

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang mencakup landasan teori dari masing-masing variabel penelitian, hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori yang digunakan, serta pengembangan hipotesis. Seluruh pembahasan dalam bab ini bertujuan untuk memberikan dasar konseptual dan empiris yang mendukung arah penelitian serta memperkuat analisis terhadap hubungan antar variabel yang diteliti.

2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang memungkinkan pendekatan pemimpin untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada pengikutnya agar mencapai tujuan yang lebih tinggi dari yang diharapkan (Serang *et al.*, 2024). Gaya kepemimpinan ini berfokus pada peningkatan kesadaran pengikut terhadap hal-hal yang benar, baik, penting, dan bermakna. Pemimpin transformasional membimbing pengikutnya dengan memberikan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan menanamkan semangat kolektif untuk maju bersama.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak luas terhadap organisasi, di antaranya peningkatan kinerja, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga berperan dalam menciptakan

lingkungan kerja yang sehat secara psikologis, mendorong kesejahteraan emosional karyawan, serta memperkuat ikatan afektif antara individu dengan organisasi (Abolnasser *et al.*, 2023). Kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, serta mendorong perilaku inovatif karyawan melalui pemberdayaan dan inspirasi visi bersama. Sejalan dengan itu, Meriel *et al.* (2021) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dan memiliki pengaruh besar terhadap mereka. Pemimpin transformasional mampu membentuk visi masa depan yang menggerakkan, mengkomunikasikan nilai-nilai bersama, serta membangun kepercayaan dan loyalitas mereka. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini sangat relevan dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi, terutama dalam era yang menuntut fleksibilitas dan inovasi.

Manfaat dari kepemimpinan transformasional tidak hanya dirasakan oleh organisasi, tetapi juga oleh individu secara personal. Pengikut yang dipimpin secara transformasional cenderung mengalami peningkatan kebutuhan akan aktualisasi diri, pertumbuhan pribadi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka (Notarnicola *et al.*, 2024). Kepemimpinan ini juga meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menurunkan *turnover intention* karena para karyawan merasa dihargai dan berkembang secara profesional (Sahu *et al.*, 2018). Dari perspektif organisasi kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya kerja berbasis visi,

kepercayaan, dan pemberdayaan, yang pada akhirnya mendorong keunggulan kompetitif jangka panjang.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada manusia. Oleh karena itu, memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional menjadi hal yang sangat penting dalam membangun praktik manajerial yang efektif dan etis di berbagai sektor industri. Penjelasan mengenai peran penting kepemimpinan ini juga menjadi dasar dalam mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan perilaku dan sikap karyawan dalam organisasi layanan seperti Starbucks.

2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional terdiri dari elemen-elemen penting seperti:

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin bertindak sebagai panutan yang dihormati, menunjukkan integritas dan komitmen tinggi terhadap nilai-nilai organisasi. Mereka mampu membangun rasa percaya dan hormat dari para pengikutnya.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin menyampaikan visi dan misi yang kuat, serta memberikan harapan dan dorongan semangat kepada pengikutnya untuk mencapai sesuatu yang lebih besar.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin menantang asumsi lama, mendorong inovasi, serta mengajak pengikut untuk berpikir secara kreatif dan kritis. Ini penting untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif dan solutif.

d. Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada setiap anggota tim dengan memahami kebutuhan, potensi, serta memberikan bimbingan dan dukungan personal.

Keempat dimensi ini saling melengkapi dalam membentuk pemimpin yang mampu memberdayakan tim secara menyeluruh. Ketika diterapkan secara efektif, dimensi-dimensi ini dapat menciptakan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi serta membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan produktif.

2.1.3 Kelebihan dan Kritik terhadap Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional banyak mendapatkan apresiasi karena kemampuannya dalam menginspirasi karyawan untuk berkomitmen lebih terhadap organisasi (Jiatong *et al.*, 2022), serta meningkatkan keterlibatan dan retensi (Helalat *et al.*, 2024). Gaya ini terbukti efektif dalam menginspirasi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Jiatong *et al.*, 2022). Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada pengembangan diri karyawan, mengubah kesadaran mereka terhadap tantangan yang dihadapi, serta memberikan

motivasi dan inspirasi untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan bersama (Meriel *et al.*, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan penuh semangat.

