

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Tinjauan pustaka disusun untuk memberikan landasan teoritis yang kuat serta memperjelas posisi dan kontribusi penelitian ini dalam konteks kajian yang lebih luas. Pemahaman terhadap literatur yang ada juga berperan penting dalam merumuskan kerangka berpikir serta mengidentifikasi celah penelitian yang akan dijawab melalui studi ini.

2.1 Dukungan Supervisor

2.1.1 Definisi Dukungan Supervisor

Dalam organisasi, dukungan supervisor merupakan komponen penting dalam mengelola karyawan (Eisenberger *et al.*, 2002). Menurut Saidah *et al.* (2023) dukungan supervisor tidak hanya mencakup bantuan secara fisik, tetapi juga melibatkan perhatian terhadap kebutuhan emosional karyawan yang pada akhirnya akan memengaruhi niat untuk keluar pada karyawan. Maka dari itu, dukungan supervisor dapat didefinisikan sebagai tingkat dukungan yang diberikan oleh atasan kepada para karyawannya dalam bentuk emosional, praktis, dan informasional untuk mencapai perkembangan karyawan yang baik. Supervisor harus bisa memberikan dukungan penuh dalam mendorong hak karyawan, memberikan umpan balik dari kinerja karyawan, dan menjalin komunikasi dalam mengambil keputusan (Karatepe & Kaviti, 2016). Sehingga dapat memunculkan

supervisor yang suportif dan dapat memberikan apresiasi atau penghargaan atas usaha kinerja yang telah dilakukan oleh karyawannya dengan positif. Dengan adanya tindakan tersebut, dukungan supervisor dapat meningkatkan keterikatan kerja yang tinggi dan dapat mengurangi niat untuk keluar pada karyawan (Eisenberger *et al.*, 2019).

Dukungan supervisor tidak hanya mengurangi niat untuk keluar pada karyawan, tetapi juga menjadi elemen penting dalam meningkatkan keterikatan kerja. Dukungan supervisor berkontribusi terhadap keterikatan kerja yang berdampak pada pekerjaan karyawan dan secara garis besar menjauhkan karyawan dari niat untuk keluar (Yucel *et al.*, 2023). Selain itu, dukungan supervisor juga menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mendukung dan komunikasi yang baik antara supervisor dan karyawan dapat menciptakan keterikatan kerja yang lebih produktif dan memengaruhi niat untuk keluar pada karyawan (Xu *et al.*, 2021)

2.1.2 Jenis – Jenis Dukungan Supervisor

Dukungan supervisor memiliki berbagai macam jenis dan fungsinya masing – masing. Supervisor dapat menggunakan beberapa jenis dukungannya dalam meningkatkan keterikatan kerja untuk mengurangi niat untuk keluar pada karyawan.

1. Dukungan Emosional

Dukungan emosional menjadi salah satu jenis dukungan supervisor yang mencakup perhatian, empati, pengertian

yang diberikan oleh supervisor kepada para karyawannya. Dukungan secara emosional dapat membantu karyawan merasa dihargai dan didukung oleh supervisornya (Kahn, 1990).

2. Dukungan Instrumental

Menurut Jolly *et al.* (2021) jenis dukungan supervisor melalui dukungan instrumental merupakan bantuan yang bersifat praktis, seperti informasi, atau bantuan secara langsung dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga dukungan instrumental ini sangat penting untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan kerja yang dilakukan.

3. Dukungan Informasional

Dukungan informasional melibatkan penyediaan informasi, saran atau umpan balik yang membantu karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Sehingga dengan adanya Dukungan ini, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan (Garman *et al.*, 2002).

4. Dukungan Pembangunan karier

Salah satu jenis dukungan supervisor yang akan berpengaruh terhadap karyawan adalah dukungan dalam pengembangan karier. Dukungan yang mencakup bimbingan dan pengembangan karier dapat diberikan oleh supervisor,

seperti pengarahan, pelatihan, dan peluang untuk pengembangan profesional. Dukungan ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Noe, 1988).

Berbagai jenis dukungan supervisor, mulai dari dukungan emosional, instrumental, informasional, hingga dukungan pembangunan karier, memainkan peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja dan mengurangi niat untuk keluar. Dukungan emosional membantu menciptakan lingkungan kerja yang penuh empati dan penghargaan (Kahn, 1990). Dukungan instrumental dan informasional memberikan dukungan bantuan konkret dan pengetahuan yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan (Garman *et al.*, 2002; Jolly *et al.*, 2021). Selain itu, dukungan pembangunan karier tidak kalah penting, hal tersebut dapat memotivasi karyawan melalui bimbingan dan peluang pengembangan profesional (Noe, 1988). Kombinasi dari berbagai bentuk dukungan ini menciptakan fondasi yang kuat bagi terciptanya hubungan kerja yang positif dan berkelanjutan antara supervisor dan karyawan.

2.1.3 Peranan Dukungan Supervisor

Dukungan supervisor memiliki peranan penting dalam keterikatan kerja dan mengurangi niat untuk keluar pada karyawan. Dukungan tersebut

menjadi sangat signifikan dari berbagai dimensi organisasi. Berikut adalah peran dukungan supervisor:

1. Kinerja karyawan

Dukungan supervisor dapat memengaruhi secara langsung peningkatan kinerja individu. Karyawan yang merasa didukung oleh supervisor menunjukkan keterikatan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan keinginan untuk berkontribusi lebih meningkat (Kahn, 1990).

