

BAB II KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model – Model Penelitian Terdahulu

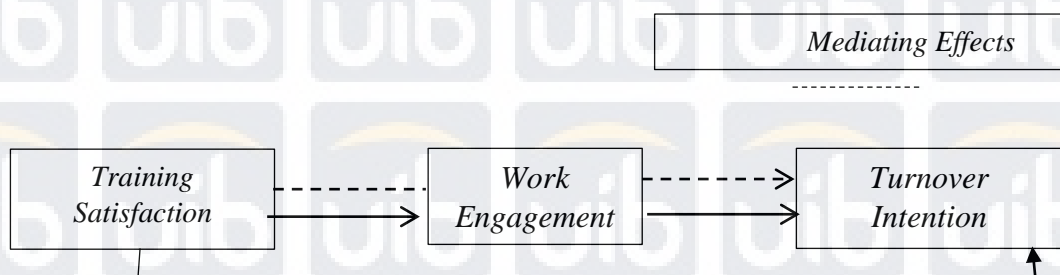
Lloyd *et al.* (2014) meneliti tentang dampak dari *Perceived Supervisor Listening* atas *Emotional Exhaustion*, *Turnover Intention*, dan *OCB*. Penelitian tersebut dilakukan di Jerman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa atasan yang mendengarkan pendapat dan keluhan karyawan itu penting karena itu akan mempengaruhi perasaan karyawan secara emosional tentang apakah mereka didengarkan atau tidak didengarkan. Menciptakan kondisi yang memfasilitasi pengakuan karyawan bahwa atasan merupakan pendengar yang baik dapat berpengaruh besar kepada kesejahteraan dan organisasi karyawan secara keseluruhan, termasuk apakah karyawan akan keluar atau mereka memilih untuk tinggal.



Gambar 2. 1 Model Penelitian *The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior*, sumber : Lloyd *et al.* (2014)

Memon *et al.* (2015) meneliti tentang hubungan *Training Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Turnover Intention*. Penelitian tersebut dilakukan di

Universiti Teknologi Petronas, Bandar Seri Iskandar, Perak, Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan secara signifikan berpengaruh positif dengan keterlibatan kerja karyawan dan berpengaruh negatif dengan minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Hasilnya juga mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja karyawan memediasi hubungan antara kepuasan pelatihan dan minat keluarnya karyawan dari perusahaan.



Gambar 2. 2 Model penelitian *The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention*, sumber : Memon *et al.* (2015)

Huang & Su (2016) meneliti tentang peran *mediating job satisfaction* atas hubungan antara *job training satisfaction* dan *turnover intention*. Penelitian tersebut dilakukan di Taichung, China dengan tujuan untuk menganalisa hubungan antara kepuasan pelatihan kerja, kepuasan kerja, dan minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat hubungan negatif antara kepuasan pelatihan kerja dengan minat keluarnya karyawan dari perusahaan dan dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan pelatihan kerja dapat digunakan untuk memprediksi minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Penelitian juga menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dengan *training satisfaction* tetapi berpengaruh negatif dengan minat keluarnya karyawan dari perusahaan.



Gambar 2. 3 Model Penelitian *The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intention*, sumber : Huang & Su (2016)

Mudor *et al.* (2011) meneliti tentang hubungan antara *Human resources management practices*, *job satisfaction* serta *turnover intention*. Penelitian tersebut dilakukan di Thailand. Hasil dari penelitian tersebut adalah Praktik HRM pada perusahaan yang baik akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan dimana juga akan menurunkan tingkat *turnover intention*, begitu juga sebaliknya.



Gambar 2. 4 Model Penelitian *Conceptual Framework on the Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover*, sumber : Mudor *et al.* (2011)

Joo *et al.* (2018) meneliti tentang peran *organizational learning culture*, *Leader-member exchange quality (LMX)* dan *turnover intention*. Hasil penelitian membuktikan bahwa *organizational learning culture*, dan *LMX Quality* akan

berpengaruh kepada komitmen organisasi dan berpengaruh negatif kepada intensi karyawan untuk berpindah.



Gambar 2. 5 Model Penelitian *Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention*, sumber : Joo et al. (2018)

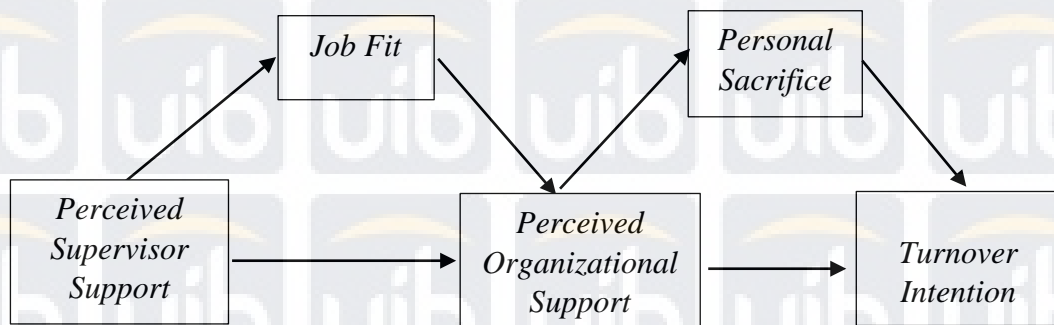
Ahmad et al. (2010) meneliti tentang dampak *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* atas *turnover intention*. Penelitian tersebut dilakukan di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan cenderung akan memiliki intensi untuk berpindah jika *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* di perusahaan tersebut rendah.



Gambar 2. 6 Model Penelitian *Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan*, sumber : Ahmad et al. (2010)

Dawley et al. (2010) meneliti tentang hubungan *perceived supervisor support* dan *turnover intention* yang di mediasi oleh *Job fit* dan *effect of personal*

sacrifice. Penelitian tersebut dilakukan di *West Virginia University, USA*. Dimana hasil penelitian tersebut *perceived supervisor* sebagai pendahulu atas *perceived organizational support* untuk mempengaruhi tingkat intensi untuk berpindah karyawan. Keputusan organisasi yang rasional juga akan mempengaruhi *personal sacrifice* karyawan dimana jika karyawan merasa di hargai oleh atasan dan organisasi, hal ini akan mempengaruhi karyawan untuk menimbulkan sikap rela untuk membantu perusahaan dan mengurangi tingkat intensi untuk berpindah.



