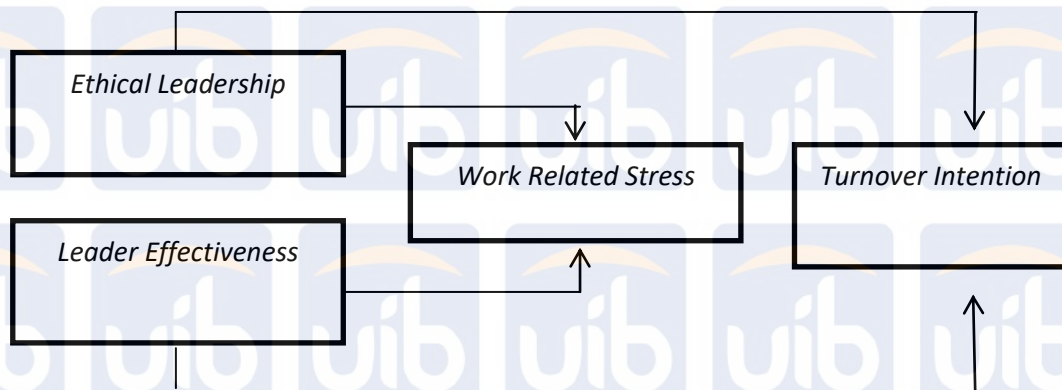


BAB II

GAMBARAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model Penelitian Terdahulu

Hasil dari penelitian Eli (2012) menunjukkan cara untuk menilai efek dari beberapa persepsi dan sikap karyawan terkait pekerjaan intensi *turnover* mereka yang memiliki konsekuensi yang sangat berbahaya bagi organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penting untuk menurunkan tingkat perputaran, dan menekankan faktor lain yang meningkatkannya. Khususnya dalam penelitian ini kami berkonsentrasi pada efek dari kepemimpinan etis dan persepsi efektivitas pemimpin dari karyawan pada tingkat stres mereka dan *turnover*.



Gambar 2.1 Model penelitian *The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employee Turnover Intention : The Mediating Role of Work Related Stress*, Sumber: Eli (2012)

Penelitian Ali & McWilliams (2011) meneliti tentang teori LMX, manfaat karyawan, dan mengidentifikasi niat *turnover*. Studi ini dilakukan di Australia dan menjelaskan bahwa hubungan pengawasan dan bawahan memiliki hubungan yang signifikan dengan niat berpindah, yang diatur oleh perilaku baik karyawan di tempat kerja.



Gambar 2.2 Model penelitian *The Mediating Role Of Job Satisfaction Between Leader-Member Exchange And Turnover Intentions*, Sumber : Han & Jekel (2011)

