

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan oleh Rina Hastuti (2015) dengan judul “*Withdrawal Behavior Structural equation model*”. Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh intention terhadap *withdrawal behavior* maka dapat disimpulkan bahwa *intention to engagein withdrawal behavior* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *withdrawal behavior*.

Penelitian ini dilakukan oleh Zulkarnain dan Sherry (2014) dengan judul “Peranan komitmen Organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah PT 'P'”. Berdasarkan analisis korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* berkorelasi secara signifikan dengan kesiapan berubah. Selanjutnya, aspek-aspek komitmen organisasi dan dimensi-dimensi *employee engagement* juga berkorelasi secara signifikan dengan kesiapan berubah.

Penelitian ini dilakukan oleh Alan M saks ( 2008) dengan Judul “*Antecedents and consequences of employee engagement*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dukungan organisasi yang lebih tinggi memungkinkan untuk membalas dengan tingkat yang lebih besar dari keterlibatan dalam pekerjaan mereka dan dalam organisasi. Semakin rendahnya dukungan dari organisasi maka keterlibatan karyawan menjadi lebih rendah. Dengan demikian terdapat pengaruh *Antecedents and consequences* signifikan dari *employee engagement*.



Tabel. 2.1  
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	a. Nama penulis dan Judul	(Alan M saks) Antecedents and consequences of employee engagement	(Lailatul Istiqomah) Pengaruh <i>job engagement</i> dan komitmen organisasi terhadap perilaku <i>withdrawal</i> di universitas muhammadiyah gresik	Menggunakan variabel engagement	Mengganti variabel <i>Job Engagement</i> dan Komitmen Organisasi
	b. Tahun	2006	2018	-	2018
	c. Variabel Bebas (X)	Antecedents (X <sub>1</sub> ) Consequences (X <sub>2</sub> )	<i>Job Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	-	<i>Job Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )
	d. Variabel Terikat (Y)	employee engagement (Y)	Perilaku <i>Withdrawal</i> (Y)	engagement (Y)	Attitudes <i>Withdrawal</i> (Y)
	e. Lokasi Penelitian	Di Universitas Kanada besar di Toronto	Di Universitas Muhammadiyah Gresik	-	Di Universitas Muhammadiyah Gresik
	f. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	-
	g. Teknik Analisis Data	Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	-	-
2.	a. Nama penulis dan Judul	(Zulkarnain <sup>1</sup> , SherryHadiyani <sup>2</sup> ) Peranankomitmen Organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap Kesiapan karyawan untuk berubah PT 'p' medan	(Lailatul Istiqomah) Pengaruh <i>job engagement</i> dan komitmen organisasi terhadap perilaku <i>withdrawal</i> di universitas muhammadiyah gresik	komitmen Organisasi dan <i>engagement</i>	Mengganti variabel <i>Job Engagement</i> dan perilaku <i>withdrawal</i>
	b. Tahun	2014	2018	-	2018
	c. Variabel Bebas (X)	komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> ) <i>employee engagement</i> (X <sub>2</sub> )	<i>Job Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	<i>Job Engagement</i> (X <sub>1</sub> )
	d. Variabel Terikat (Y)	Kesiapan karyawan (Y)	Perilaku <i>Withdrawal</i> (Y)	-	Perilaku <i>Withdrawal</i> (Y)
	e. Lokasi Penelitian	Fakultas Psikologi di Universitas Sumatera Utara	Di Universitas Muhammadiyah Gresik	-	Di Universitas Muhammadiyah Gresik
	f. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	-
	g. Teknik Analisis Data	korelasi <i>Pearson</i> dan regresi berganda	Regresi Linier Berganda	-	Regresi Linier Berganda
3.	a. Nama penulis dan Judul	(Rina Hastuti) <i>Withdrawal Behavior</i> Structural equation model	(Lailatul Istiqomah) Pengaruh <i>job engagement</i> dan komitmen	<i>Withdrawal Behavior</i>	Mengganti variabel <i>job engagement</i> dan komitmen organisasi