Namun meskipun menawarkan banyak keunggulan, gaya kepemimpinan ini memiliki keterbatasan dan kritik. Fragouli (2018) juga menegaskan bahwa karisma yang berlebihan dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi, bahkan memicu praktik tidak etis dalam organisasi. Selain itu, Xiang *et al.* (2025) berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh karakter dan kepribadian pemimpin itu sendiri, sehingga sulit untuk direplikasi dalam konteks yang berbeda. Lin *et al.* (2018) juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak terlalu efektif dalam menghadapi situasi yang membutuhkan pendekatan yang lebih struktural dan langsung, terutama ketika organisasi menghadapi tekanan eksternal atau perubahan yang cepat. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki banyak keunggulan, penting untuk mempertimbangkan keterbatasannya dan menyesuaikan gaya ini dengan kondisi dan tantangan spesifik yang dihadapi organisasi.

Pemahaman akan dinamika kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting ketika dikaitkan dengan upaya organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan yang merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan

berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, serta menciptakan makna dalam pekerjaan (Helalat *et al.*, 2024). Dengan memperdalam pemahaman tentang keterlibatan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Oleh karena itu, penting untuk memahami lebih dalam mengenai konsep keterlibatan karyawan, yang akan dibahas dalam subbab berikutnya.

2.2 Keterlibatan Karyawan

2.2.1 Definisi Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan pertama kali dikembangkan secara mendalam oleh Kahn (1990), yang mendefinisikan keterlibatan sebagai keadaan di mana individu secara penuh membawa dirinya ke dalam peran pekerjaan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional. Dalam konteks ini, keterlibatan tidak hanya berarti kehadiran fisik di tempat kerja, tetapi juga mencerminkan energi, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang terlibat bekerja dengan semangat tinggi, memiliki rasa tanggung jawab, dan menunjukkan keterikatan emosional terhadap tujuan organisasi (Nabhan *et al.*, 2023).

Keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi karena dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta partisipasi aktif karyawan dalam proses kerja. Menurut Mohanty (2024), keterlibatan yang tinggi dapat mendorong peningkatan

produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Hal ini juga berkaitan erat dengan loyalitas dan retensi, mengingat karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja cenderung memiliki motivasi yang besar untuk bertahan dan berkembang di lingkungan kerjanya. Baridei & Okpu (2024) menambahkan bahwa persepsi individu terhadap kontribusinya di tempat kerja memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan karyawan sehingga berdampak pada pekerjaannya yang lebih bersemangat dan merasa termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh sebab itu, keterlibatan karyawan harus dipandang sebagai strategi manajerial penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan.

2.2.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan keterlibatan sebagai “*suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption*”. Ketiga dimensi keterlibatan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Semangat (*Vigor*)

Vigor mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, ditandai dengan kemauan untuk berusaha keras dan tetap gigih meskipun menghadapi tantangan.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedication menggambarkan rasa ketertarikan yang kuat terhadap pekerjaan, ditandai dengan perasaan antusiasme, terinspirasi, bangga, serta menemukan makna dalam pekerjaan yang dilakukan.

c. Penyerapan (*Absorption*)

Absorption merujuk pada keadaan di mana seseorang benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, hingga waktu terasa berlalu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas pekerjaan.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi psikologis internal, tetapi juga tercermin melalui sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang mengalami makna, merasa aman, dan memiliki energi serta dedikasi yang tinggi akan cenderung menunjukkan performa optimal, loyalitas terhadap organisasi, dan komitmen jangka panjang.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik yang berasal dari individu maupun dari lingkungan kerja. Pemahaman faktor-faktor ini penting bagi organisasi. Salah satu faktor utama yang memengaruhi keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan, terutama gaya kepemimpinan yang mendukung, transparan, dan partisipatif. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, membangun kepercayaan, serta memberikan

dukungan dan pengakuan atas kontribusi karyawan terbukti mampu mendorong tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (Baridei & Okpu, 2024). Selain itu, budaya organisasi yang inklusif, terbuka terhadap umpan balik, dan menekankan kolaborasi juga turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan.