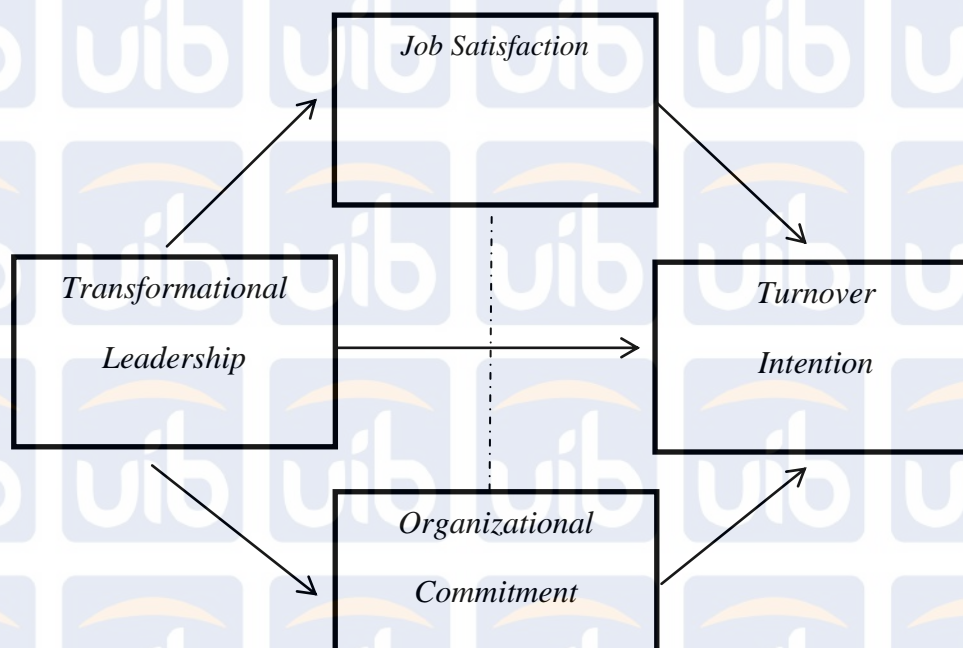
Madueke (2017) membuat sebuah penelitian yang terkait dengan budaya sebuah organisasi dengan retensi karyawan. Sistem penelitian dilakukan di Anambra State. Yang digunakan untuk menganalisa sebuah pengaruh budaya dalam perusahaan atau organisasi terhadap retensi bekerja pada karyawan, artian dari budaya adalah sikap, kebiasaan dan juga norma-norma karyawan pada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya sangat berpengaruh pada retensi karyawan. Semakin bagus suatu sistem atau budaya sebuah perusahaan maka semakin besar kemungkinan karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan dikarenakan dapat mengembangkan ide dan kapabilitas karyawan dalam pengembangan karirnya.



Gambar 2.3 Model penelitian *Organizational Culture and Employee Retention On Selected Commercial Banks in Anambra State*, Sumber: Madueke (2017)

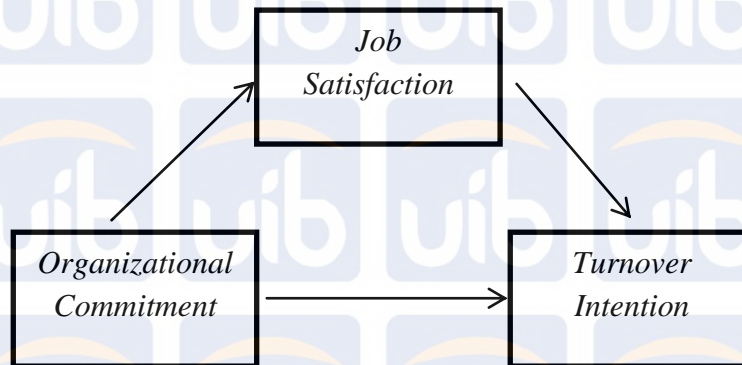
Jia (2017) menyatakan pergantian karyawan yang tidak diinginkan adalah masalah yang lazim di organisasi bisnis kontemporer saat ini yang mengakibatkan

biaya langsung dan tidak langsung untuk organisasi. Penelitian ini dilakukan di *Share Service Center (SSC)* perusahaan di mana tingkat pergantian karyawan meningkat pada tingkat yang mengkhawatirkan selama tiga tahun terakhir. Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara *transformational leadership*, *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention*.



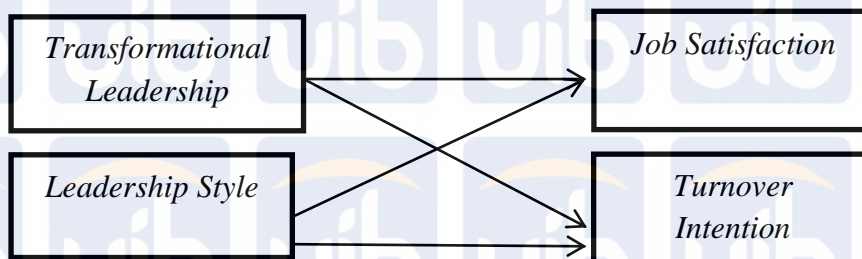
Gambar 2.4 Model penelitian *The Impact Of Leadership On Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Commitment And Job Satisfaction*
Sumber: Jia (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Literatur tentang komitmen organisasi dan intensi *turnover* menggambarkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak mendalam pada intensi *turnover*. Pengaruh lebih lanjut dari kepuasan kerja sebagai mediator juga diselidiki. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 200 karyawan sektor perbankan *Faisalabad*. (Bhatti , 2016)