2. Kepuasan kerja

Dukungan supervisor berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Qureshi & Abhamid (2017) dengan adanya dukungan yang kontinuitas dari supervisor dapat menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan, sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

3. Retensi karyawan

Ketika karyawan merasakan adanya dukungan supervisor, mereka cenderung lebih bertahan di organisasi. Hal ini berkaitan dengan pengembangan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan supervisor (Griffeth & Hom, 2012).

4. Kesehatan Mental dan Stres Kerja

Dukungan supervisor dapat mengurangi tingkat stres di tempat kerja karena dukungan secara emosional yang diberikan oleh supervisor dapat bekerja sebagai stabilitas terhadap pengalaman stress, sehingga karyawan lebih mampu mengatasi tekanan dalam pekerjaan (Sonnentag & Fritz, 2015).

Secara keseluruhan, peranan dari dukungan supervisor sangat krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang baik. Mulai dari kinerja karyawan, kepuasan kerja, retensi karyawan, hingga Kesehatan mental dan stress kerja yang terbentuk dari adanya peranan dukungan supervisor. Dukungan supervisor tidak hanya memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, tetapi juga memperkuat keterikatan kerja yang lebih erat dalam mengurangi niat untuk keluar pada karyawan. Oleh karena itu, Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada keterikatan kerja karyawan dan empati para supervisor sebagai salah satu strategi kunci dalam mencapai tujuan Perusahaan.

2.2 Keterikatan Kerja

2.2.1 Definisi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai pemanfaatan diri sebagai anggota organisasi untuk terlibat dalam suatu pekerjaan yang dapat dilakukan melalui cara kognitif, afektif, dan fisik (Kahn, 1990). Sejalan dengan Schaufeli *et al.* (2019) yang mendefinisikan keterikatan kerja

sebagai tingkat keterikatan fisik, kognitif, dan emosional karyawan. Maka dari itu, keterikatan kerja dapat membangun semangat dalam pekerjaan, terfokus dan penuh perhatian secara emosional (Senthilkumar, 2002). Keterikatan kerja juga dapat dikondisikan sebagai pikiran yang positif, memuaskan, serta berhubungan terhadap pekerjaan yang dilandasi dengan dedikasi, semangat, dan penyerapan.

Yalabik *et al.* (2013) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai kondisi kerja yang afektif, kognitif dan motivasi secara psikologis terkait dengan pekerjaan yang independen, menyeluruh, positif, serta memuaskan. Definisi keterikatan kerja ini dioperasionalkan dalam skala keterikatan kerja utrecht (UWES) sebagai tiga subskala yang berbeda, seperti semangat dalam tingkat energi dan ketahanan mental karyawan, dedikasi untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan penyerapan memiliki peran saat melakukan pekerjaan atau ketika menghadapi kesulitan. Konsep keterikatan kerja telah menjadi alat manajemen yang krusial bagi Perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga mengurangi niat untuk keluar pada (Kissi *et al.*, 2023). Selain itu, Kissi *et al.* (2023) menegaskan dengan adanya dukungan yang berasal dari inisiatif pribadi dan inovasi dapat meningkatkan keterikatan kerja sehingga meminimalkan kemunculan niat untuk keluar pada karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para peneliti, keterikatan kerja merupakan kondisi psikologi positif yang mencerminkan keterikatan kerja secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap

pekerjaannya. Keterikatan kerja ini mencakup semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan yang tidak hanya menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan, tetapi juga mendorong kinerja yang optimal dan loyalitas. Oleh karena itu, keterikatan kerja menjadi indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan karyawan yang produktif serta dapat mengurangi niat untuk keluar pada karyawan

2.2.2 Ciri – Ciri Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja sering kali dikaitkan dengan kepuasan kerja, komitmen, dan niat untuk keluar dari pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2019). Dalam keterikatan kerja, terdapat beberapa ciri yang berperan penting dalam menjalankan dan memaksimalkan keterikatan kerja seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan.

1. Semangat

Semangat dalam keterikatan kerja dapat diartikan sebagai sumber energi dan kekuatan mental karyawan yang tinggi saat menjalankan tanggung jawab, keinginan untuk menginvestasikan tenaga dalam upaya melakukan pekerjaan dan memiliki kegigihan pada saat mengalami kesulitan (Senthilkumar, 2002). Selain itu, Schaufeli (2012) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi dan semangat dalam menghadapi tantangan pekerjaan akan memunculkan rasa optimis dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi

Menurut Schaufeli (2012) karyawan yang keterikatan kerjanya tinggi akan merasa bangga dan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna, sehingga karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan dan Perusahaan, serta merasa bahwa pekerjaan karyawan tersebut penting. Dedikasi diidentifikasi sebagai perasaan tentang rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Memiliki rasa penting dalam keterikatan kerja dapat mengurangi niat untuk keluar karena karyawan merasa dipandang oleh supervisor. Antusiasme yang tinggi dapat meningkatkan keterikatan kerja yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang positif. Dalam konteks keterikatan kerja, penting bagi karyawan untuk dapat memberikan inspirasi dalam menyelesaikan suatu masalah, hal tersebut dapat menjadi suatu pencapaian tersendiri bagi karyawan (Senthilkumar, 2002).

3. Penyerapan

Keterikatan kerja berkaitan erat dengan penyerapan oleh rasa konsentrasi penuh dan dapat menikmati suatu pekerjaan sehingga karyawan tidak menyadari waktu dan tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaannya. Selain itu, Schaufeli (2012) menegaskan karyawan yang terikat akan merasa terlibat dan menikmati pekerjaan mereka, sehingga karyawan akan merasa

waktu terasa cepat berlalu. Karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka dapat menginspirasi karyawan dan berkontribusi lebih pada Perusahaan.