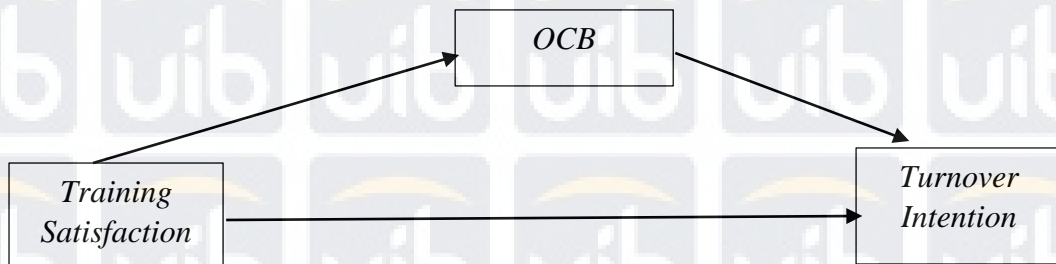
Gambar 2. 7 Model penelitian *Perceived Organizational Support and Turnover*

Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit, sumber :

Dawley *et al.* (2010)

Memon *et al.* (2017) meneliti tentang hubungan antara *training satisfaction*, *organizational citizenship behaviour*, dan *turnover intention*.

Penelitian tersebut dilakukan di Malaysia. penelitian ini menunjukkan bahwa *training satisfaction* secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitian saat ini juga menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *training satisfaction*, *OCB* dan *turnover intention*.



Gambar 2. 8 Model penelitian *The Relationship between Training Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, and Turnover Intention*, sumber : Memon et al. (2017)

Lam et al. (2014) meneliti *Perceived Human Resource Management Practices* dan *Intention to Leave* dengan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut dilakukan di China. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap *OCB*, dan *OCB* dapat mengurangi tingkat *Turnover Intention*.



Gambar 2. 9 Model Penelitian *Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Leave of Employees: the Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour in a Sino-Japanese Joint Venture*, sumber :Lam et al. (2014)

Wong et al. (2015) meneliti tentang dukungan organisasi dan kepercayaan dalam organisasi terhadap sikap *OCB* pada karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di China. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa dukungan

organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi dan *OCB*.



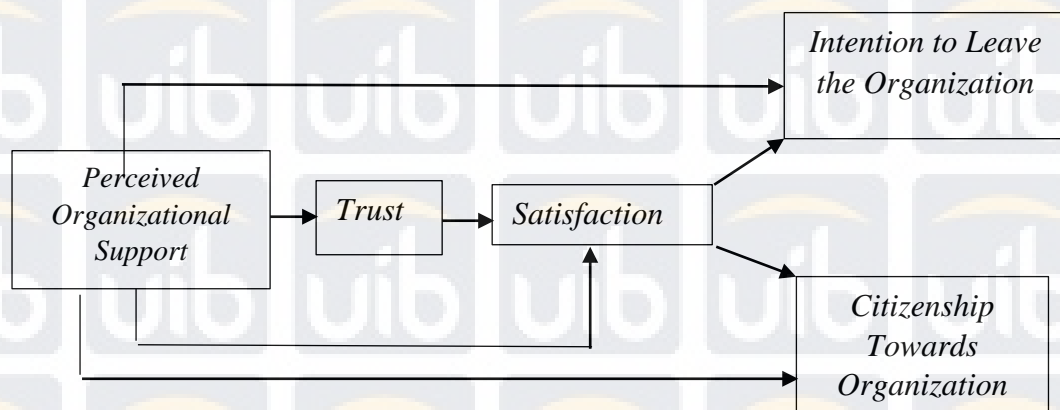
Gambar 2. 10 Model Penelitian *The effects of Trust in Organisation and Perceived Organisational Support on Organisational Citizenship Behaviour*, sumber : Wong, *et al.* (2015)

Hussain & Asif (2012) meneliti tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan dukungan dari atasan. Penelitian tersebut dilakukan di Pakistan. Hasil Penelitian tersebut menyatakan bahwa intensi untuk berpindah tergantung pada komitmen organisasi dan dukungan dari atasan yang dirasakan oleh karyawan. Komitmen organisasi dan dukungan dari atasan memiliki hubungan negatif yang signifikan pada intensi karyawan untuk berpindah.



Gambar 2. 11 Model penelitian *Is Employees Turnover Intention Driven By Organizational Commitment and Perceived Organizational Support?*, sumber : Hussain & Asif (2012)

Paille & Bourdeau (2010) meneliti tentang dukungan, kepercayaan, intensi untuk berpindah dan kewarganegaraan dilevel organisasi. Penelitian tersebut dilakukan di France. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan kerja karyawan di pengaruhi oleh dukungan dari organisasi dan kepercayaan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dengan *OCB*. Kepuasan kerja karyawan berhubungan negatif dengan intensi karyawan untuk berpindah. Kemudian, *OCB* berhubungan negatif dengan intensi karyawan untuk berpindah.