Gambar 2.5 Model penelitian *Impact of Organization Commitment on Turnover Intention: Mediating Role of Job Contentment*, Sumber: Bhatti (2016)

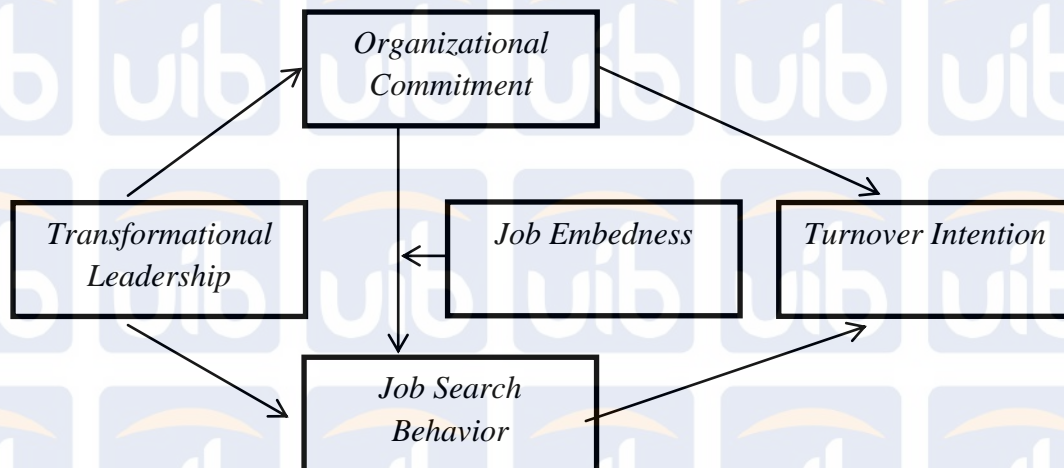
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Intensi Pergantian Karyawan di organisasi sektor publik di Uni Emirates Arab. Penelitian ini terdiri dari tiga konsep utama: *Transformasional Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*. Penelitian ini mempelajari dua gaya kepemimpinan (*Transformasional*) dan bagaimana hal itu dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan mengurangi niat *turnover*. (Abdallah , 2013)



Gambar 2.6 Model penelitian *Leadership, Employee Satisfaction and Turnover in the UAE Public Sector*, Sumber: Abdallah (2013)

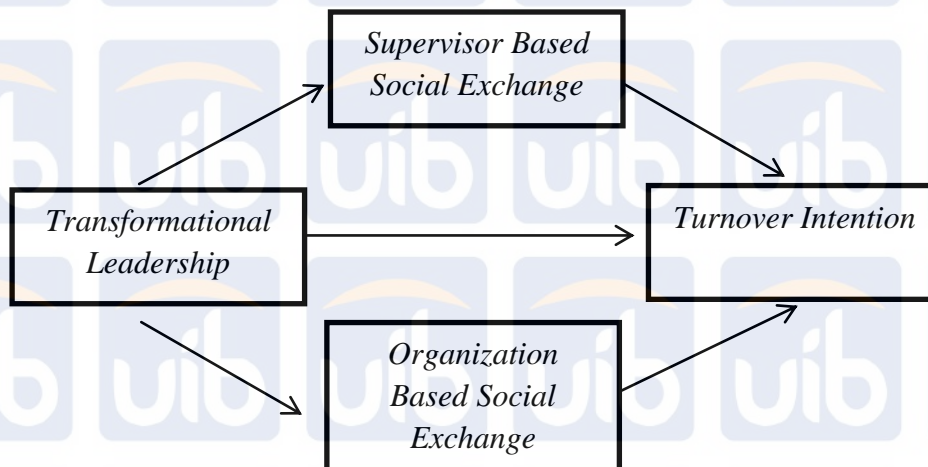
Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku pencarian kerja, juga perilaku pencarian pekerjaan tidak memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan

niat berpindah. Namun, tertanamnya pekerjaan memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku pencarian kerja