Maka dari itu, ciri – ciri dari keterikatan kerja dapat mencerminkan keterikatan secara mendalam terhadap pekerjaannya. Ketiga ciri – ciri yang dipaparkan saling melengkapi dan membentuk pondasi keterikatan kerja yang kuat untuk menciptakan tingkat produktivitas yang tinggi sehingga meminimalkan niat untuk keluar pada karyawan.

2.2.3 Faktor yang memengaruhi Keterikatan Kerja

Menurut Saks (2006) keterikatan kerja dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan organisasi, dan dukungan pengawas. Keempat faktor tersebut saling berkaitan dan membentuk dasar yang kuat untuk meningkatkan keterikatan kerja dalam lingkungan organisasi. Adapun penjelasan mengenai faktor – faktor yang dapat memengaruhi keterikatan kerja pada karyawan di Perusahaan, sebagai berikut:

1. Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memungkinkan karyawan untuk menggunakan keahliannya, serta memberikan otonomi dalam bekerja akan meningkatkan keterikatan kerja.

2. Penghargaan dan Pengakuan

Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas pekerjaan yang telah mereka berikan akan lebih menunjukkan adanya keterikatan kerja yang tinggi. Selain itu, Perusahaan dapat memberikan rasa timbal balik atas kontribusi para karyawan yang diberikan berupa penghargaan dan pengakuan yang lebih besar dari kontribusi karyawan. Selain itu, Maslach *et al.* (2001) berpendapat bahwa rendahnya penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh perusahaan dapat mengarah pada rendahnya loyalitas pada karyawan, oleh karena itu penghargaan dan pengakuan adalah faktor yang penting dalam keterikatan kerja (Saks, 2006).

3. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mengacu kepada kepedulian organisasi dan mendukung para karyawannya dalam hal karier maupun kesejahteraan karyawan, di mana hal tersebut akan meningkatkan keterikatan kerja. Selain itu, dukungan organisasi menciptakan kewajiban untuk mensejahterakan karyawan yang akan membantu mencapai tujuan Perusahaan tersebut.

4. Dukungan Pengawas

Para karyawan umumnya cenderung melihat supervisor mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan. Selain itu, supervisor yang memberikan dukungan, umpan balik konstruktif, dan peluang

pengembangan karier akan memotivasi karyawan untuk lebih terikat dalam pekerjaannya,

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan oleh Saks (2006) memiliki dampak positif terhadap keterikatan kerja. karyawan yang telah dirancang untuk menghadapi tantangan dalam suatu pekerjaan dapat menghasilkan kinerja yang lebih termotivasi, dan adanya kepuasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, dukungan dari organisasi memunculkan dampak positif seperti loyalitas yang tinggi di mana dampak tersebut dapat mengurangi niat untuk keluar pada karyawan. Dukungan pengawas dapat memberikan dampak positif berupa kesempatan berkembang untuk karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan merasa memiliki keterikatan kerja yang tinggi.

2.3 Niat Untuk Keluar

2.3.1 Definisi Niat Untuk Keluar

Niat untuk keluar didefinisikan sebagai suatu keinginan yang disengaja dan dilakukan dengan kesadaran diri penuh untuk meninggalkan suatu Perusahaan (Tem & Meyer, 1993). Maka dari itu, niat untuk keluar dapat menimbulkan masalah terhadap produktivitas perusahaan, di mana hal ini mengacu pada rendahnya rasa loyalitas yang ada pada pekerja (Belete, 2018). Selain itu, tingginya niat untuk keluar pada karyawan dalam suatu Perusahaan bisa berdampak buruk pada motivasi karyawan dan keterikatan

kerja yang ada. Hal tersebut dapat menimbulkan beban kerja, dan mempersulit perencanaan kerja yang telah ditetapkan. Maka dari itu, niat untuk keluar pada karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dapat dianggap sebagai masalah yang berdampak negatif pada efisiensi, efektivitas, dan kinerja umum suatu perusahaan (Al-Suraihi *et al.*, 2021).

Niat untuk keluar pada karyawan tidak selalu tentang hal yang negatif bagi Perusahaan, menurut Sabbir (2024) tingkat niat untuk keluar pada karyawan tidak dapat dihindari, sehingga hal ini dapat bermanfaat bagi Perusahaan karena karyawan baru yang bergabung pada Perusahaan dapat memberikan ide – ide yang baru dalam proses memperkuat produktivitas karyawan. Pergantian karyawan yang memiliki dampak positif dapat membantu meningkatkan produktivitas dan keterikatan kerja dengan memastikan kecocokan yang lebih baik antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan supervisor serta menawarkan lebih banyak fleksibilitas untuk mempromosikan dan mengembangkan karyawan yang berharga (Loquercio *et al.*, 2006).

Niat untuk keluar merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini, baik untuk pindah ke perusahaan lain atau berhenti untuk bekerja. Niat untuk keluar pada karyawan sering kali dipandang sebagai indikator yang dapat dipengaruhi oleh keterikatan kerja dan dukungan supervisor. Konsekuensi-negatif-dari niat untuk keluar pada karyawan dapat membuat peningkatan pengeluaran dari biaya Perusahaan saat penarikan karyawan yang menyangkut waktu dan fasilitas untuk

melakukan seleksi karyawan. Selain itu, tingkat kecelakaan pada karyawan baru lebih tinggi karena perlunya adaptasi karyawan baru terhadap lingkungan kerja.