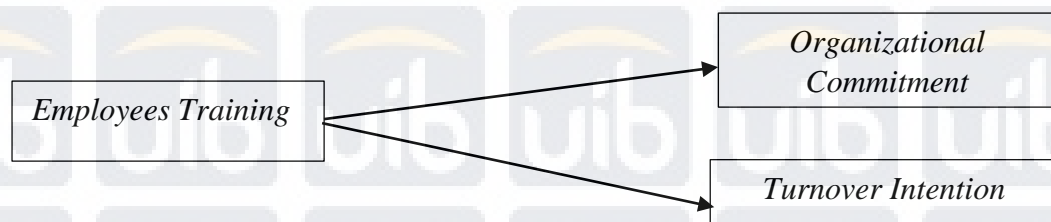
Gambar 2. 12 Model Penelitian *Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level*, sumber : Paille & Bourdeau (2010)

Benjamin (2012) meneliti tentang peran komitmen afektif terhadap *OCB* dan intensi karyawan untuk berpindah. Penelitian tersebut dilakukan di Kigali, Rwanda. Komitmen afektif dapat juga dikatakan sebagai keterikatan emosional bersifat positif yang didorong oleh faktor antara lain dukungan dari atasan, rekan kerja, serta perasaan karyawan yang di hargai. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan *OCB* dan intensi karyawan untuk berpindah



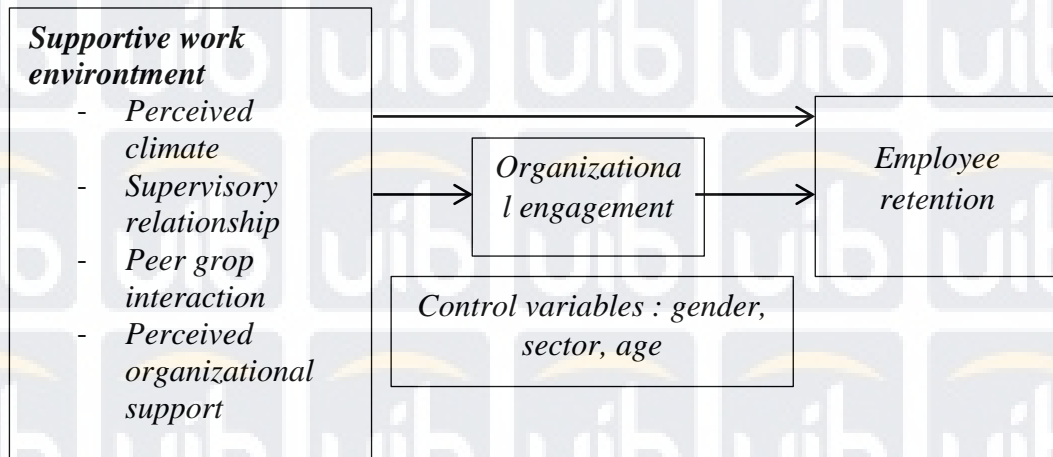
Gambar 2. 13 Model Penelitian *The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit*, sumber : Benjamin (2012)

Alvi *et al.* (2016) meneliti tentang dampak pelatihan karyawan atas komitmen karyawan dan OCB. Penelitian tersebut dilakukan di Pakistan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Perilaku kewargaan organisasional, komitmen organisasi dan pelatihan karyawan berkorelasi positif satu sama lain.



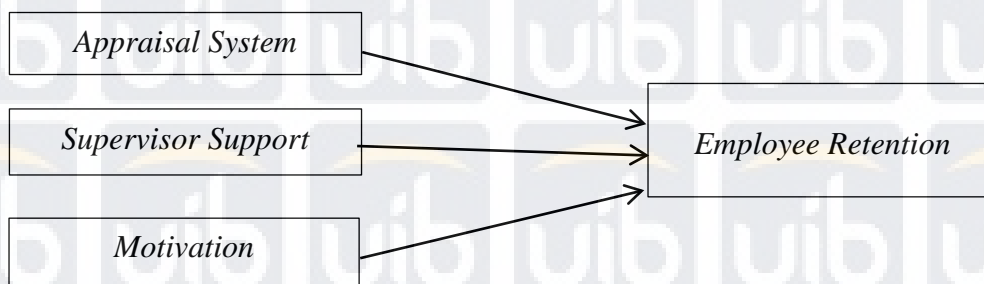
Gambar 2. 14 Model Penelitian *the Impact of Employee Training on Organizational Commitment (OC) and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sumber : Alvi *et al.* (2016)

Kundu *et al.* (2016) meneliti tentang *supportive work environment* atas *employee retention* dengan dimediasi oleh *organizational engagement*. Penelitian tersebut dilakukan di India. Hasil dari penelitian tersebut adalah *supportive work environment* terdiri dari hubungan dengan atasan yang baik, interaksi antar karyawan, dan dukungan dari perusahaan yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi retensi karyawan secara positif.



Gambar 2. 15 Model penelitian *Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement*, sumber :Kundu *et al.* (2016)

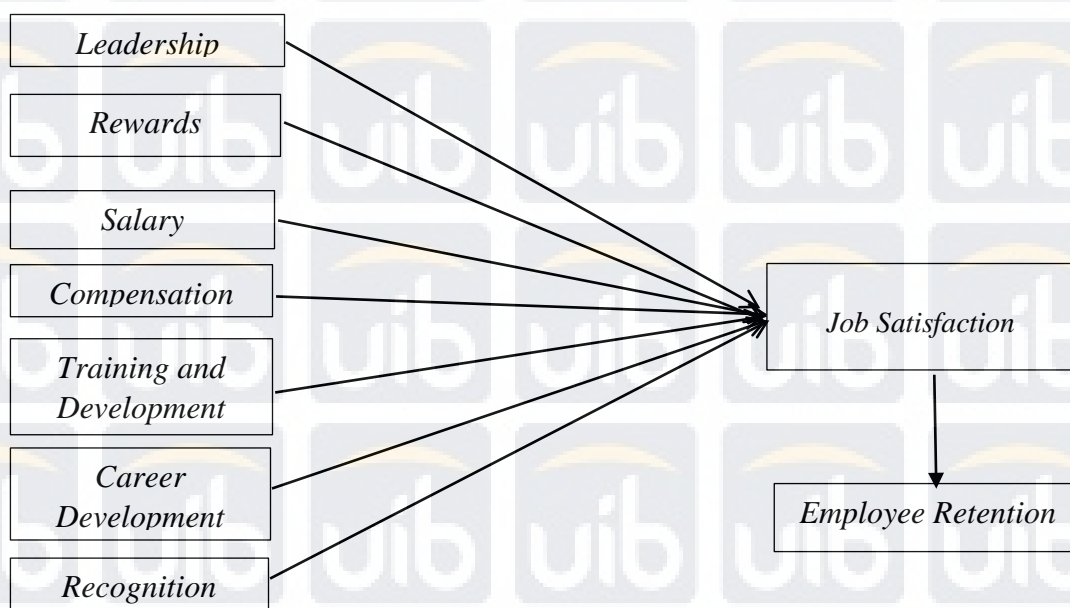
Azeez *et al.* (2017) meneliti tentang efek dari *appraisal system*, *supervisor support*, dan *motivation* atas *employee retention* di *Republic of Maldives*.. Hasil dari jurnal tersebut adalah terdapat hubungan yang positif antara *appraisal system*, *supervisor support*, dan *motivation* atas *employee retention*.



