

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Turnover Intention*

Menurut Zeffane (1994) intensi atau niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu, dan *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari tempat kerja. Apabila kedua definisi tersebut disimpulkan, *turnover intention* adalah seorang karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari tempat mereka bekerja.

Turnover intention juga bisa diartikan sebagai tindakan terakhir seorang karyawan bisa lakukan untuk meninggalkan organisasi, baik secara sukarela dengan melakukan mengundurkan diri atau pemaksaan sepihak melalui pemutusan hubungan kerja (Kakar et al., 2021), sehingga *turnover intention* adalah akibat dari faktor internal dan eksternal. Lestari & Margareta (2021) juga menjelaskan bahwa, *turnover intention* mengacu pada pretensi karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Dari definisi tersebut, bisa diartikan bahwa niat tersebut muncul karena alasan internal untuk meningkatkan taraf hidup atau kesejahteraan ke arah yang lebih baik.

Melalui penjelasan Wirawan (2015), pegawai memiliki alasan tertentu yang menyebabkan mereka berniat untuk keluar dari tempat kerja. Berikut adalah faktor yang menentukan niat mereka, yaitu:

1. Teori Ekuilibrium Organisasi: Seorang guru akan terus bekerja untuk organisasi selama organisasi memberi dorongan lewat gaji yang menguntungkan, lingkungan kerja yang sehat, dan kesempatan untuk berkembang yang sama atau lebih besar daripada waktu dan usaha yang dilakukan guru untuk menjalankan standar dari organisasi.
2. Ekonomi: Ketidakpastian perekonomian suatu negara, ditambah lagi dengan inflasi yang semakin meningkat tiap tahunnya membuat calon guru atau guru tetap mempertimbangkan karir mereka di dalam negeri karena jumlah gaji yang didapatkan masih sama seperti tahun-tahun kemarin, sedangkan banyak harga barang dan jasa melonjak yang terdampak inflasi. Pergi ke luar negeri adalah salah satu kesempatan untuk meningkatkan gaji yang nantinya gaji tersebut akan di valuasi menggunakan mata uang indonesia.
3. Keamanan Pekerjaan: Seorang individu mencari pekerjaan pastinya untuk meningkatkan kesejahteraan hidup bagi dirinya sendiri dan keluarganya, sehingga gaji yang mereka dapatkan sebagai guru harus mempertahankan kelangsungannya dalam jangka panjang atau bahkan sepanjang hidup. Apabila organisasi yang ditempati tidak bisa memberikan kemananan yang sesuai, guru akan mencari organisasi lain dengan menjadi guru pegawai negeri sipil dimana organisasi tersebut dapat memberikan mereka gaji, bonus, tunjangan hari raya, dan tunjangan di masa tua yang dinilai lebih banyak daripada menjadi guru di organisasi swasta.
4. Beban Kerja: Terkadang tugas yang diberikan organisasi diluar dari kapasitas guru yang belum pernah mendapatkan beban kerja seperti sebelumnya. Tingginya

beban kerja dapat berefek psikologis kepada guru dengan meningkatnya stress dan *burnout* sehingga merugikan kehidupan pribadi seorang guru. Tentunya, hal ini juga merugikan organisasi karena, produktivitas dan kinerja guru juga menurun akibat stress berlebih.

5. Ketidakcocokan Pekerjaan dengan Karyawan: Latar belakang guru seperti finansial keluarga, tingkat intelektual, dan tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kemampuan guru dalam memberikan wawasannya kepada peserta didik dan menjalin hubungan intrapersonalnya terhadap rekan kerja. Kurangnya kemampuan untuk mencapai dua hal tersebut dapat memunculkan ketidakcocokan lingkungan pekerjaan bagi guru. Demikian juga, ketika seorang individu mulai mempertanyakan eksistensi dirinya sebagai seorang guru sehingga menginginkan pekerjaan tertentu atau menjawab panggilan hidup dari dalam diri mereka untuk mengikuti sesuai suara hati.

6. Stagnasi Karir: Pengalaman yang didapatkan oleh guru akan berkembang seiring berjalannya waktu. Semakin berkembang kemampuan mereka, semakin mudah untuk mereka menemukan pola. Kemudahan tersebut membuat guru merasa sudah menguasai semua hal yang mereka tahu dan tidak ada hal lain lagi yang bisa dipelajari, sehingga mereka merasa harus mencari tantangan dan wawasan di tempat lain yang bisa mengembangkan mereka ke tahap selanjutnya.