2.3.2 Dimensi Niat Untuk Keluar

Menurut Warren *et al.* (2014) pergantian karyawan dapat diklasifikasikan menjadi dua dimensi yaitu niat untuk keluar pada karyawan secara sukarela dan tidak sukarela. Karyawan yang meninggalkan pekerjaannya atas kemauannya dari diri sendiri bisa disebut dengan niat untuk keluar secara sukarela (Perez *et al.*, 2014). Sedangkan Alharbi *et al.* (2022) juga menjelaskan bahwa niat untuk keluar pada karyawan secara sukarela dapat menimbulkan biaya yang signifikan, baik dalam hal biaya langsung maupun biaya tidak langsung. Sedangkan niat untuk keluar pada karyawan secara tidak sukarela muncul dari tekanan supervisor ataupun organisasi langsung yang memaksa karyawan untuk keluar, sehingga niat untuk keluar pada karyawan semakin membesar.

Menurut Sager *et al.* (1998) niat untuk keluar pada karyawan secara sukarela dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu niat untuk keluar secara fungsional dan niat untuk keluar secara disfungsional. Niat untuk keluar pada karyawan secara fungsional merupakan pengunduran diri dari karyawan berkinerja buruk, sehingga niat untuk keluar pada karyawan secara fungsional memiliki dampak positif untuk Perusahaan. Dampak positif bagi Perusahaan meliputi pengurangan biaya operasional terhadap karyawan yang bermasalah, karyawan yang memiliki niat untuk keluar

secara fungsional cenderung karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja, tidak memiliki rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, sehingga berdampak positif bagi Perusahaan.

Sedangkan niat untuk keluar pada karyawan secara disfungsional mengacu pada keluarnya karyawan yang memiliki kinerja efektif. Sehingga dampak niat untuk keluar pada karyawan secara disfungsional berbanding terbalik dengan niat untuk keluar secara fungsional, niat untuk keluar pada karyawan secara disfungsional menimbulkan dampak negatif bagi Perusahaan. Dampak negatif yang ditimbulkan berupa pengeluaran biaya rekrutmen yang meningkat, penurunan produktivitas, dan kehilangan pengetahuan internal yang juga berdampak terhadap penurunan keterikatan kerja.

Niat untuk keluar pada karyawan secara disfungsional dapat diklasifikasikan sebagai niat untuk keluar pada karyawan yang dapat dihindarkan, karena aspek disfungsional mencakup kompensasi yang rendah, dan lain – lain. Sedangkan niat untuk keluar pada karyawan secara fungsional diklasifikasikan sebagai niat untuk keluar yang tidak dapat dihindarkan karena tidak memiliki pengaruh atau kontribusi yang besar dalam organisasi.

2.3.3 Faktor yang Memengaruhi Niat Untuk Keluar

Menurut Ali Shah *et al.* (2010) niat untuk keluar pada karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor yang memicu tumbuhnya niat

untuk keluar pada karyawan dengan alasan yang berbeda – beda di setiap organisasi. Adapun faktor – faktor dari niat untuk keluar pada karyawan yang dapat di diklasifikasikan antara lain:

1) Faktor Demografi

Faktor demografi dapat memengaruhi niat untuk keluar pada karyawan karena adanya pertimbangan dalam usia, status perkawinan, jenis kelamin, jumlah anak, Pendidikan, pengalaman, dan lama masa kerja yang menjadi pandangan karyawan dalam memastikan niat untuk keluar.

2) Faktor Pribadi

Faktor pribadi seperti masalah Kesehatan, keluarga, Pendidikan anak, dan status sosial dapat memicu tumbuhnya niat untuk keluar pada karyawan. Dalam faktor pribadi, terdapat kebiasaan berpindah tempat kerja dalam waktu singkat yang menjadi alasan niat untuk keluar pada karyawan, karena terjadi kekurangan tenaga kerja dan banyaknya lowongan kerja dengan gaji yang beragam.

3) Faktor Pendorong atau Faktor Terkendali

Faktor tersebut menjadi salah satu aspek yang mendorong niat untuk keluar pada karyawan karena ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya dan ingin mencari pekerjaan alternatif.

Berdasarkan faktor – faktor yang dipaparkan, jika niat untuk keluar pada karyawan tidak ditangani dengan baik, dapat menimbulkan tingkat niat untuk keluar pada karyawan yang tinggi, dimana hal tersebut membuat perusahaan meningkatkan pengeluaran biaya yang lebih tinggi dalam biaya rekrutmen, pelatihan, dan terganggunya produktivitas Perusahaan yang berdampak pada keterikatan kerja karyawan (Ali Shah *et al.*, 2010).

2.4 Teori pertukaran sosial

Dalam konteks penelitian ini, *Social Exchange Theory* (SET) menjadi dasar penelitian tiga variabel utama, yaitu dukungan supervisor, keterikatan kerja dan niat untuk keluar. Penelitian ini dilakukan dalam konteks industri perhotelan, yang ditandai dengan karakteristik pekerjaan terhadap dukungan supervisor dan keterikatan kerja yang tinggi dalam menekan niat untuk keluar. Maka dari itu, upaya mengurangi niat untuk keluar pada karyawan, Supervisor perlu bertanggung jawab dalam memimpin dan mengarahkan para karyawannya guna menciptakan kesejahteraan kerja yang lebih baik dalam organisasi melalui keterikatan kerja yang efektif. Ketika karyawan merasakan dukungan supervisor, para karyawan akan merasa lebih dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan profesional maupun pribadi dari karyawan. Di sisi lain, keterikatan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara melalui tindakan fisik, kognitif, emosional karyawan ke dalam pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan keterikatan kerja secara signifikan. Karyawan yang terikat secara emosional dengan pekerjaannya akan merasa lebih puas dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga berdampak untuk mengurangi niat untuk keluar pada karyawan.