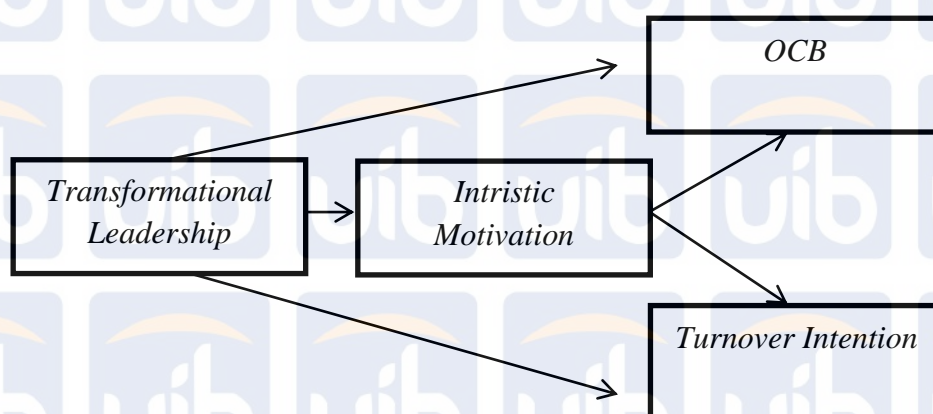
Gambar 2.7 Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics, Sumber: Welty (2014)

Hasil pemodelan persamaan struktural pada sampel 490 karyawan penuh waktu yang bekerja di perusahaan telekomunikasi besar di RRC memberikan dukungan untuk gagasan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan mekanisme pertukaran sosial LMX dan AC - niat pergantian dan perilaku omset. Selanjutnya, hasil mengungkapkan bahwa AC daripada LMX memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan intensi turnover. Niat turnover juga hanya memediasi hubungan antara AC dan perilaku turnover dari waktu ke waktu



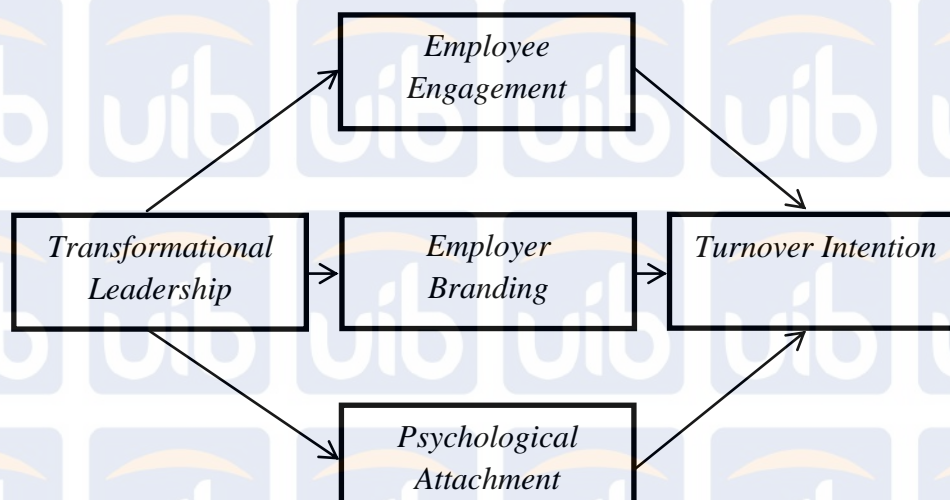
Gambar 2.8 Why Does Transformational Leadership matter for employee Turnover ?, Sumber: Tse (2013)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan OCB dan berhubungan negatif dengan intensi turnover. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa intrinsik secara langsung memotivasi hubungan antar perantara antara kepemimpinan etis, OCB, dan intensi turnover.