7. Kepuasan Kerja: Permasalahan yang disebutkan pada poin sebelumnya juga menentukan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja guru yang nantinya akan mempengaruhi retensi ke organisasi lainnya.

8. Mengikuti Keluarga: Seorang guru bisa pindah kerja karena mengikuti istri atau suaminya yang pindah kerja ke tempat lainnya. Fenomena ini banyak terjadi di kalangan guru PNS di mana suami atau istri yang bekerja harus mengikuti salah

satu di antara mereka yang dipindahkan kerja ke tempat lain, bahkan mengikuti suami atau istrinya yang mengikuti suami atau istrinya yang mengikuti pendidikan di luar negeri sehingga harus mengajukan cuti.

9. Ingin Mendirikan Usaha Sendiri: Adanya niat keluar pada organisasi yang saat ini mereka bekerja bukan karena suatu masalah, tetapi hanya sebagai batu loncatan untuk memahami bidang tertentu yang mereka kerjakan. Apabila mereka sudah merasa memiliki cukup pengalaman pada bidang usaha tersebut, mereka akan berhenti bekerja dan merintis usaha yang sudah dipikirkan dan disiapkan dalam bidang yang mereka kuasai.

10. Melanjutkan Pendidikan: Guru yang memiliki kualifikasi tinggi ada kalanya cuti untuk beberapa waktu pada pekerjaannya karena ingin melanjutkan pendidikannya, baik melalui sumber daya yang mereka miliki atau melalui beasiswa. Tujuan tersebut guna mengukuhkan atau mendapatkan pekerjaan yang menjamin karir, kehidupan bagi dirinya dan keluarganya.

2.1.2. *Transformational Leadership*

Transformational Leadership adalah seorang pemimpin atau atasan yang membantu para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan para pengikut secara individu dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan sasaran para pengikut secara individu, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar (Burns, 1978).

Pemimpin yang memiliki gaya atau cara *transformational leadership*, tentunya memiliki ciri-ciri yang membuat mereka dapat dikategorikan ke dalam gaya kepemimpinan ini. Berikut indikator seperti yang dijelaskan oleh Northouse (2013), yaitu:

1. Pengaruh Ideal: Hal ini disebut sebagai karisma atau pengaruh ideal, yakni sebuah komponen emosional dari kepemimpinan (Antonakis, 2012). Pengaruh ideal menjelaskan apabila pemimpin harus berperan sebagai contoh yang konkret bagi karyawan. Mereka yang memiliki hubungan yang dekat dengan pemimpin akan memiliki kecenderungan juga untuk melakukan tindakan yang sudah dicontohkan oleh pemimpin. Tolak ukur atau standar yang sangat ketat akan moral, perilaku etis, pemahaman akan visi misi, serta memiliki kesadaran untuk membedakan mana yang benar, dan mana yang salah melalui contoh atau tindakan. Hal ini yang membuat pemimpin sangat diapresiasi oleh mereka yang punya kepercayaan yang tinggi.
2. Motivasi Menginspirasi: Pemimpin dengan tipe ini juga digambarkan sebagai seseorang yang dapat menyampaikan cita-cita tinggi dan menginspirasi guru lewat kata-kata yang mendorong semangat supaya guru bisa menjadi bagian dari visi dan misi organisasi yang setia. Pada implementasinya, pemimpin yang menggunakan bahasa tubuh yang mudah dimengerti dalam dinamika kerja sama baik individu maupun antar kelompok akan meraih hasil yang lebih efisien ketimbang semata-mata hanya menawarkan keuntungan pribadi mereka atau secara transaksional.
3. Rangsangan Intelektual: Setiap organisasi pastinya ingin visi dan misi mereka terpenuhi, sehingga organisasi dapat terbangun sesuai dengan perkembangan dari waktu ke waktu. Hal ini mengharuskan pemimpin mendorong dengan cara mengajak karyawan untuk menstimulasi nilai menurut pandangan mereka sendiri bersamaan dengan nilai dan tujuan pemimpin pada organisasi. Pemimpin juga harus mendorong karyawan untuk memikirkan pendekatan baru sehingga dapat mengasah pemecahan masalah ketika menjumpai persoalan pada organisasi. Ajakan yang diberikan membuat karyawan memikirkan alternatif secara mandiri, terlibat dalam

pengambilan keputusan secara hati-hati, dan menumbuhkan rasa percaya diri lewat pengalaman yang sudah dilalui.