Selain itu, keterikatan kerja juga berperan penting sebagai jembatan mediasi antara dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar pada karyawan. Tingkat keterikatan kerja yang tinggi dapat menumbuhkan rasa kepedulian dan memungkinkan supervisor memberikan umpan balik yang positif sehingga para karyawan memiliki persepsi positif terhadap tempat kerja dan memiliki nilai dalam sebuah perusahaan, di mana fenomena tersebut dapat mengurangi niat untuk keluar pada karyawan.

Dalam konteks ini, penggunaan *Social Exchange Theory* (SET) relevan untuk menjelaskan hubungan antara supervisor dan karyawan. Teori ini menekankan bahwa hubungan sosial dibangun atas dasar pertukaran sosial yang menguntungkan, jika seorang karyawan merasa diperlakukan dengan baik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan tersebut dengan sikap positif. Hal ini sejalan dengan pandangan Blau (1986) dalam buku *Exchange and Power in Social Life*, yang menyatakan bahwa interaksi sosial terbentuk berdasarkan pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan, di mana individu memberi sesuatu dengan harapan akan mendapatkan balasan yang sepadan. Menurut Blau (1986) hubungan sosial berkembang melalui proses pertukaran sosial yang bersifat sukarela, tindakan sukarela dalam interaksi sosial memiliki motivasi tersendiri, seperti harapan imbalan yang bersifat sosial. Penelitian dari Lei et al. (2023) menekankan teori pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan yang memandang supervisornya sebagai pihak yang suportif cenderung menonjol dalam keterikatan kerja yang positif, dan cenderung tidak mengalami hasil kerja yang negatif seperti niat untuk pindah dari organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan bagaimana hubungan dukungan supervisor terhadap karyawan dalam membentuk keterikatan kerja agar dapat mengurangi niat untuk keluar. Karyawan biasanya menganggap dukungan supervisor sebagai bentuk rasa peduli supervisor dalam menghargai keterikatan kerja karyawan dan peduli terhadap minat serta kesejahteraan karyawan (Sidharta, 2020).



2.4 Penelitian terdahulu

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam menulis dan melakukan penelitian ini, sehingga adanya hasil yang relevan dari penelitian – penelitian yang terdahulu dengan variabel dukungan supervisor, keterikatan kerja, dan niat untuk keluar yang juga merupakan variabel – variabel dari penelitian ini. Tabel berikut menyajikan ringkasan penelitian terdahulu yang memiliki variabel yang sama dalam penelitian ini.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and	Data dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dan regresi berganda dengan LISREL 8.50	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari: Variabel independen: Dukungan supervisor (Supervisor Support).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisor memiliki dampak signifikan terhadap keterikatan kerja dan niat untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention). Selain itu, penelitian ini

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	turnover intention among construction workers. Engineering, Construction and Architectural Management	dan IBM SPSS Statistics Versi 20. Skala utama penelitian diukur melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) dalam menguji reliabilitas. Dengan sampel sebanyak 144 responden.	Variabel mediasi: Keterikatan kerja (Work Engagement). Variabel dependen: Niat untuk keluar dari pekerjaan (Turnover Intention)	menemukan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dukungan supervisor dan niat untuk keluar. Artinya, semakin tinggi dukungan supervisor, semakin tinggi keterikatan kerja, yang pada akhirnya mengurangi niat pekerja untuk meninggalkan pekerjaannya.
2	The Nexus of Job Resources and Turnover Intentions with the	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel independen: Job	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya kerja (job resources) memiliki pengaruh positif terhadap

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Mediating Role of Employees' Work Engagement in the Hospitality Industry. International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research.	pendekatan Job Demands-Resources (JD-R) theory. Data dikumpulkan melalui survei online dari 408 karyawan hotel. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)	Resources (Autonomi, Feedback, dan Dukungan Sosial)Variabel mediasi: Work Engagement (Keterikatan kerja) Variabel dependen: Turnover Intention (Niat untuk Keluar dari Pekerjaan) Variabel moderator: Usia, Gender, dan Hierarki Organisasi	keterikatan kerja (work engagement), sedangkan keterikatan kerja berdampak negatif terhadap niat untuk keluar (turnover intention). Selain itu, keterikatan kerja terbukti menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara sumber daya kerja dan niat untuk keluar dari pekerjaan. Faktor usia, gender, dan hierarki organisasi juga diindikasikan sebagai moderator dalam hubungan ini