Gambar 2. 16 Model Penelitian *The Impact of Appraisal System, Supervisor Support and Motivation on Employee Retention: A Review of Literature*, sumber : Azeez *et al.* (2017)

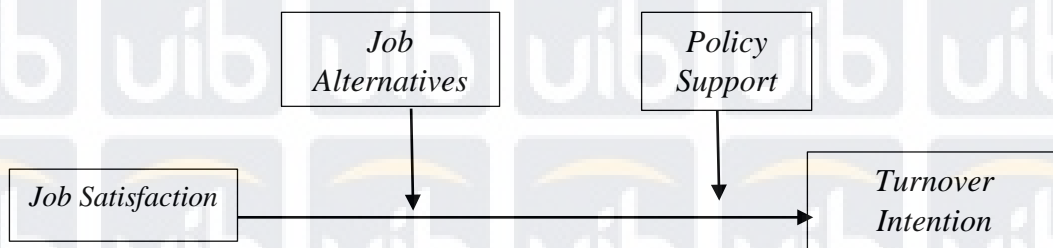
Azeez *et al.* (2017) meneliti tentang praktik manajemen sumber daya dan retensi karyawan di *Republic of Maldives*. Hasil dari penelitian tersebut adalah

kepuasan kerja berkorelasi negative dengan minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Faktor *HRM* yang ada dalam perusahaan tidak hanya akan membantu menarik karyawan baru, tetapi juga akan mempertahankan karyawan yang ada di perusahaan.



Gambar 2. 17 Model Penelitian *Human Resources Practices and Employee Retention*, sumber : Azeez *et al.* (2017)

Huang *et al.* (2016) meneliti kepuasan kerja dan intensi karyawan untuk berpindah di China. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menganalisa efek moderasi dari *job alternatives* dan *policy support* terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi karyawan untuk berpindah. Hasil penelitian membuktikan kepuasan kerja yang efektif dipengaruhi oleh *job alternative* yang rendah dan *policy support* yang tinggi. Dimana kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan intensi untuk berpindah yang rendah.



Gambar 2. 18 Model penelitian *Job Satisfaction and Turnover Intention in China: the Moderating Effects of Job Alternatives and Policy Support*, sumber : Huang *et al.* (2016)

Saeed *et al.* (2014) meneliti tentang hubungan intensi untuk berpindah dengan kepuasan kerja, interaksi keanggotaan dan atasan, inteligensi emosional, dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut dilakukan di Pakistan. Hasil Penelitian tersebut adalah interaksi anggota dan atasan yang baik akan berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan dan menurunkan intensi karyawan untuk berpindah.



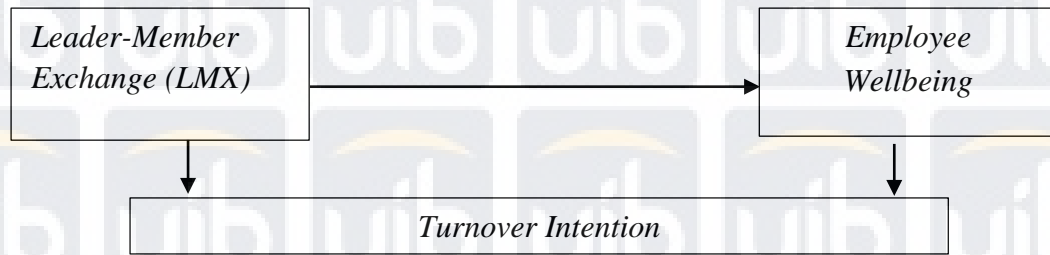
Gambar 2. 19 Model penelitian *The relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment*, sumber : Seed *et al.* (2014)

Han & Jekel (2011) meneliti tentang peran mediasi kepuasan kerja di antara interaksi atasan dan anggota dengan intensi untuk berpindah. Penelitian tersebut dilakukan di USA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara interaksi atasan dan anggota dengan intensi untuk berpindah. Semakin tinggi tingkat interaksi atasan dengan anggota maka semakin rendah tingkat intensi karyawan untuk berpindah.



Gambar 2. 20 Model Penelitian *The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leader-Member Exchange and Turnover Intentions*, sumber : Han & Jekel (2011)

Ali & McWilliams (2011) meneliti tentang implementasi teori *LMX*, faktor *employee wellbeing* untuk memprediksi *turnover intention*. Penelitian tersebut dilakukan di Australia. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa interaksi atasan dan anggota berhubungan signifikan dengan niat karyawan untuk berpindah yang di mediasi oleh faktor perilaku baik karyawan.