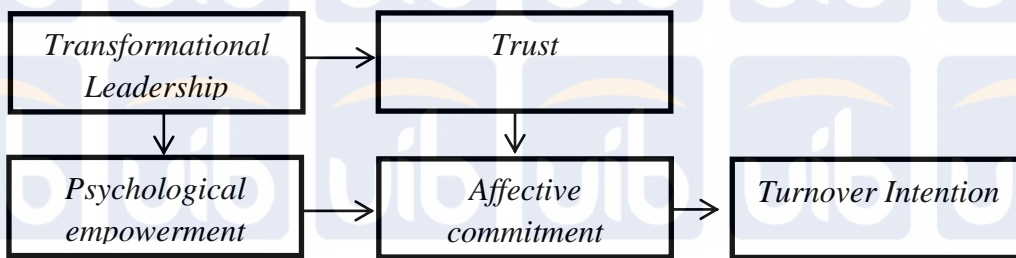
Gambar 2.9 The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention, Sumber: Shareef (2018)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi niat karyawan untuk pergi. Kepemimpinan transformasional dan branding perusahaan dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Hubungan kepemimpinan dengan keterikatan psikologis dimediasi oleh branding pemberi kerja. Implikasi praktis - Implikasi dari penelitian ini adalah yang paling penting bagi industri IT India yang menghadapi rekomendasi turnover sukarela yang tinggi untuk para pemimpin tim.



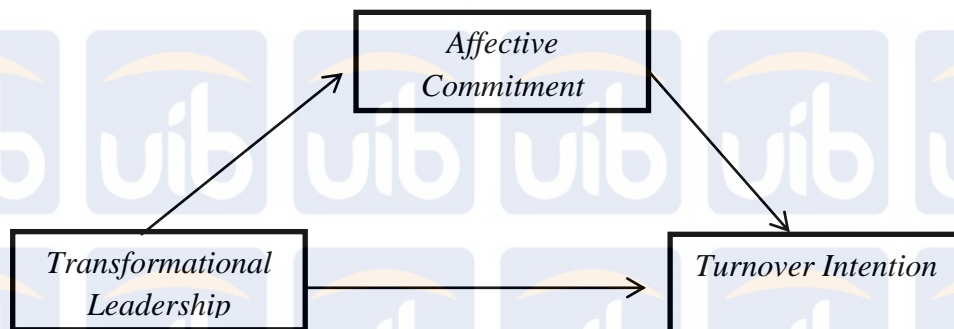
Gambar 2.10 Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? Sumber: Oh (2017)

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan tingkat yang lebih tinggi dari PE dan memperketat karyawan mereka. Selanjutnya, itu adalah salah satu yang ditemukan untuk meningkatkan tingkat komitmen mereka dan karenanya, penurunan niat berhenti mereka. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepercayaan, komitmen dan pemberdayaan psikologis bertindak sebagai mediator.



Gambar 2.11 Model Penelitian *Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs* Sumber: Mittal (2016)

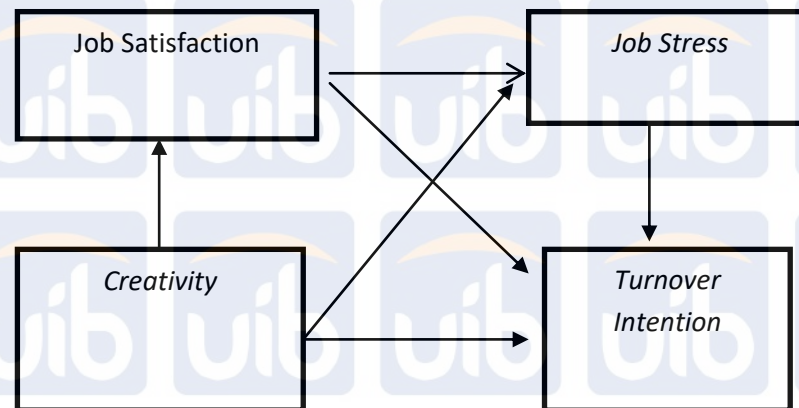
Studi ini menunjukkan bahwa efektivitas mitra akan menjadi perhatian berhenti pekerja dan promosi partisipasi dalam bidang kepemimpinan yang bertentangan untuk mengikuti filosofi, ideologi, visi, dan panduan pemimpin dalam organisasi