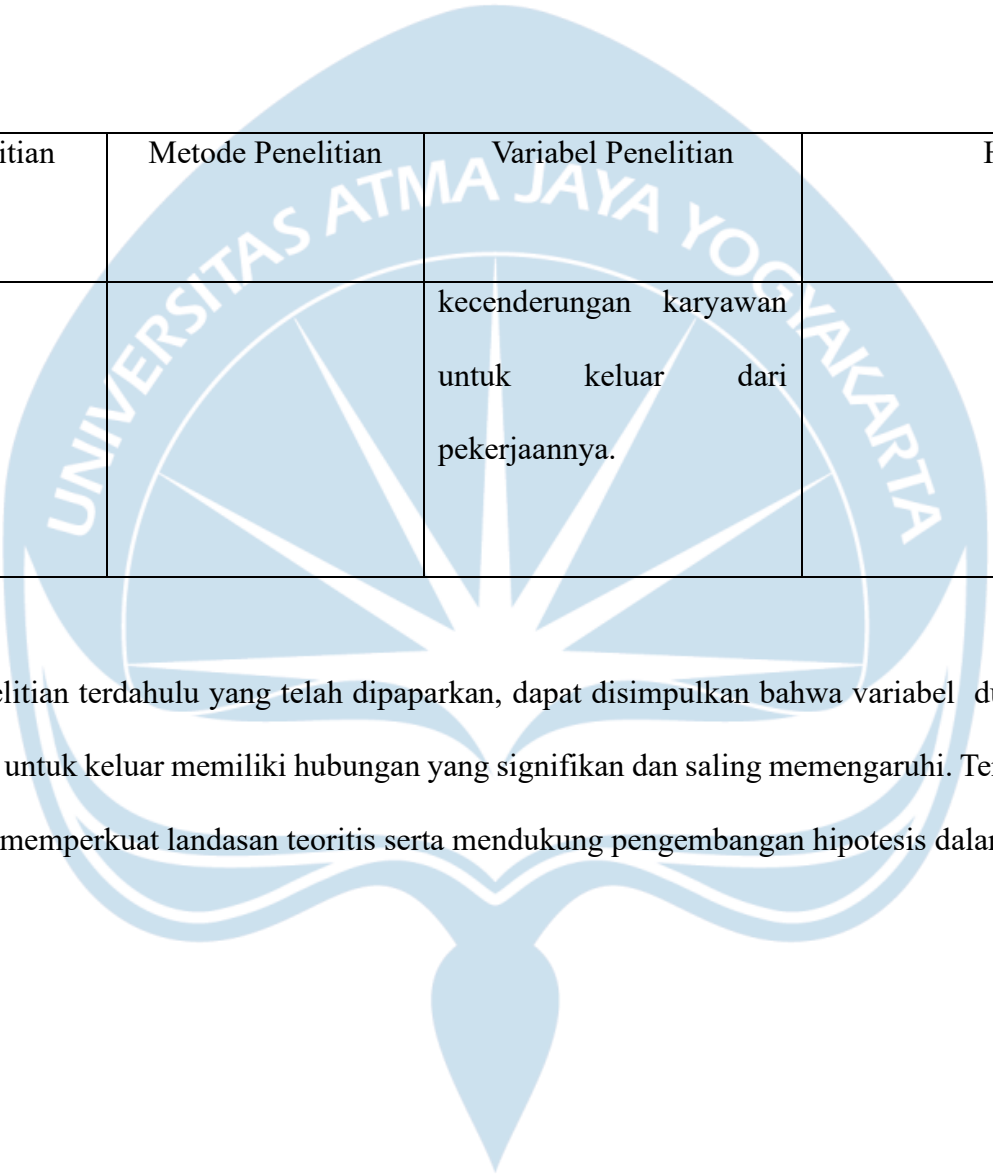
No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3	Chaohui Wang, Jiahui Xu, Tingting Christina Zhang, dan Qinglian Melo Li Journal of Hospitality and Tourism Management	Metode penelitian yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berdasarkan teori konservasi sumber daya (Conservation of Resources Theory, COR)	Variabel penelitian terdiri dari: Variabel independen: Identitas profesional. Variabel mediasi: Keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Variabel dependen: Niat berpindah kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas profesional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kepuasan kerja, serta berpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja. Selain itu, keterikatan kerja dan kepuasan kerja juga memiliki efek negatif terhadap niat berpindah kerja. Studi ini memberikan wawasan bagi praktisi perhotelan untuk meningkatkan retensi karyawan dengan memperkuat identitas profesional mereka.

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Peran Job Satisfaction Memediasi Pengaruh Work Engagement Terhadap Turnover Intention di Whiz Prime Hotel Kota Padang Jurnal Kesejahteraan Pegawai dan Bisnis Pariwisata (JKPBP), Universitas Negeri Padang	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan	Variabel yang Digunakan: Work Engagement (X) – Tingkat keterikatan kerja terhadap pekerjaannya. Job Satisfaction (Z) – Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Turnover Intention (Y) – Niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.	Penelitian ini menemukan bahwa work engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, sedangkan work engagement dan job satisfaction memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, job satisfaction berperan sebagai variabel mediasi yang memperlemah hubungan antara work engagement dan turnover intention. Dengan kata lain, semakin tinggi keterikatan kerja (work engagement) dan

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		menggunakan software Smart PLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel.		kepuasan kerja (job satisfaction), semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan work engagement dan job satisfaction guna menekan angka turnover intention.
5	Polychronicity, Work Engagement, and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Organizational	Metode penelitian yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berdasarkan	Variabel penelitian terdiri dari: Variabel independen: Identitas profesional. Variabel mediasi: Keterikatan kerja dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas profesional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kepuasan kerja, serta berpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja. Selain itu,

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Support in the Hotel Industry Journal of Hospitality and Tourism Management	teori konservasi sumber daya (Conservation of Resources Theory, COR)	kepuasan kerja. Variabel dependen: Niat berpindah kerja.	keterikatan kerja dan kepuasan kerja juga memiliki efek negatif terhadap niat berpindah kerja. Studi ini memberikan wawasan bagi praktisi perhotelan untuk meningkatkan retensi karyawan dengan memperkuat identitas profesional mereka.
6	Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover	metode kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Squares (PLS)	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Work Environment (X) – Lingkungan kerja sebagai	lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Intention in Hospitality Industry. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 9 No. 1, Januari 2023.		faktor yang memengaruhi kepuasan dan keterikatan kerja. Job Satisfaction (Z1) – Tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Work Engagement (Z2) – Keterikatan kerja karyawan dalam tugas dan tanggung jawabnya. Turnover Intention (Y) – Keinginan atau	Namun, keterikatan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention, yang berarti bahwa semakin tinggi keterikatan kerja dalam pekerjaannya, semakin rendah keinginannya untuk keluar. Analisis mediasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan turnover intention.