Faktor lainnya adalah kesesuaian antara pekerja dan nilai pribadi karyawan (*job-person fit*). Ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dijalani sesuai dengan nilai, minat, dan kompetensinya, maka keterlibatan cenderung meningkat. Gupta & Sharma (2016) menekankan bahwa ketika pekerjaan dirasakan bermakna dan memberikan kontribusi nyata, karyawan akan merasa lebih terhubung secara emosional dan termotivasi untuk berkontribusi maksimal.

Kondisi psikologis internal, seperti perasaan nyaman (*psychological safety*), ketersediaan energi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga memainkan peran penting. Karyawan yang merasa dihargai, aman menyampaikan pendapat, serta tidak mengalami kelelahan berlebihan akan lebih siap untuk terlihat secara utuh dalam pekerjaan mereka (Baridei & Okpu, 2024; Schaufeli *et al.*, 2002). Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan transparan, peluang pengembangan karier, serta hubungan sosial yang positif di tempat kerja juga menjadi faktor penentu yang signifikan (Bakker *et al.*, 2011; Jiatong *et al.*, 2022).

Dengan demikian, keterlibatan karyawan adalah hasil dari kombinasi faktor-faktor organisasi dan individual yang kompleks.

Pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan pendekatan mereka guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif karyawan. Untuk memahami pentingnya peran strategis ini lebih lanjut, berikut akan dibahas berbagai manfaat dari keterlibatan karyawan.

2.2.4 Manfaat Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif cenderung memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari keterlibatan karyawan:

a. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Karyawan

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan peningkatan dalam kinerja dan produktivitas kerja. Penelitian oleh Wicaksono *et al.* (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi sebesar 67,5% terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Ismail *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

keterlibatan karyawan, maka semakin besar pula dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

b. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Abadi (2024) menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Abolnasser *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong dan memelihara keterlibatan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c. Meningkatkan Loyalitas dan Mengurangi *Turnover*

Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga mengurangi tingkat *turnover*. Wahyudi *et al.* (2025) menekankan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi signifikan terhadap loyalitas karyawan, terutama dalam konteks perubahan organisasi. Selaras dengan temuan tersebut, Wang *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran mediasi yang penting dalam menurunkan *turnover intention*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan

karyawan menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat loyalitas dan menekan tingkat *turnover*.

d. Meningkatkan Komitmen Organisasi

Keterlibatan karyawan juga berperan dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Nababan *et al.* (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan, berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selaras dengan temuan tersebut, Na-Nan *et al.* (2021) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dalam membentuk komitmen organisasi. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci dalam memperkuat komitmen organisasi secara berkelanjutan.

e. Meningkatkan Kepercayaan Organisasi melalui Kesejahteraan Psikologis

Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi melalui peningkatan kesejahteraan psikologis dan kepemimpinan transformasional. Fridawati *et al.* (2021) menemukan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi, dimediasi oleh kesejahteraan psikologis dan kepemimpinan transformasional. Selaras dengan temuan tersebut, Abolnasser *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis, tetapi juga memperkuat hubungan positif antara karyawan dan organisasi, yang menjadi dasar terbentuknya kepercayaan. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan

memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan organisasi melalui peningkatan kesejahteraan psikologis.

Keterlibatan karyawan yang tinggi membawa banyak manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan kinerja dan loyalitas. Namun rendahnya keterlibatan dapat memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

2.3 *Turnover Intention*

2.3.1 Definisi *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan keinginan atau niat seorang karyawan untuk keluar atau meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu dekat (Apriani *et al.*, 2023). Ini adalah indikator awal dari perilaku keluar yang sesungguhnya, seperti pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja. Menurut Saufi *et al.* (2023), *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah atau meninggalkan suatu organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih baik, dan merupakan indikator paling penting dari perilaku keluar yang sebenarnya. Selain itu, menurut Kotimah *et al.* (2023), *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, stres kerja, dan budaya organisasi.