Gambar 2.12 Model Penelitian *Transformational leadership and employee turnover intention The mediating role of affective commitment*, Sumber: Gyensare (2016)

Penelitian yang dilakukan Tongchaiprasit (2016) memeriksa hubungan di antara kreatifitas, kepuasan kerja, stres kerja dan keinginan untuk berpindah di antara para koki. Kreativitas didefinisikan secara operasional sebagai pilihan, sosialisasi dan antusiasme dengan pekerjaan koki. Kepuasan kerja ditentukan sebagai kepuasan dengan aspek intrinsik dan ekstrinsik dari peran koki. Stres kerja mencerminkan beban kerja dan kecukupan sumber daya. *Turnover intention*

didefinisikan sebagai frekuensi pemikiran dan kekuatan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Dan dihipotesiskan bahwa kreatifitas akan memprediksi niat berpindah serta kepuasan kerja dan stres kerja akan secara mandiri dan secara serial memediasi hubungan antara kreatifitas dan keinginan berpindah.



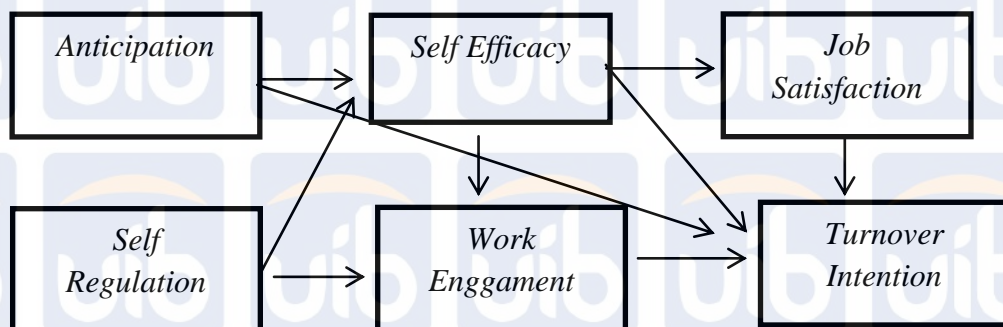
Gambar 2.13 Model penelitian Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress, Sumber: Tongchaiprasit (2016)

Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menghadirkan bukti bahwa harapan yang rendah di antara pegawai negeri sipil membawa komitmen afektif yang rendah, yang pada gilirannya, mengarah pada kesediaan yang lebih tinggi untuk keluar dari organisasi. Di sisi lain, model yang sama menunjukkan bahwa nilai-nilai kepercayaan diri, khas untuk karir publik (melayani publik), berlaku di kalangan pegawai negeri dan berdampak positif terhadap komitmen. Skenario ini menunjukkan bahwa dalam manajemen orang, semua elemen nilai dan harapan ini harus dikerjakan untuk mengurangi jumlah pegawai negeri yang keluar dari pemerintah setiap tahun, serta biaya tinggi yang terkait dengan berhenti. (Cavalcanti , 2018)



Gambar 2.14 Model penelitian *Antecedents Of Turnover In Federal Public Administration*, Sumber: Cavalcanti (2018)

De Simone (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja, manajemen kerja, efisiensi diri dan kapasitas agen secara positif terkait dan berkorelasi negatif dengan intensi *turnover*. Analisis jalur menunjukkan bahwa *self-efficacy*, beberapa kapasitas agen (antisipasi dan regulasi diri), kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja memiliki efek langsung atau tidak langsung pada intensi *turnover* perawat, dan bahwa kepuasan kerja memberikan efek yang lebih kuat pada intensi *turnover*. Juga, kepuasan pasien berkorelasi positif dengan kepuasan kerja perawat, keterlibatan kerja, kemandirian, pengaturan diri dan antisipasi dan berkorelasi negatif dengan niat pergantian perawat.