No.	Judul dan Penelitian Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			kecenderungan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.	

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa variabel dukungan supervisor, keterikatan kerja, dan niat untuk keluar memiliki hubungan yang signifikan dan saling memengaruhi. Temuan – temuan dari penelitian terdahulu akan memperkuat landasan teoritis serta mendukung pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar

Dukungan supervisor mengacu pada pendapat dan keyakinan umum bahwa supervisor peduli pada kesejahteraan dan menghargai kontribusi karyawannya yang telah dilakukan kepada organisasi (Sawasdee *et al.*, 2020). Maka arahan dari supervisor yang tepat dan tepat waktu dapat membuat karyawan mengatasi tantangan yang dihadapi selama menjalankan tanggung jawab. Penelitian yang dilakukan oleh Purba & Fawzi (2019) menunjukkan bahwa dukungan supervisor dapat mengurangi niat untuk keluar pada karyawan dan meminimalisirkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Secara umum, persepsi karyawan menggambarkan dukungan supervisor dapat membantu menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan serta bisa memberikan perhatian untuk kesejahteraan umum karyawan dapat meningkatkan hubungan mereka dengan organisasi dan meminimalkan niat untuk keluar pada karyawan (Newman *et al.*, 2011). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ilyas *et al.* (2020) menunjukkan bahwa dukungan supervisor dengan kualitas tinggi, dapat membuat para karyawan memiliki kemungkinan niat untuk keluar yang kecil dibandingkan dengan dukungan supervisor yang rendah, hal tersebut akan membuat karyawan akan memiliki niat untuk keluar yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Kissi *et al.* (2023) menunjukkan dukungan supervisor berpengaruh negatif terhadap niat untuk pindah pada karyawan. Hal tersebut menyatakan meminimalkan kecenderungan niat untuk keluar pada karyawan dengan adanya peningkatan

dukungan supervisor dalam memahami para pekerjanya. Hubungan supervisor dengan karyawan memegang peranan penting dalam hasil pekerjaan yang dihasilkan, sehingga semakin besar dukungan supervisor terhadap karyawan, maka semakin kecil kemungkinan niat untuk keluar pada karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Dukungan supervisor berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar pada karyawan.

2.5.2 Pengaruh Dukungan supervisor terhadap keterikatan kerja

Dukungan supervisor yang didapatkan para karyawan dapat membantu meningkatkan keterikatan kerja karyawan pada suatu organisasi (Caesens *et al.*, 2017). Ketika karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan supervisor, karyawan akan sulit untuk meningkatkan keterikatan kerja di organisasi (Endah *et al.*, 2015). Di sisi lain, karyawan yang mendapatkan dukungan dari supervisor terhadap keterikatan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mengembangkan tindakan yang lebih diperlukan (Ni & Wang, 2015). Organisasi yang menyediakan dukungan supervisor untuk para karyawannya dapat membuat karyawan merasakan bahwa karyawan merupakan elemen penting di dalam organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki rasa kerja keras yang tinggi dan keterikatan kerja yang kuat (Saks, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Heyns *et al.* (2021) menemukan bahwa dukungan supervisor menghasilkan hubungan yang berkualitas tinggi antara supervisor dengan karyawan, yang berdampak pada tingkat keterikatan kerja. Selain itu, penelitian terdahulu yang dilakukan Kissi *et al.* (2023)

menunjukkan dukungan supervisor berpengaruh positif dengan keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan adanya dukungan supervisor dalam melakukan pekerjaan, para karyawan akan merasakan keterikatan kerja yang tinggi. Selain itu, penelitian dari Heyns *et al.* (2021) menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang peningkatan dukungan supervisor dapat meningkatkan keterikatan kerja antara karyawan dan supervisor. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dari itu hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

2.5.3 Pengaruh keterikatan kerja terhadap niat untuk keluar

Definisi keterikatan kerja mengacu pada pandangan karyawan yang cenderung menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan pekerjaan yang positif (Wang *et al.*, 2020). Maka dari itu, keterikatan kerja memberikan rasa kepuasan dan memunculkan pikiran yang positif, sehingga tidak memiliki niat untuk keluar. Karyawan yang memiliki keterikatan kuat dengan supervisor akan cenderung memiliki niat untuk keluar dari organisasi lebih kecil. Menurut Saks (2006) karyawan yang sangat terikat dengan pekerjaannya akan terpengaruh dengan pekerjaan yang sedang dilakukan secara positif, sehingga karyawan tersebut tidak akan memiliki waktu untuk berpikiran negatif seperti niat untuk keluar dari pekerjaannya. Selain itu, pengalaman dan emosi yang positif dapat mendorong persepsi pada karyawan untuk menunjukkan hasil kerja yang positif dengan menghargai supervisor sebagai atasan dan tidak memiliki niat untuk keluar (Pfister *et al.*, 2020). Karyawan yang terikat banyak dalam pekerjaannya dapat menangani ancaman atau masalah yang sulit secara efektif, hal tersebut dapat