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
			organisasi terhadap perilaku <i>withdrawal</i> di universitas muhammadiyah gresik		
	b. Tahun	2015	2018	-	2018
	c. Variabel Bebas (X)	Structural equation model (X <sub>1</sub> )	<i>Job Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	-	<i>Job Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )
	d. Variabel Terikat (Y)	Withdrawal Behavior(Y)	Perilaku Withdrawal (Y)	Perilaku Withdrawal (Y)	-
	e. Lokasi Penelitian	Pegawai Negeri Sipil pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah	Di Universitas Muhammadiyah Gresik	-	Di Universitas Muhammadiyah Gresik
	f. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	-
	g. Teknik Analisis Data	Analisis faktor dan analisis regresi	Regresi Linier Berganda	-	Regresi Linier Berganda

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pada usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut agar supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Ardana dkk (2012:5) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sementara Ardana, dkk. (2012:5). Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan

perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diketengahkan beberapa paradigma, seperti berikut :

- a. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
- b. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
- c. Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang cukup untuk keperluan mengelola sumber daya manusia dan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- d. Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab, dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar apabila fungsi-fungsinya dilakukan dengan baik, fungsi manajerial dan fungsi operasional menurut Ardana, dkk. (2012 ; 17-20) adalah:

a. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap sumber daya manusia lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan tingkatannya, yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian manajer sumber daya manusia atau kepala bagian personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- 1) Perencanaan (*planning*) merupakan penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan, maka manajemen sumber daya manusia harus menyusun struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.
- 3) Penggerakan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan, mengarahkan, memotivasi dan mengusahakan semua karyawan agar bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Pengawasan (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional sumber daya manusia, menyebut 7 fungsi

operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

- 1) Pengadaan (*Procurement*) adalah proses kegiatan memperoleh sumber daya manusia yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 3) Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- 6) Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- 7) Pemberhentian (*Separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

### **2.2.2 Job Engagement**

Robbins dan Judge (53;2014) menjelaskan *job engagement* sebagai keterlibatan individual, perasaan kepuasan, antusiasme, pada pekerjaan yang dilakukan seseorang. Meski konsep *engagement* masih relatif baru dan penuh kontroversi

dalam hal konseptualnya. *Engagement is an individual's sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational Goals* (Macey, 2009;56)

Handoko (2012;45) menyatakan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjelaskan seberapa besar seseorang merasa bergairah (*passion*) dan merasa senang (*excitement*) dalam bekerja. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Keterlibatan adalah kemauan dan kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan –yakni pada kondisi karyawan mau berupaya.

Macey, (2009;56) mengatakan bahwa Karyawan yang *engaged* akan terlihat sebagai berikut :

1. Mereka akan berpikir secara proaktif, mereka mengantisipasi opportunities untuk melakukan tindakan-dan secara actual melakukan tindakan-dengan cara yang sesuai/selaras dengan goal organisasi
2. Mereka akan meluaskan pemikiran mereka mengenai apa yang perlu dilakukan sehubungan dengan terjadinya perubahan tuntutan pekerjaan dan meluaskan peran agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang baru ini. Mereka tidak terpaku pada pekerjaannya sebagaimana tercantum pada job description, tetapi mereka fokus terhadap goal yang ingin mereka capai yang konsisten dengan keberhasilan perusahaan.
3. Mereka secara aktif menemukan cara untuk memperkaya *skills* mereka, yang konsisten dengan peran mereka dalam organisasi dan misi organisasi. Artinya mereka mengembangkan diri tidak hanya untuk kepentingan mereka sendiri tetapi mereka mengembangkan diri untuk dapat memberi kontribusi yang



lebih efektif kepada organisasi. Dalam hal ini mereka tidak mengorbankan diri tetapi mereka lebih membangun relasi antara karyawan dan employer, dan tidak hanya sekedar ‘menerima’ atau ‘mendapatkan’; tetapi bersedia ‘memberi’

4. Karyawan ‘persist’ (konsisten berjuang) bahkan ketika mereka menghadapi hambatan, misalnya ketika segala sesuatu menjadi tidak mudah, tidak sebagaimana yang direncanakan, dan atau menghadapi situasi yang ambigu. Dalam hal ini eksekutif tidak butuh untuk mengingatkan, mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya tetapi mereka mengerjakannya pada waktunya.