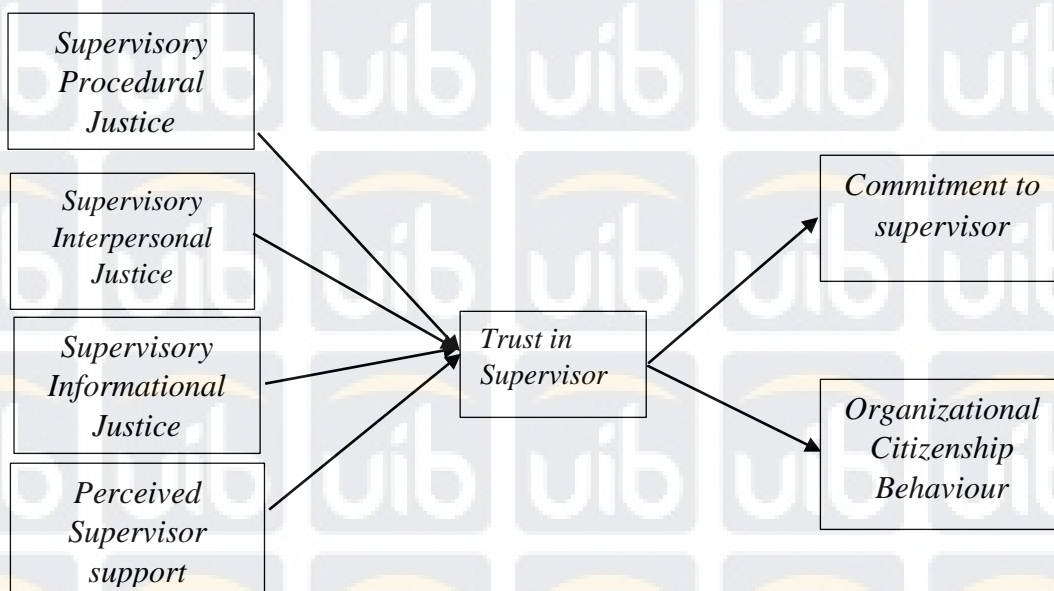
Gambar 2. 21 Model Penelitian *Implementation on Leader-Member Exchange Theory and Factor of Employee Wellbeing to Predict Employee Intention to Quit*, sumber : Ali & McWilliams (2011)

Ahmad (2011) meneliti tentang hubungan antara pelatihan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (*OCB*). Penelitian tersebut dilakukan di Kuala Lumpur, Malaysia. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan akan meningkatkan komponen *OCB* individu. Jika puas dengan pelatihan yang dijalankan, karyawan akan lebih cenderung bersedia menyerahkan sebagian waktu mereka untuk membantu rekan kerja lain yang mengalami kesulitan dalam hal pekerjaan. Berinvestasi dalam pelatihan akan meningkatkan tingkat hati nurani karyawan, yang berarti bahwa mereka lebih siap untuk bekerja lebih awal jika diperlukan dan akan mematuhi peraturan perusahaan, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi.



Gambar 2. 22 Model Penelitian *The Association between Training and Organizational Citizenship Behavior in the Digital World*, sumber : Ahmad (2011)

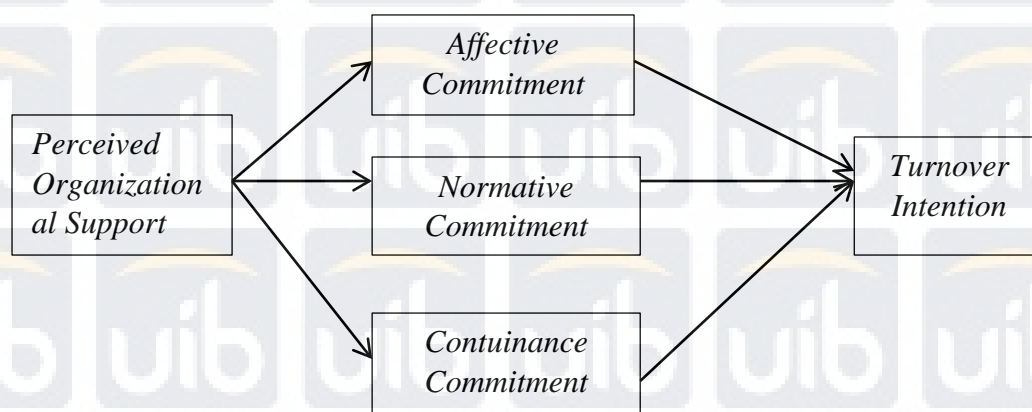
Akram *et al.* (2018) meneliti tentang *supervisory justice* dan *perceived supervisor support* terhadap *OCB* dan *commitment to supervisor* yang dimediasi oleh *role of trust*. Penelitian tersebut dilakukan di Pakistan. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepercayaan pada supervisor secara parsial memediasi hubungan antara *perceived supervisors support*, *commitment to supervisor* dan *OCB* yang menyiratkan bahwa jika supervisor mendukung bawahan mereka, karyawan akan lebih berkomitmen terhadap atasan dan kemauan mereka memperagakan *OCB* terhadap organisasi mereka



Gambar 2. 23 Model Penelitian *The impact of supervisory justice and perceived supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor; the mediating role of trust*, sumber : Akram *et al.* (2018)

Tumwesigye (2010) meneliti tentang hubungan antara *perceived organizational support* yang dimediasi oleh *organizational commitment*. Penelitian dilakukan di Uganda. Hasil penelitian tersebut adalah *perceived supervisor support* berhubungan positif dengan ketiga dimensi komitmen organisasi (afektif,

normatif dan kelanjutan). Hal Ini menyiratkan bahwa karyawan yang merasakan organisasi mereka menghargai kontribusi dan perhatian mereka tentang kesejahteraan, mereka akan melaporkan tingkat afektif yang lebih tinggi, komitmen organisasi normatif dan berkelanjutan.