Saufi *et al.* (2023) menyatakan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh keseimbangan hidup dan persepsi terhadap peluang kerja eksternal, di mana ketidakseimbangan atau tekanan dalam pekerjaan dapat

memperkuat keinginan untuk keluar. Selain itu, Memon *et al.* (2016) menekankan bahwa rendahnya kepuasan terhadap pelatihan dan minimnya keterlibatan kerja juga dapat menjadi pemicu utama dari munculnya niat untuk meninggalkan organisasi.

Lebih lanjut, Belete (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* tidak hanya bersifat internal seperti stres kerja dan komitmen organisasi, tetapi juga berasal dari tekanan sosial dan dinamika pasar tenaga kerja eksternal. Ferdiansyah *et al.* (2024) juga mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, *turnover intention* merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kondisi individu, dinamika organisasi, dan peluang eksternal, yang apabila tidak dikelola secara efektif dapat berdampak pada tingginya angka *turnover*, penurunan produktivitas, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap terbentuknya niat untuk keluar dari organisasi antara lain:

a. Kurangnya Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Rendahnya kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang memicu *turnover intention*. Gebregziabher *et al.* (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan

kerja dan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja meningkat, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu Meyer & Allen (1991) menyatakan kurangnya ikatan emosional karyawan dengan organisasi, turut memperburuk *turnover intention*. Karyawan yang tidak merasa terikat secara emosional atau tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki niat untuk mengundurkan diri. Oleh karena itu, kedua faktor ini merupakan isu penting yang harus diatasi oleh organisasi untuk mengurangi *turnover intention* yang tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan yang Tidak Mendukung dan Rendahnya Keterlibatan Karyawan

Gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, seperti kurangnya inspirasi, perhatian individual, dan motivasi intelektual, dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Xiong *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, di mana kepemimpinan antara individu dan organisasi, serta mengurangi keterlibatan karyawan. Selain itu, rendahnya keterlibatan karyawan, yang ditandai dengan kurangnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan, juga

berkontribusi pada peningkatan *turnover intention*. Wang *et al.* (2020) menemukan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan dan negatif memengaruhi *turnover intention*, menunjukkan bahwa karyawan yang tidak terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung dan rendahnya keterlibatan karyawan merupakan faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya mengurangi *turnover intention*.

c. Beban Kerja dan Stres Kerja

Selain itu, beban kerja yang berat dan stres kerja juga menjadi faktor penyebab *turnover intention*. Penelitian oleh Üngüren *et al.* (2024) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi dapat memicu *burnout*, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*. *Burnout* bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*, memperkuat efek negatif dari stres kerja terhadap niat untuk keluar. Tingginya *turnover intention* berdampak pada organisasi, baik dari sisi biaya rekrutmen, pelatihan, hingga turunnya moral dan produktivitas karyawan yang tersisa

2.4 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoritis dan memberikan gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini, peneliti merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari berbagai penelitian yang membahas tentang kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung. Melalui tinjauan ini, diharapkan dapat diketahui konsistensi hasil penelitian sebelumnya serta menemukan celah penelitian yang dapat dijadikan dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
1	Tilahun Kidane Diko, Shabnam Saxena (2023) <i>Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention.</i> Public	Lokasi Penelitian: Delapan Universitas Negri di Ethiopia. Subyek Penelitian: Staf akademik (dosen) Universitas Negri di Ethiopia. Instrumen Penelitian: Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur terdiri dari 3	Keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan trasnformasional terhadap <i>turnover intention</i> . Pengaruh tidak langsung

	Organization Review, Springer	bagian utama yaitu kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan <i>turnover intention</i> . Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 20 item dari <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i> , keterlibatan karyawan diukur menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)</i> , dan <i>turnover intention</i> diukur menggunakan 3 item dari skala Wayne <i>et al.</i> (1997). Setiap konstruk diukur menggunakan skala <i>Likert</i> 5 poin.	kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> melalui keterlibatan karyawan memiliki efek mediasi dengan hasil koefisien $\beta = -0.107$ dan $p = 0.001$. Artinya, ketika karyawan dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, tingkat keterlibatan karyawan mereka meningkat, yang pada akhirnya menurunkan keinginan mereka
--	----------------------------------	--	--

		Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS 25.0 dan AMOS 24.0 dengan pendekatan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>. Analisis mencakup perhitungan <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> untuk mengukur reliabilitas, serta uji validitas menggunakan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> dan perbandingan <i>square root of AVE</i> untuk menguji validitas diskriminan.	untuk meninggalkan organisasi.
2	Nisfatun Nabillah, Rr. Sri Handari Wahyuningsih	Lokasi Penelitian: Penelitian dilakukan di	Keterlibatan karyawan berperan sebagai

	(2023) <i>The Effect of Transformational Leadership on Turnover Intentions through Employee Engagement as a Mediating Variable (Study on Yogyakarta Social Service Employees).</i> Journal of Business Management and Islamic Banking	Dinas Sosial Kota Yogyakarta. Subyek Penelitian: Seluruh pegawai Dinas Sosial Kota Yogyakarta, dengan jumlah 76 orang Instrumen Penelitian: Penelitian ini menggunakan kuesioner <i>self-report</i> yang dibagikan satu kali kepada seluruh responden. Semua skala diukur menggunakan <i>likert scale</i> 5 poin. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama yaitu kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan <i>turnover intention</i>. Kepemimpinan transformasional diukur	mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i>. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan ($\beta = 0,906$, $p = 0,000$) dan terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = 1,363$, $p = 0,000$). Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover</i>
--	---	---	---

		dengan 20 item, keterikatan karyawan diukur dengan 7 item, dan <i>turnover intention</i> diukur dengan 4 item. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dengan pendekatan <i>Path Analysis</i>. Analisis mencakup uji validitas dengan membandingkan nilai <i>r</i> hitung terhadap <i>r</i> tabel, uji reliabilitas menggunakan <i>Cronbach's Alpha</i> dengan standar nilai $\geq 0,7$, serta pengujian asumsi klasik meliputi normalitas (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>), multikolinearitas, dan	<i>intention</i> ($\beta = -0,735$, $p = 0,000$). Pengujian mediasi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> dengan hasil $Z = -3,795$ dan $p < 0,05$. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang efektif meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga dapat
--	--	--	--

		heteroskedastisitas. Untuk menguji efek mediasi, digunakan <i>Sobel Test</i> melalui kalkulator Daniel Soper.	menurunkan niat mereka untuk keluar dari organisasi.
3	SaskiaTri Adela, Chici Andriani (2023) <i>Transformational Leadership and Turnover Intention : The Mediating Role Of Employee Engagement.</i> Human Resources Management Studies	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di Bank Nagari Kantor Pusat Kota Padang. Subyek Penelitian: Seluruh karyawan Bank Nagari Kantor Pusatt Kota Padang, dengan populasi 240 orang dan sampel penelitian sebanyak 150 orang yang ditentukan menggunakan rumus <i>Slovin</i>. Instrumen Penelitian: Penelitian ini menggunakan kuesioner <i>self-report</i> yang	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ($t = 2,262$). Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan ($t = 5,881$). Keterlibatan karyawan berpengaruh

		dibagikan satu kali kepada seluruh responden. Semua skala diukur menggunakan <i>likert scale</i> 5 poin. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama yaitu kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan <i>turnover intention</i>. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan perangkat lunak <i>SmartPLS</i> 4 dengan pendekatan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>. Analisis meliputi pengujian validitas konvergen dan diskriminan, reliabilitas	negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ($t = 2,544$). Selain itu, keterlibatan karyawan memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> ($t = 2,445$). Artinya, kepemimpinan transformasional yang kuat meningkatkan keterlibatan karyawan dan pada akhirnya menurunkan niat karyawan untuk
--	--	---	---

		menggunakan <i>composite reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>, serta pengujian model struktural melalui uji <i>bootstrapping</i>.	meninggalkan organisasi.
4	Sangeeta Sahu, Avinash Pathardikar and Anupam Kumar (2018) <i>Transformational Leadership and Turnover Mediating effect of employee engagement, employer branding, and psychological attachment.</i> Leadership & Organization	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di 12 perusahaan multinasional sektor Teknologi Informasi (IT) yang berlokasi di empat kota di India. Subyek Penelitian: Karyawan tingkat manajerial menengah di perusahaan IT, dengan jumlah sampel sebanyak 405 responden dari total 700 kuesioner yang dibagikan. Instrumen Penelitian: Penelitian ini	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan ($\beta = 0.647, p < 0.001$). Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap <i>employer branding</i> ($\beta = 0.738, p < 0.001$). <i>Employer branding</i>