### **2.2.3 Komitmen Organisasi**

Luthans (2008 ; 78) mengatakan komitmen sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut: 1. keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; 2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi 3. keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Allen dan Meyer (Luthans,2006;83) komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen yaitu: a) *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi; b) *Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit; c) *Normative commitment* adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Banyak studi terbaru terhadap komitmen organisasi mengakui bahwa komitmen ini adalah multidimensi. Perkembangan multidimensi dapat dikaitkan dengan karya Allen dan Meyer (1990;36), yang mengklasifikasikan Komitmen dalam tiga kategori ikatan emosional (afektif), apa yang dirasakan (Kelanjutan), dan kewajiban (normatif) dan kategori ini telah diadopsi sebagai dasar untuk penelitian ini, mengingat bahwa mereka telah paling banyak digunakan dan langkah-langkah yang diterima dari komitmen organisasi dalam literatur (Klein et al., 2009). komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengaruh identifikasi karyawan dan keterlibatan dengan organisasi tertentu (Newman et al, 2011;79. Steers, 1977;54). Selain itu, Allen dan Meyer (1990;36), dan rekan kerja telah menganalisis teori komitmen organisasi secara mendalam, dan telah secara luas diuji baik afektif dan komitmen normatif. Namun, Wagner (2008;36) menyatakan bahwa tidak ada kekurangan penelitian yang telah menyelidiki anteseden dari komitmen karyawan.

Hasil mengungkapkan bahwa afektif dan normative komitmen berhubungan negatif dengan niat perputaran karyawan, yang meniru temuan penelitian sebelumnya pada konteks organisasi Cina (Chen dan Francesco, 2000;25), (Cheng dan Stockdale, 2003;42 Newman et al., 2011;38). Namun, itu cocok baik teori dari keinginan dengan harapan (Porter dan Steers, 1973;54) dan teori kontrak psikologis. Secara khusus, karyawan yang keinginan dan harapan tercapai dan yang memandang puas dengan kontrak psikologis, mereka mengembangkan tambahan psikologis lebih besar terhadap organisasi mereka, sehingga lebih kecil kemungkinannya bahwa mereka akan meninggalkan organisasi. Dari perspektif praktis, pengusaha bisa menginspirasi karyawan untuk

menganggap organisasi sebagai keluarga (Chen dan Francesco, 2000;25), yang mereka mungkin lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha mereka. Hal ini kemudian dapat bermanifestasi sebagai lebih menonjol niat untuk tetap dalam organisasi.

#### **2.2.4 Perilaku *Withdrawal***

Henle et.al. (2010;25) menjelaskan bahwa sikap didefinisikan sebagai keyakinan yang afektif dan evaluatif mengenai perilaku tertentu. Sikap adalah suatu fungsi dari *behavioral beliefs*, yang berasal dari kecenderungan terhadap beberapa hasil yang diperoleh dari suatu perilaku (*belief strength*) dan evaluasi dari hasil-hasil tersebut (*outcome evaluation*). Jika suatu perilaku dirasa cenderung memberikan konsekuensi yang diinginkan, perilaku tersebut akan dinilai dengan lebih baik daripada jika perilaku tersebut cenderung memberikan akibat yang tidak diinginkan. Jadi sikap seseorang yang memandang bahwa perilaku *withdrawal* memberikan keuntungan pribadi bagi dirinya, maka kemungkinan individu tersebut terlibat dalam perilaku *withdrawal* semakin tinggi. Henle et al., juga menggunakan istilah *time theft*, yaitu didefinisikan sebagai waktu yang dihabiskan oleh karyawan untuk melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, yang dilakukan pada jam kerja. Perilaku *time theft* meliputi: datang terlambat, meninggalkan tempat kerja lebih awal, menggunakan waktu istirahat lebih lama dari yang seharusnya, dan *on-the-job day dreaming* (Henle et al., 2010;47). Perilaku ini dianggap menyimpang karena karyawan memperoleh kompensasi atas waktu yang dihabiskan sekalipun karyawan tersebut tidak menghasilkan suatu output bagi perusahaan