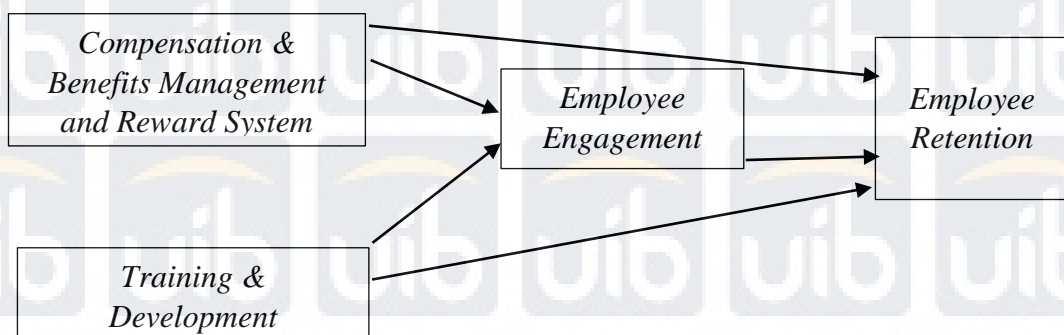
Gambar 2. 24 Model Penelitian The Relationship between Perceived Organisational Support and Turnover Intentions in a Developing Country: The Mediating Role of Organisational Commitment, sumber : Tumwesigye (2010)

Ashill *et al.* (2008) meneliti tentang efek komitmen manajemen terhadap sikap karyawan, performa karyawan dan intensi untuk berpindah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel yang terdapat dalam komitmen manajemen berpengaruh kepada kepuasan kerja. Dan efek komitmen manajemen kepada intensi untuk berpindah di salurkan melalui kepuasan kerja karyawan.



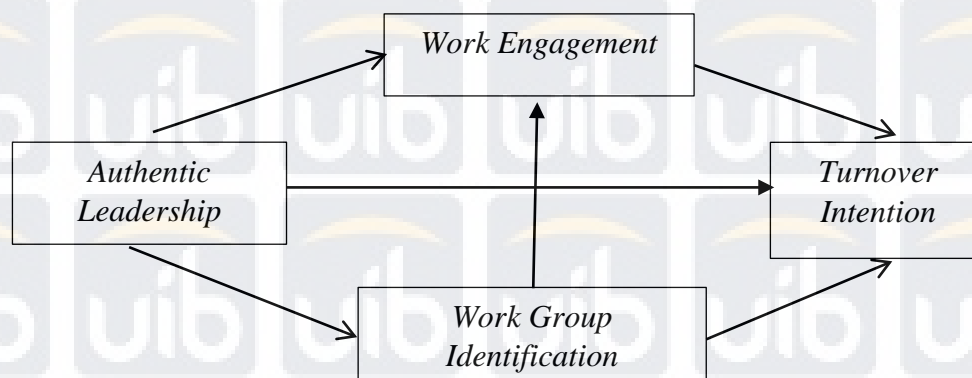
Gambar 2. 25 Model Penelitian *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context*, sumber : Ashill *et al.* (2008)

Tangthong *et al.* (2014) meneliti tentang efek praktik *HRM* atas retensi karyawan di Thailand. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (*HRM*) terhadap retensi karyawan, dengan fokus pada khususnya kompensasi dan sistem penghargaan, pelatihan dan pengembangan. Hasil penelitian telah menunjukkan kompensasi dan pelatihan berhubungan positif dengan retensi karena mereka memotivasi dan menarik karyawan untuk tinggal dengan organisasi.



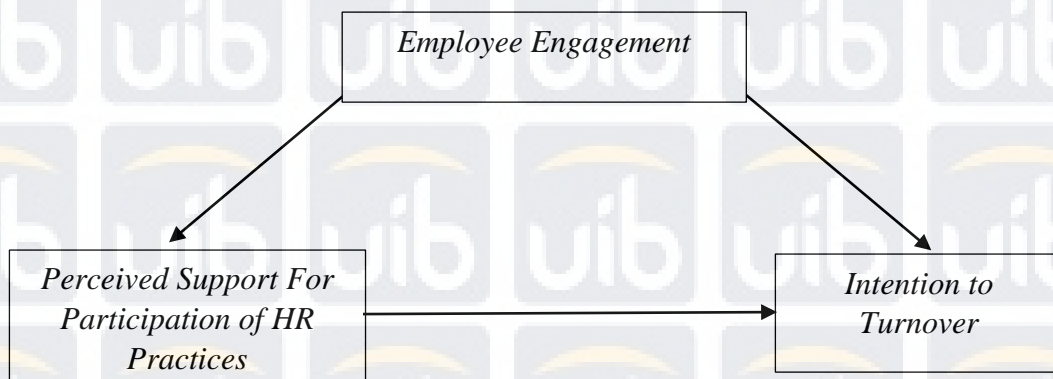
Gambar 2. 26 Model Penelitian *HRM Practices and Employee Retention in Thailand—A Literature Review*, sumber : Tangthong *et al.* (2014)

Azanza *et al.* (2014) meneliti tentang efek dari kepemimpinan terhadap minat keluarnya karyawan dari perusahaan di Spain. Tujuan jurnal tersebut adalah untuk menguji hubungan antara persepsi karyawan terhadap kepemimpinan yang otentik dan minat keluarnya karyawan yang dimediasi oleh identifikasi kelompok kerja karyawan dan kontrak kerja. Adapun hasil penelitian tersebut adalah bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh negatif terhadap niat berpindah dan efek positif pada keterlibatan kerja dan kelompok kerja karyawan. Hubungan langsung antara kepemimpinan otentik dan niat omset ditemukan sebagian dimediasi oleh keterlibatan kerja karyawan.



Gambar 2. 27 Model Penelitian *The Effects of Authentic Leadership on Turnover Intention*, sumber : Azanza *et al.* (2014)

Shuck *et al.* (2014) melakukan analisis tentang hubungan praktik HRM dalam pengembangan karyawan, keterlibatan kerja dan minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Hasil jurnal menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung dalam pelatihan dan perkembangan karirnya akan mengurangi minat karyawan tersebut untuk berpindah dari perusahaan.



Gambar 2. 28 Model Penelitian Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover, sumber : Shuck et al. (2014)

Rahman & Nas (2012) meneliti tentang pengembangan karyawan dan minat keluarnya karyawan dari perusahaan menggunakan teori validasi dan data dari Universitas Negeri di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa pengembangan karyawan membuat karyawan menyadari bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Pelatihan juga guna untuk meningkatkan skill dan produktivitas karyawan, hal ini menyebabkan tingkat *Turnover Intention* akan turun sehingga kerugian perusahaan juga akan berkurang.