4. Pertimbangan yang Diadaptasi: Setiap organisasi pastinya ingin visi dan misi mereka terpenuhi, sehingga organisasi dapat terbangun sesuai dengan perkembangan dari waktu ke waktu. Maka dari itu, hadirilah pemimpin seperti ini untuk merangsang intelektual setiap pengikutnya dengan cara mengajak karyawan untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri. Pemimpin juga harus mendorong pengikut untuk mencoba pendekatan baru dan mengembangkannya untuk menghadapi masalah organisasi. Ajakan yang diberikan membuat pengikutnya memikirkan hal-hal secara mandiri, terlibat dalam pengambilan keputusan secara hati-hati, dan bisa menumbuhkan rasa percaya diri lewat pengalaman yang sudah dilalui.

2.1.3. *Perceived Organizational Support*

Menurut Wayne et al., (1997) *perceived organizational leadership* adalah sebuah persepsi tentang dihargai dan dipedulikan oleh suatu organisasi juga meningkatkan kepercayaan karyawan bahwa organisasi akan memenuhi kewajiban pertukarannya dalam mengakui dan memberi penghargaan atas sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan.

Levinson (1965) mencatat bahwa tindakan yang diambil oleh organisasi seringkali dipandang sebagai niat organisasi yang sungguh-sungguh daripada hanya sebuah motivasi pribadi yang terselubung. Menurut Levinson, *perceived organizational leadership* didukung oleh tanggung jawab hukum, moral, dan keuangan organisasi lewat kebijakan, norma, dan budaya organisasi yang memberikan kesinambungan dan menentukan perilaku karyawan. Atas dasar *perceived organizational leadership*,

karyawan memandang apakah yang mereka dapat lewat tugas dan perannya di dalam organisasi. Menguntungkan atau tidak menguntungkan mereka sebagai indikasi bahwa organisasi mendukung atau tidak mendukung mereka.

Mengutip pada penelitian literatur pada *perceived organizational support* yang dilakukan oleh Rhoades & Eisenberger (2002), terdapat beberapa dimensi dampak dari terjadinya pengayoman antara atasan dan bawahan pada organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Keadilan: Kaidah-kaidah, peraturan, dan norma dibuat oleh organisasi untuk menjamin setiap lapisan organisasi menerima hak, menjalankan kewajiban, dan menanggung konsekuensi hukuman dengan setara tanpa pandang bulu. Cropanzano & Greenberg (1997) membagi keadilan menjadi dua jenis yaitu, aspek struktural dan aspek sosial. Aspek struktural adalah kebijakan formal atau peraturan tertulis yang dapat mempengaruhi karyawan, termasuk juga pemberitahuan sebelum pengambilan keputusan. Lalu, aspek sosial adalah kesetaraan intrapersonal terhadap tiap individu organisasi, misalkan memperlakukan dengan hormat kepada karyawan, satpam dan lain-lainnya.
2. Dukungan Supervisi: Organisasi dalam memberikan dukungan tidak mungkin berjalan secara otomatis, sehingga perlu dikomunikasikan melalui atasan atau supervisi. Atasan bertindak sebagai perwakilan dari organisasi dengan tanggung jawabnya mengarahkan dan mengevaluasi karyawan, juga menjaga pandangan mereka terhadap arahan atasan yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan sebagai petunjuk dukungan organisasi (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Untuk itu, atasan harus memiliki kemampuan yang cukup supaya informasi yang disampaikan tidak menciptakan kesalahpahaman bagi karyawan.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja: Dukungan juga dapat dinilai melalui kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan yang sesuai seperti, pengakuan, gaji, promosi, dan keamanan pekerjaan. Lalu juga bagaimana organisasi menciptakan kondisi kerja yang sehat dengan memperhatikan beberapa hal seperti, tingkat stress, fleksibilitas, dan pemberian otonomi kepada individu atau guru.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu yang Dijadikan sebagai Referensi