Development Journal, Emerald	menggunakan kuesioner <i>self-report</i> yang dibagikan satu kali kepada seluruh responden, baik secara <i>online</i> maupun cetak. Semua skala diukur menggunakan <i>likert scale</i> 5 poin. Kuesioner terdiri dari lima bagian utama yaitu kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, <i>employer branding</i>, keterikatan psikologis, dan <i>turnover intention</i>. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan perangkat lunak AMOS dengan pendekatan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>.	berpengaruh signifikan terhadap keterikatan psikologis ($\beta = 0.921, p < 0.001$). Namun, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> tidak signifikan. Secara keseluruhan, keterlibatan karyawan dan <i>employer branding</i> memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan
---------------------------------	--	--

		Analisis meliputi uji validitas konvergen dan diskriminan, reliabilitas menggunakan <i>Composite Reliability (CR)</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>, serta pengujian model struktural dengan melihat nilai <i>goodness-of-fit</i> dan uji <i>bootstrapping</i>.	psikologis, yang kemudian berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>, meskipun hubungan terakhir ini tidak signifikan secara langsung.
5	Erika Diananda, Anik Herminingsih (2025) <i>Career Development, Transformational Leadership, and Compensation on Turnover Intention with Employee Engagement as Intervening</i>	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di PT. DSLR, sebuah perusahaan di sektor jasa transportasi laut di Indonesia. Subyek Penelitian: Seluruh karyawan tetap di PT. DSRL, sebanyak 70 responden, menggunakan teknik <i>saturated sampling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan ($\beta = 0,436, p = 0,001$).

Variable.	(menggunakan seluruh	Selanjutnya,
International	populasi karena	keterlibatan
Journal of	jumlahnya kecil).	karyawan
Indonesian	Instrumen Penelitian:	berpengaruh
Business Review	Instrumen penelitian	negatif signifikan
	berupa kuesioner <i>self-report</i> yang dibagikan	terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = -$
	langsung kepada	0,898, $p < 0,001$).
	seluruh responden.	Artinya, semakin
	Semua item dalam	tinggi tingkat
	kuesioner diukur	kepemimpinan
	menggunakan skala	transformatif
	<i>Likert</i> 5 poin, dan terdiri	yang dirasakan
	dari lima bagian utama,	oleh karyawan,
	yaitu <i>career</i>	semakin tinggi
	<i>development</i> ,	pula tingkat
	kepemimpinan	keterlibatan
	transformatif,	mereka, yang
	<i>compensation</i> ,	pada akhirnya
	keterlibatan karyawan,	dapat menurunkan
	dan <i>turnover intention</i> .	keinginan
	Validitas dan reliabilitas	karyawan untuk
	instrumen diuji melalui	meninggalkan

		analisis <i>outer loading</i>, <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>, <i>Composite Reliability</i> <i>(CR)</i>, serta <i>Cronbach's Alpha</i>. Metode Analisis: Metode analisis data yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> berbasis <i>Partial Least Squares (PLS)</i> menggunakan perangkat lunak <i>SmartPLS 4.0</i>. Analisis meliputi pengujian validitas konvergen dan diskriminan, reliabilitas konstruk, uji <i>R-Square</i>, <i>Q-Square</i>, dan pengujian hipotesis melalui <i>bootstrapping</i>.	perusahaan. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transfasional dengan <i>turnover intention</i>.
--	--	---	---