Gambar 2. 29 Model Penelitian Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation, sumber : Rahman & Nas (2012)

Berry & Morris (2008) meneliti tentang dampak factor keterlibatan kerja karyawan dan kepuasan kerja atas minat keluarnya karyawan dari

perusahaan di Knoxville. Hasil dari penelitian tersebut adalah faktor keterlibatan karyawan berhubungan negatif dengan minat keluarnya karyawan dari perusahaan dan kepuasan kerja terbukti menjadi mediator antara faktor keterlibatan karyawan dengan minat keluarnya karyawan dari perusahaan.



Gambar 2. 30 Model Penelitian *The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent*, sumber : Berry & Morris (2008)

Madueke *et al.* (2017) meneliti tentang budaya organisasi dan retensi karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di *Anambra State*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Budaya organisasi dapat berupa norma, kebiasaan, bagaimana sikap anggota di suatu perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut bahwa budaya organisasi berpengaruh kepada retensi karyawan. Budaya organisasi yang dapat mengembangkan ide, kapabilitas dapat mempengaruhi karyawan untuk bertahan di perusahaan dengan tujuan perkembangan karir



Gambar 2. 31 Model penelitian *Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State*, sumber : Madueke *et al.* (2017)

2.2 Definisi Variabel Dependen

Turnover Intention mengacu pada ketersediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi. *Turnover Intention* telah terbukti sangat berkorelasi dengan *Actual Turnover* (Han & Jekel, 2011; Shahnawaz & Jafri, 2009). Ada dua jenis utama perputaran karyawan: tidak sukarela dan sukarela. *Turnover* tidak sukarela diprakarsai oleh organisasi untuk mengakhiri hubungan dengan seorang karyawan, sedangkan *Turnover* sukarela terutama diprakarsai oleh karyawan itu sendiri (Cao *et al.*, 2013). *Turnover intention* mengacu pada kesediaan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi dan telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi.

Kehilangan karyawan yang baik dapat berdampak negatif terhadap organisasi, keunggulan kompetitif, dan menurunkan moral staf lainnya (Kumar, 2012), juga dapat mengurangi produktivitas dan kualitas kerja (Holtom & Burch, 2016; Juhdi *et al.*, 2013). Penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa praktik *HRM* memberi pengaruh positif hasil karyawan dan organisasi, seperti kepuasan kerja, organisasi komitmen, intensi turnover, perilaku kewargaan organisasional, penggabungan pekerjaan, kinerja pekerjaan, kinerja organisasi dan efektivitas organisasi (Alfes *et al.*, 2013; Boon *et al.*, 2011; Delery & Gupta, 2016; Juhdi *et al.*, 2013; Obedat *et al.*, 2016; Petrescu & Simmons, 2008; Weia *et al.*, 2010).

Turnover intention merupakan masalah yang perlu diperhatikan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai keterkaitan karyawan di dalam perusahaan (Kumar *et al.*, 2012). Mengingat biayanya, organisasi harus bertujuan

mengelola keinginan *turnover* secara strategis. Karena niat seorang karyawan untuk tetap bekerja secara langsung dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan *supervisor* mereka (Allen *et al.*, 2009; Cowden *et al.*, 2011), tampaknya kepemimpinan autentik dapat memberikan metode yang efektif untuk mempertahankan pekerjaan utama.

Perusahaan yang memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi akan lebih sering mengalami pergantian atau perputaran karyawan dimana hal tersebut menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya dan waktu yang lebih banyak lagi. *Turnover intention* yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya dan waktu yang dikeluarkan. Kerugian yang disebabkan oleh *Turnover Intention* adalah menurunkan semangat kerja dan mengurangi produktivitas dan kualitas (Duxbury & Halinski, 2014; Holtom & Burch, 2016; Juhdi *et al.*, 2013). Lambert *et al.* (2008) menyatakan dalam studinya bahwa *Turnover Intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai ukuran kepuasan kerja. Penurunan *Turnover Intention* menunjukkan peningkatan kinerja organisasi dan mengurangi biaya yang melekat pada perekrutan, dan pelatihan kembali karyawan baru, Egan *et al.* (2014). Strachota *et al.* (2013) menemukan bahwa karyawan yang secara sukarela meninggalkan pekerjaan karena tidak senang dengan dukungan manajemen dan memiliki kekhawatiran mengenai kurangnya dukungan ini.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi intensi karyawan untuk berpindah antara lain adalah hubungan antar kolega, potensi karyawan, penilai, tuntutan pekerjaan eksternal yang kompatibel (Berry, 2010); kompensasi,

kepuasan kerja, persatuan, demografis, kepercayaan, stabilitas pekerjaan (Arocas & Camps, 2008), keterlibatan karyawan (Macey & Schneider, 2008),

The Society for Human Resource Management and Aon Consulting menyatakan tiga alasan utama karyawan mengalami *turnover* sukarela yaitu :

- (1) Kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karir.
- (2) Paket kompensasi dan tunjangan yang lebih baik
- (3) Manajemen yang buruk.

2.3 Pengaruh Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen

2.3.1 Pengaruh *Training Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

Training satisfaction dapat dikatakan sangat penting dalam sebuah perusahaan. Dari *Training satisfaction* inilah karyawan mendapatkan pengetahuan akan pekerjaannya, visi-misi perusahaan dan untuk menambah skill karyawan tersebut. *Training satisfaction* yang baik akan membuat karyawan merasa didukung oleh perusahaan dalam hal pengembangan karir maupun masa depan karyawan tersebut. Hubungan *Training Satisfaction* berhubungan erat dengan *Turnover Intention*. Jika karyawan merasakan puas terhadap pelatihan kerjanya, maka minat karyawan untuk keluar dari perusahaan juga akan berkurang. Lambert *et al.* (2008), menyatakan dalam studinya bahwa *Turnover Intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai ukuran kepuasan kerja.