terjadi karena kegigihan dan peran keterikatan yang sangat besar. Dalam teori pertukaran sosial, karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan memiliki rasa kepercayaan dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, karyawan tidak memiliki niat untuk keluar (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Dari penelitian yang dilakukan oleh Shuck *et al.* (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara keterikatan kerja dengan niat untuk keluar dari organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kissi *et al.* (2023) menjelaskan bahwa keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar para karyawan. Hal ini diperkuat dengan adanya temuan penelitian dari Reissová & Papay (2021) bahwa karyawan yang terikat dalam pekerjaannya mendapatkan rasa kepuasan dan kondisi pikiran yang positif, sehingga meminimalkan niat untuk keluar. Selain itu, penelitian Schaufeli *et al.* (2006) menyatakan bahwa keterikatan kerja memengaruhi niat untuk keluar pada karyawan secara negatif. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar pada karyawan.

2.5.4 Peran mediasi keterikatan kerja antara dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar

Dalam upaya mengurangi niat untuk keluar pada karyawan organisasi, dibutuhkan peran keterikatan kerja yang dapat menjadi pendorong dukungan supervisor dalam menjaga para karyawannya. Menurut Schaufeli (2012) keterikatan kerja merupakan suatu kondisi pikiran yang positif terhadap pekerjaan. Sehingga dalam Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan supervisor

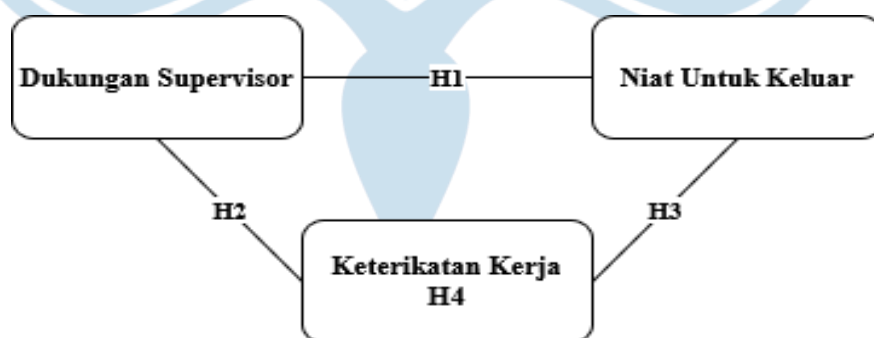
berpengaruh positif dengan keterikatan kerja dan dukungan supervisor berdampak negatif terhadap niat untuk keluar pada karyawan (Swanberg *et al.*, 2011). Dengan adanya hubungan yang terbentuk tersebut, memperkuat penelitian tentang potensi keterikatan kerja menjadi peran mediasi antara dukungan supervisor dengan niat untuk keluar pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kissi *et al.* (2023) menunjukkan peran keterikatan kerja memediasi hubungan antara dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar pada karyawan secara signifikan. Hal ini diperkuat dengan adanya keterikatan kerja yang tinggi dapat membuat dukungan supervisor meningkatkan keterikatan dan mengurangi niat untuk keluar pada karyawan. Selain itu, penelitian yang telah dilakukan oleh Yeun & Kim (2015) menunjukkan dukungan supervisor berkorelasi negatif terhadap niat untuk keluar melalui mediasi dari keterikatan kerja. Hipotesis tersebut diperkuat melalui penelitian yang dilakukan oleh Pattnaik & Panda (2020) menunjukkan hasil peran keterikatan kerja sebagai mediasi antara dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar berpengaruh negatif secara signifikan. Dalam penelitiannya, mediasi parsial digunakan untuk mengukur variabel secara tidak langsung. Hal tersebut ditetapkan karena pengaruh secara langsung pengaruh antar variabel sudah signifikan. Selanjutnya, penelitian dari Yeosock (2020) memperkuat temuan keterikatan kerja sebagai mediasi, di mana penelitian tersebut menunjukkan keterikatan kerja akan memediasi pengaruh antara dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar, sehingga dukungan supervisor akan berhubungan positif dengan keterikatan kerja dan berhubungan negatif terhadap niat untuk keluar. Dalam konteks mediasi parsial, peran keterikatan kerja tidak sepenuhnya memengaruhi dukungan

supervisor terhadap niat untuk keluar. Artinya, pengaruh secara langsung dari dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar sudah signifikan sebelum adanya peran mediasi parsial. Maka dari itu, keterikatan kerja dipandang sebagai peran mediasi yang menghubungkan dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar pada karyawan, yang menunjukkan di mana karyawan yang terikat karena rasa kewajiban terhadap dukungan supervisor dapat mengurangi niat untuk keluar dari Perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Keterikatan kerja memediasi pengaruh dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar karyawan pada karyawan.

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, penelitian ini berfokus pada pengaruh Dukungan Supervisor, Keterikatan Kerja, dan Niat Untuk Keluar dengan objek penelitian pada karyawan Hotel Revivo di Nusa Dua. Niat untuk keluar merujuk pada kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, sedangkan dukungan supervisor berperan penting dalam memberikan motivasi dan rasa nyaman bagi karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterikatan kerja dan Keterikatan kerja sendiri mencerminkan tingkat antusias, semangat, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks industri perhotelan di Hotel Revivo Nusa Dua, ketiga variabel tersebut menjadi sangat penting dalam memahami niat untuk keluar dan keterikatan kerja. Penelitian ini dilakukan berdasarkan teori – teori yang digunakan dan hipotesis yang dikembangkan melalui kerangka berpikir pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Model Penelitian