no	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>“Look Before You Leap: Comparing The Turnover Intention of Nurses as Public Servant and Private Employee”</i> (Freire & Azevedo, 2023)	Responden: Perawat pada Rumah Sakit Negeri dan Swasta di Portugal. Jumlah Responden: 159 dari 227 responden. Metode Sampling: <i>Multi-scale Sampling (Questionnaire)</i>. Alat Analisis: SEM pada SPSS 25.0 dan AMOS 24.	X1: <i>Transformati onal Leadership</i> X2: <i>Perceived Organization al Support</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis jurnal ini menunjukan adanya korelasi negatif <i>transformational leadership</i>, dan <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>turnover intention</i> pada Perawat Rumah Sakit baik di Negeri maupun di Swasta negara Portugal.
2.	<i>“Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention”</i> (Diko & Saxena, 2023)	Responden: Karyawan akademika Universitas Negeri di Ethiopia.	X: <i>Transformati onal Leadership</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	Dari Hasil penelitian pada jurnal tersebut, menyebutkan bahwa <i>transformational leadership</i> memiliki hubungan yang negatif terhadap <i>turnover intention</i>.

		Jumlah Responden: 442 responden. Metode Sampling: <i>Purposive Sampling (Questionnaire)</i>. Alat Analisis: SEM pada SPSS 25.0 dan AMOS 24.	Mediasi: <i>Employee Engagement</i>	Hal ini menandakan bahwa adanya dukungan organisasi mampu mengurangi niat keluar pada karyawan Universitas Negeri di Ethiopia.
3.	<i>“Transformational Leadership, Employee Turnover Intention, and Actual Voluntary Turnover in Public Organizations”</i> (Sun & Wang, 2016)	Responden: guru, dan murid di <i>New York State Education Department (NYSED)</i>. Jumlah Responden: 1.200 responden (murid), dan 62.115 (guru) responden. Metode Sampling: <i>Stratified random sampling (Questionnaire)</i>. Alat Analisis: SEM pada LISREL	X1: <i>Transformational Leadership</i> Mediasi: <i>Collaborative Culture & Turnover Intention</i> Y: <i>Actual Turnover</i>	Dari Hasil Penelitian pada jurnal tersebut, menyebutkan bahwa <i>transformational leadership</i> memiliki hubungan negatif tidak langsung yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada di <i>New York State Education Department</i>.
4.	<i>“Effect of Leadership Style on Turnover Intention Among Staff Nurses in Private Hospitals: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support”</i> (Pattali et al., 2024)	Responden: Perawat Rumah Sakit Swasta di Bahrain. Jumlah Responden: 296 dari 330 responden. Metode Sampling: <i>Multi-scale</i>	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Authentic Leadership</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	Dari Hasil Penelitian pada jurnal tersebut, menyebutkan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada perawat di Rumah Sakit Swasta Bahrain.

		<i>Sampling (Questionnaire).</i> Alat Analisis: SEM pada SPSS 25.0 dan SmartPLS	X3 dan Moderasi: <i>Perceived Organizational Support</i>	
4.	<i>“The Influence of Quality of Work Life and Perceived Organizational support on Turnover Intention in Private Higher Education Institutions” (Zeng et al., 2022)</i>	Responden: Dosen dari institusi pendidikan swasta di Jiangxi, Cina Jumlah Responden: 396 responden Metode Sampling: <i>Stratified sampling (Questionnaire).</i> Alat Analisis: SEM.	X: <i>Quality of Work-Life</i> Mediasi: <i>Perceived Organizational Support</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis ini menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap <i>turnover intention</i> di Institusi pendidikan swasta Jiangxi, Cina.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Perkembangan modern dapat mendatangkan masalah bagi peserta didik dan karyawan yang kurang melek terhadap teknologi. Disisi lain, masalah ini dapat mendatangkan guru dengan kompetensi teknologi sehingga dapat membantu organisasi mengatasi masalah dengan inovasi. Organisasi atau perusahaan yang sangat menekankan pada dukungan terhadap karyawannya dan memberikan contoh positif melalui para pemimpin, *transformational leadership* mengurangi keinginan karyawan untuk keluar (Meriel et al., 2021). Atasan yang memiliki kapasitas untuk membangun ikatan emosional, dan berada di bawah *transformational leadership*, karyawan

memiliki kecenderungan untuk tidak meninggalkan organisasi mereka (Ali & Ahmad, 2021).