Training Satisfaction memiliki arti evaluasi apakah karyawan suka atau tidak suka dengan seperangkat rencana kegiatan yang terorganisir untuk mengembangkan pengetahuan dan *skill* karyawan. Kepuasan kerja juga berarah kepada bagaimana sikap karyawan melakukan tugas atau pekerjaan yang

diberikan kepada mereka. Studi menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan negatif terhadap *Turnover Intention* (Memon *et al.*, 2016; Shuck *et al.*, 2014). Pelatihan juga dapat menjadi strategi perusahaan dalam mempertahankan karyawan dan menurunkan minat keluarnya karyawan dari perusahaan.

2.3.2 Pengaruh *Training Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavioural (OCB)*

Training Satisfaction tidak hanya menambah pengetahuan karyawan, tetapi juga akan menambah nilai positif kepada karyawan atas perusahaan dan menimbulkan *Organizational Citizenship Behavioural (OCB)* pada karyawan. *OCB* adalah sikap karyawan yang secara tidak langsung menguntungkan perusahaan.

Adapun beberapa faktor yang mendorong karyawan memiliki sikap *OCB* antara lain adalah karakteristik individual, jenis tugas, perilaku pimpinan.

Karyawan dengan sikap *OCB* dapat dikatakan sebagai warga yang baik di dalam perusahaan karena mereka tidak hanya memenuhi persyaratan kerja tetapi mereka juga menjaga rekan kerja disekitar. Selain itu, mereka cenderung lebih kooperatif di tempat kerja dan memiliki sifat toleransi yang lebih tinggi. Jika karyawan puas kan pelatihannya , maka akan semakin berkemungkinan menimbulkan *OCB* pada karyawan tersebut.

2.3.3 Pengaruh *OCB* Terhadap *Turnover Intention*

Studi menyatakan adanya hubungan negatif antara *OCB* dan minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Semakin tinggi *OCB* maka akan semakin rendah minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Individu dengan *OCB*

cenderung akan memiliki nilai positif dan loyal kepada perusahaan sehingga tingkat minat keluarnya karyawan dari perusahaan juga akan berkurang.

Mengingat bahwa kepuasan pelatihan dianggap sebagai prediktor yang kuat *OCB* dan *OCB* memprediksi niat turnover, ada kemungkinan *OCB* memediasi hubungan antara kepuasan pelatihan dan niat berpindah. Jika kepuasan pelatihan kerja karyawan dinyatakan tinggi, maka karyawan akan menimbulkan sikap *OCB*, dan jika tingkat *OCB* karyawan tinggi maka minat keluarnya karyawan dari perusahaan akan semakin rendah.

2.3.4 Pengaruh *Perceived Supervisor Listening* terhadap *Turnover Intention*

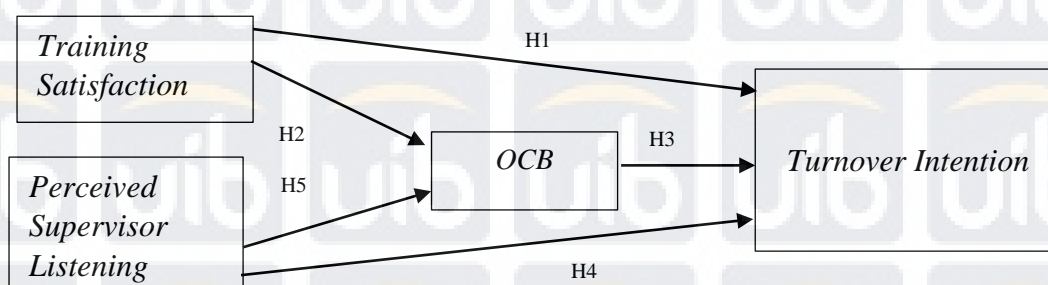
Perceived Supervisor Listening cenderung mempengaruhi keinginan berpindah. Karyawan yang bahagia sepertinya berkomitmen untuk pekerjaan mereka terlepas dari peluang lain, sedangkan karyawan yang tidak bahagia mungkin termotivasi untuk berhenti dari pekerjaannya dan keluar dari perusahaan (Allen *et al.*, 2010). Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perilaku atasan bisa pengaruh turnover intention. *Perceived Supervisor Listening* kemungkinan akan memainkan peran yang sangat penting keputusan *Turnover* sukarela karena kuat hubungan antara pengawas dan karyawan adalah kunci pendorong *turnover* sukarela (Allen *et al.*, 2010). Kluger (2013) menyatakan bahwa jika seorang atasan yang mendengarkan pendapat dan keluhan karyawan maka akan berpengaruh kepada kepuasan karyawan secara positif. Begitu juga sebaliknya, jika atasan merupakan pendengar yang buruk dalam hal mendengarkan keluhan dan pendapat karyawan maka hal tersebut akan mendorong karyawan untuk mencari lingkungan kerja yang baru dan berbeda.

2.3.5 Pengaruh *Perceived Supervisor Listening* terhadap *OCB*

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perilaku atasan tidak hanya mempengaruhi kewargaan organisasi karyawan, perilaku terhadap supervisor tetapi untuk organisasi secara keseluruhan Podsakoff *et al.* (2008). Hal ini karena sikap karyawan terhadap organisasi dibentuk oleh atasan (Rhoades & Eisenberger, 2012). *Perceived Supervisor Listening* dapat mempengaruhi pengalaman kerja karyawan, kemungkinan juga akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi dan dengan demikian terbentuk *OCB* karyawan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan model penelitian pendukung terdahulu yang telah dijelaskan diatas, maka hubungan antar variabel ini dapat dinyatakan dalam sebuah model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 32 Model Penelitian Analisis Hubungan antara *Training Satisfaction*, *Perceived Supervisory Support*, *OCB* dan *Turnover Intention* di Hotel Bintang Tiga di Kota Batam, sumber : Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan model penelitian diatas dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

H1 : *Training Satisfaction* berpengaruh signifikan negatif terhadap *Turnover Intention*

H2 : *Training Satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap *OCB*

H3 : *OCB* berpengaruh signifikan negatif terhadap *Turnover Intention*

H4 : *Perceived Supervisor Listening* berpengaruh signifikan negatif dengan *Turnover Intention*

H5 : *Perceived Supervisor Listening* berpengaruh signifikan positif terhadap *OCB*