Kolowsky et al., 1997;33, perilaku *withdrawal* mengarah pada suatu kumpulan perilaku yang digunakan karyawan sebagai usaha untuk menjauhkan diri mereka dari pekerjaan atau menghindar dari tugas. Perilaku *withdrawal* meliputi keterlambatan (*lateness*), ketidakhadiran (*absenteeism*), *turnover*, *social loafing*, melalaikan tugas dan tanggung jawab, istirahat makan siang yang lebih lama, dan bersosialisasi secara berlebihan dengan kolega pada waktu bekerja (Kolowsky, 2008;56). *Withdrawal behaviors refer to a set of attitudes and behaviors used by employees when they stay at the job but for some reason decide to be less participative* (Kaplan et al., 2009,58). *Withdrawal behavior, defined as a set of actions that employees perform to avoid the work situation—behaviors that may eventually culminate in quitting the organization* (Hulin,1991;32, Mirsepasi, 2012;43).

## **2.3 Hubungan Antara Variabel**

### **2.3.1 Hubungan *Job Engagement* (Keterlibatan Pekerjaan) ( $X_1$ ) dengan Perilaku *Withdrawal* (Penarikan) (Y)**

Robbins & Coulter (2012;377) Menyatakan bahwa keterlibatan kerja (*job engagement*) merupakan tingkat identifikasi karyawan terhadap pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri sehingga karyawan tersebut tidak akan melakukan perilaku penarikan diri dari pekerjaannya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Alan M saks (2008), bahwa terdapat pengaruh *Antecedents and consequences* signifikan dari *employee engagement*.

### 2.3.2 Hubungan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dengan Perilaku *Withdrawal* (Penarikan) (Y)

Alifiulahtin Utaminingsih (2014 ; 170) Menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi maka akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu dia merasa lebih puas dengan pekerjaannya sehingga tingkat absensinya juga akan menurun, dan sebaliknya apabila karyawan tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi maka dia merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga tingkat absensinya meningkat. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Zulkarnain dan Sherry (2014), bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dengan perilaku *withdrawal*.

## 2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Berdasarkan kerangka konseptual maka dirumuskan hipotesis penelitian bahwa :

H<sub>1</sub> : Diduga *job engagement* berpengaruh parsial terhadap perilaku *withdrawal*.

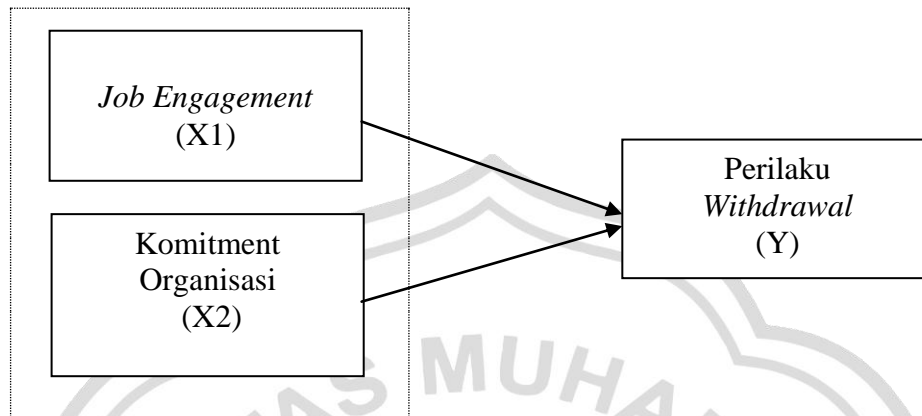
H<sub>2</sub> : Diduga komitmen organisasi berpengaruh parsial terhadap perilaku *withdrawal*.

## 2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan *job engagement* ( $X_1$ ) komitmen organisasi ( $X_2$ ) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan perilaku *withdrawal* (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*). pada penelitian ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk lebih jelasnya dikemukakan melalui

model penelitian yang disusun berdasarkan sistematika, analisis dan alat analisis yang digunakan dalam memecahkan masalah.

Digambarkan kerangka konseptual seperti berikut ini :



Keterangan :

→ Secara Parsial

Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