Dorongan positif organisasi yang diturunkan akan berdampak pada sikap positif kepala sekolah. Sikap positif atasan dapat membentuk ikatan emosional yang dapat memberikan rasa nyaman guru dalam bereksperimen dan memaksimalkan alat-alat atau fasilitas dalam mengembangkan cara mengajar yang lebih modern sesuai dengan kemampuan tenaga pendidik dalam memproses informasi lewat digital. Pengembangan yang dilakukan pastinya tidak akan langsung sempurna yang membuat beberapa kesalahan tidak dapat dihindarkan, sehingga motivasi yang membangun semangat ditambah dengan fleksibilitas dalam mencari solusi dari kepala sekolah dapat memberikan rasa aman kepada setiap guru, sehingga mereka merasa dilibatkan secara penuh di setiap kesempatan. Melihat berdasarkan fenomena yang dapat ditimbulkan oleh kepala sekolah dengan gaya *transformational leadership* terhadap ikatan emosional guru, maka dibentuklah hipotesis bahwa:

H1 : *Transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada guru.

2.3.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Meyers et al., (2019), *perceived organizational support* dapat dilihat dari ekspektasi karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan sosio-emosional dan kesejahteraan yang ditawarkan sebuah organisasi, sehingga apabila organisasi secara sungguh-sungguh membangun hubungan yang tulus terhadap karyawan, maka mereka akan benar-benar merasa dianggap dan menjadi satu-kesatuan dengan organisasi. Hal lain yang dapat dirasakan adalah meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan

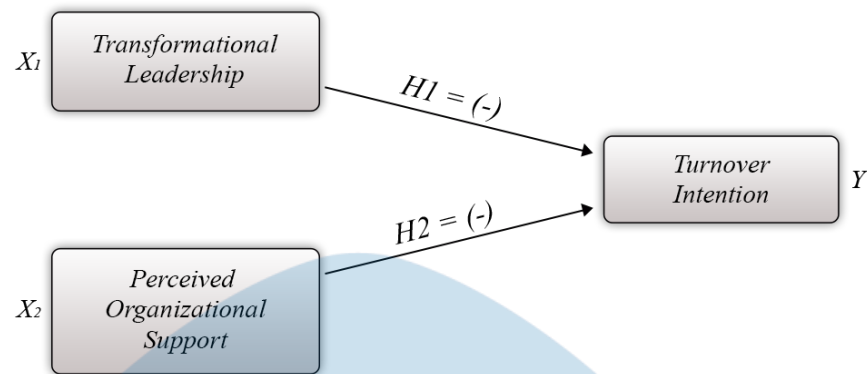
kepemimpinan, meningkatkan kualitas lingkungan kerja, meningkatkan kinerja organisasi, dan juga mengurangi ketidakhadiran (Sun, 2019).

Wang et al., (2020) menjelaskan bahwa, *perceived organizational support* yang dapat dirasakan secara signifikan, dapat mempengaruhi kepuasan dan inisiatif karyawan, sehingga memberi dampak negatif terhadap *turnover intention* dari sekolah. Seringkali guru merasa sudah menjalankan kewajibannya. Pada kenyataannya, usaha yang diberikan hanya terpatok pada standar yang diberikan pada sekolah, bahkan jauh dibawah standar yang membuat hasil yang diinginkan sekolah sulit untuk tercapai. Apabila sekolah dan yayasan bisa memenuhi *perceived organizational support* dengan baik, maka kewajiban pada pekerjaan dan tugas tidak lagi menjadi beban yang hanya semata-mata untuk memenuhi standar, melainkan rasa sukarela guru dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa merasa didesak oleh sekolah. Melihat adanya fenomena yang dapat terjadi melalui ekspektasi guru, maka peneliti berhipotesis bahwa:

H2 : *Perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada guru.

2.4. Kerangka Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur dampak yang dihasilkan oleh beberapa variabel seperti *transformational leadership*, dan *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada perawat di Rumah Sakit Negeri dan Swasta di Portugal. Lewat penelitian terdahulu dari Freire & Azevedo (2023) sebagai tolak ukur dan inspirasi penelitian, maka dibuatlah kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian yang sudah dibuat, terdapat dua macam variabel. Pertama adalah variabel independen yang akan mempengaruhi sebagai fenomena penyebab, yaitu *transformational leadership* sebagai X1, dan *perceived organizational support* sebagai X2. Kedua adalah variabel dependen yang akan dipengaruhi sebagai akibat dari variabel lainnya, yaitu *turnover intention* ditandai sebagai Y.