Gambar 2.15 Model penelitian *The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction*, Sumber: De Simone (2018)

2.2 Definisi Variabel Dependen

Turnover intention merupakan dependen dalam model penelitian ini. Variabel ini mencerminkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja secara sukarela. Berbeda dengan pengurangan staf yang terencana, yaitu pemutusan hubungan kerja (PHK) (Thatcher, 2002), lalu menurut Robbins & Judge (2009), turnover adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Jika karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi dan meninggalkan pekerjaan mereka, maka ini sangat mengganggu organisasi. Kehilangan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan menghambat pekerjaan organisasi dan akan banyak mengeluarkan biaya tambahan dalam bentuk pembaharuan personil dan pelatihan. Oleh karena itu faktor-faktor yang mempengaruhi keluar masuknya karyawan harus ditemukan dan diantisipasi pada tahap awal. Faktor-faktor tersebut seperti rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, tekanan kerja yang tinggi, pasar tenaga kerja internal, dan keadilan organisasi. (Pang, 2015).

2.3 Hubungan Antar Variabel Berdasarkan Hipotesa Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Turnover Intention*

Transformational leadership adalah pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi pengikut (karyawan) untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi.

Saling percaya dan loyalitas adalah dua elemen penting dalam hubungan antara pemimpin transformasional dan pengikut (Khan,2015), Menurut Robbins & Judge (2008) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Menurut Pradana (2013), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. sehingga akan membuat karyawan merasa merekabekerja dengan atasan yang tepat sehingga kemungkinan *turnover* menurun.

2.3.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Definisi menurut Yuki (2010) di jelaskan bahwa tujuan *transformational leadership* adalah untuk mentransformasi dan mendorong pengikutnya sehingga lebih menyadari pentingnya suatu organisasi dan lebih memfokuskan pekerjaannya di dalam suatu perusahaan, lalu menurut Robbins & Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut sehingga munculnya rasa nyaman dan puas saat melakukan pekerjaan di perusahaan tersebut.

2.3.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Commitment*

Definisi menurut Faraz (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan dengan melakukan hal-hal berikut ini: meningkatkan tingkat kesadaran pengikut tentang arti penting dan nilai tujuan yang ditentukan dan diinginkan, meminta para pengikut untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi di atas kepentingan pribadi, dan menggerakkan pengikut untuk menuju kebutuhan pada level yang lebih tinggi. Lalu menurut Gibson (2009) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. yang mana hampir sama dengan *job satisfaction*, dimana jika sudah termotivasi dan sudah tahu tujuannya maka pekerja akan mengerjakan pekerjaan itu secara sepenuh hati, sehingga adanya rasa keterikatan pada perusahaan tersebut.

2.3.4 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

Definisi kepuasan kerja Menurut Colquitt, LePine, & Wesson (2011) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana seorang pekerja merasakan tentang pekerjaannya serta apa yang seorang pekerja pikirkan tentang pekerjaannya. Sedangkan, menurut Robbins & Judge (2011) istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk

pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya tersebut. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Keseluruhan kesejahteraan seorang karyawan mencakup keadaan psikologis, fisiologis, emosional dan lingkungan yang dapat menyebabkan karyawan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan itu. Hampir sama dengan *transformational leadership* dimana jika seorang karyawan sudah puas atau nyaman bekerja di suatu tempat maka kemungkinan turnover akan berkurang atau mungkin tidak adanya niat *turnover* sama sekali.

