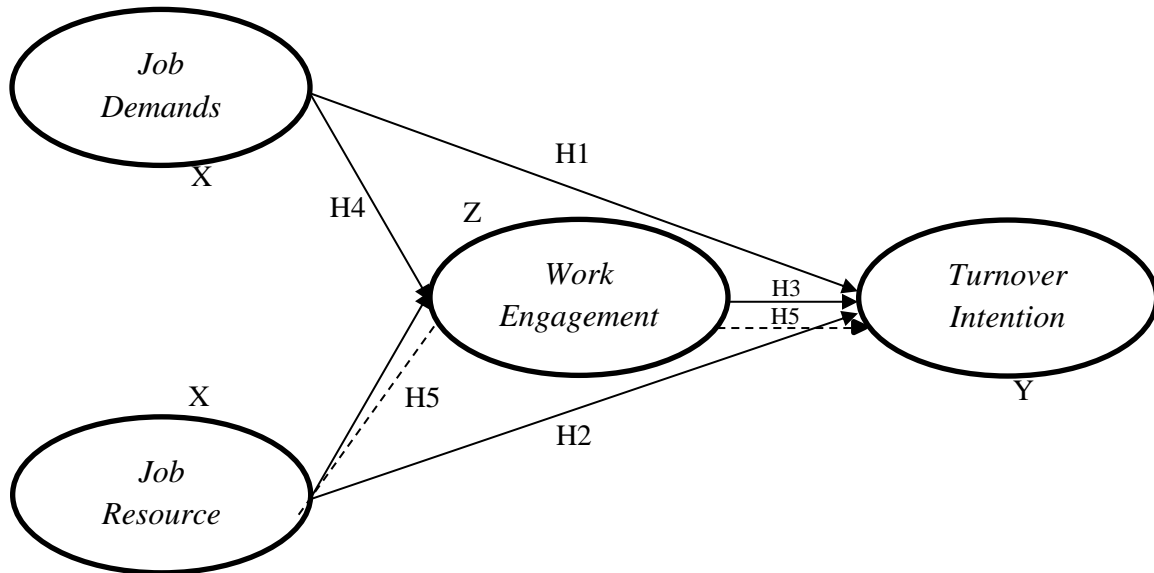
adalah melalui pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan pada dimensi *work engagement*.

2.7.4 *Work engagement* memediasi *job demands* dan *job resources*

Hasil penelitian dari Van Heerden et al (2022) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi antara *job demands* dan *job resources*. Hal ini didukung oleh penelitian dari Wan et al (2018) bahwa *work engagement* mampu memediasi *job demands* dan *job resources*. Karyawan dengan *work engagement* yang rendah akan memiliki niat yang lebih besar untuk keluar organisasi. Pentingnya setiap organisasi memiliki pengaturan *job demands* yang tepat sesuai dengan *resources* dan kapasitas setiap karyawan.

2.7.5 *Work engagement* memediasi *job resources* terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian dari Li et al (2022) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi antara *job resources* terhadap *turnover intention*. Hal ini didukung oleh penelitian dari Zhang et al (2021) bahwa *work engagement* dapat berperan sebagai variabel mediasi dari *job resources* terhadap *turnover intention* melalui variabel *resilience*. *Job resources* berperan dengan mendorong karyawan untuk semakin lebih terlibat dalam pekerjaannya yang pada akhirnya akan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Pentingnya setiap organisasi memiliki pengaturan *job resource* yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk berkembang. Berdasarkan uraian tersebut. Penelitian ini akan meneliti mengenai *job demands* dan *job resources* yang akan mempengaruhi *turnover intention* melalui *work engagement*. Skema kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.3. Skema Kerangka Pemikiran

2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dibuat sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H1: *Job demands* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

H2: *Job resources* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H3: *Work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H4: *Job demands* dan *job resources* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *work engagement*.

H5: *Job resources* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui *work engagement*.