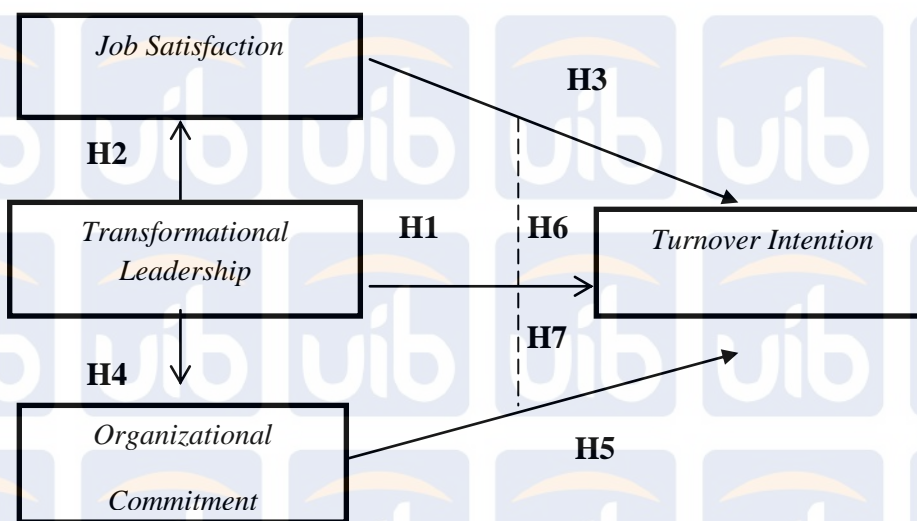
2.3.5 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*

Definisi komitmen organisasional berdasarkan Zurnali (2010) yaitu adanya suatu perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai tersebut, yang dimana jika seseorang sudah merasa terikat terhadap tujuannya dan sudah memutuskan untuk *commit* maka secara tidak langsung orang tersebut tidak akan berpindah di karenakan ia sudah memutuskan sebuah tujuan sehingga tidak akan muncul niatan untuk berhenti.

2.4 Model Penelitian Dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang yang sudah terlampir, peneliti mendapatkan ide untuk meneliti menggunakan kepemimpinan transformasional, intensi turnover, kepuasan kerja & komitmen berorganisasi. Tujuan di lakukan penelitian ini di karenakan tingkat konsumsi atau penggunaan bahan pokok makanan di kota

batam kian meningkat sehingga perlunya perhatian khusus agar pendistribusian makanan di kota Batam merata sehingga tidak terjadinya kekurangan bahan pokok. Model penelitian ini merupakan model pembelajaran terdahulu yang dimana pada penyidikan yang dilakukan sebelumnya memakai kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dengan kepuasan kerja dan komitmen berorganisasi sebagai variabel mediasi atau yang biasa kita kenal dengan variabel penengah dan intensitas untuk meninggalkan perusahaan adalah variabel dependennya.



Gambar 2.16 Model penelitian Analisis Dampak *Transformational Leadership* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Job Satisfaction* Dan *Organizational Commitment* Sebagai Mediasi Terhadap Karyawan Distributor Makanan Di Kota Batam, Sumber: Penulis (2019)

Berdasarkan bentuk model penelitian diatas maka dapat di rumuskan beberapa hipotesa yaitu:

H1: *Transformasional Leadership* mempunyai dampak yang signifikan pada

Turnover Intention

H2: *Transformasional Leadership* mempunyai dampak yang signifikan pada *Job*

Satisfaction.

H3: *Job Satisfaction* mempunyai dampak yang signifikan pada *Turnover*

Intention

H4: *Transformasional Leadership* mempunyai dampak yang signifikan pada

Organizational Commitment

H5: *Organizational Commitment* mempunyai dampak yang signifikan pada

Turnover Intention

H6: *Transformational leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

Turnover Intention dengan *Job Satisfaction* sebagai mediasi

H7: *Transformational Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan

terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai mediasi