6	Md Yousuf, Hishamuddin Md Som, Amer Hamzah Jantan (2024) <i>Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Training and Development, Employee Engagement as the Predictors of Turnover Intention: A Conceptual Review</i>. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di perusahaan farmasi di Bangladesh, khususnya berfokus pada para <i>medical representatives</i>. Subyek Penelitian: Target penelitian adalah <i>medical representatives</i> dari berbagai perusahaan farmasi di Bangladesh. Sampel akan diambil menggunakan metode <i>stratified sampling</i> untuk memastikan representasi proporsional dari setiap strata populasi. Instrumen Penelitian: Penelitian ini menggunakan kuesioner <i>self-report</i> untuk	Berdasarkan kajian konseptual, hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selanjutnya, keterlibatan karyawan diharapkan dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional
---	--	--	---

		mengumpulkan data primer, dibagikan baik dalam bentuk <i>online</i> maupun cetak. Semua variabel, termasuk kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan <i>turnover intention</i>, diukur dengan skala <i>Likert</i> 5 poin. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan SPSS (Versi 29.0.2.0) dan <i>SmartPLS</i>, dengan pendekatan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> berbasis <i>Partial Least Squares (PLS)</i>. Analisis mencakup uji validitas konvergen dan diskriminan, reliabilitas (<i>Composite Reliability</i>	dan <i>turnover intention</i>. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional secara tidak langsung diharapkan dapat menurunkan <i>turnover intention</i> melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Penelitian ini dibangun atas dasar teori <i>Resource-Based View (RBV)</i> dan <i>Social Exchange Theory (SET)</i>, yang menekankan pentingnya
--	--	---	--

		dan <i>Cronbach's Alpha</i>), serta uji model struktural (<i>goodness-of-fit</i> dan <i>bootstrapping</i>).	pengelolaan sumber daya manusia dan hubungan sosial dalam mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.
7	Magdy Sayed Ahmed Abolnasser, Ahmed Hassan Abdou, Thowayeb H. Hassan, Amany E. Salem (2023) <i>Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological</i>	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan pada karyawan <i>front-line</i> hotel bintang lima di Arab Saudi, setelah puncak pandemi COVID-19. Subyek Penelitian: Sebanyak 403 karyawan hotel bintang lima di Arab Saudi menjadi responden. Sampel diambil menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan ($\beta = 0,750, p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,425, p$

	<i>Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model.</i> International Journal of Environmental Research and Public Health, MDPI	metode <i>convenience sampling</i>, dengan fokus pada karyawan garis depan (<i>front office, food and beverage, housekeeping</i>, dll). Instrumen Penelitian: Instrumen penelitian menggunakan kuesioner berbasis <i>online</i> yang terdiri dari beberapa bagian, yakni pengukuran kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan psikologis yang berhubungan erat dengan <i>turnover intention</i>. Kepemimpinan transformasional diukur	< 0,001). Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan ($\beta = 0,630, p < 0,001$), yang secara tidak langsung berdampak pada penurunan <i>turnover intention</i>. Penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan secara parsial memediasi
--	---	--	--

		menggunakan skala tujuh item yang dikembangkan oleh Carless <i>et al.</i> keterlibatan karyawan diukur menggunakan skala sembilan item dari Thomas, dan semua variabel dinilai menggunakan skala <i>Likert</i> lima poin. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>, <i>Cronbach's Alpha</i>, <i>Composite Reliability (CR)</i>, dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan	hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesejahteraan psikologis, serta adanya efek mediasi serial melalui keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan perilaku kepemimpinan transformasional di hotel dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kesejahteraan
--	--	--	---

		perangkat lunak SPSS versi 22 dan <i>SmartPLS</i> versi 4.0.8.4 dengan pendekatan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>. Analisis mencakup uji model pengukuran, pengujian validitas dan reliabilitas, serta pengujian hipotesis melalui <i>bootstrapping</i> dengan 5000 <i>subsample</i>.	psikologis, sehingga membantu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
8	Ilhami Yücel (2021) <i>Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee</i>	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di rumah sakit swasta di dua kota besar di Turki, yaitu Ankara dan Istanbul. Subyek Penelitian: Subjek penelitian adalah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif secara signifikan

	<i>Performance during the COVID-19 Pandemic.</i> Administrative Sciences, MDPI	para profesional kesehatan yang bekerja di rumah sakit tersebut, dengan total sampel sebanyak 478 responden dari 650 kuesioner yang dibagikan. Instrumen Penelitian: Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari empat bagian, yaitu data demografis, pengukuran kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan (sebagai indikator keterlibatan karyawan), dan <i>turnover intention</i>. Semua pertanyaan dalam kuesioner diisi menggunakan skala <i>Likert</i> lima poin.	terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = -0,05$, $p < 0,001$) dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,09$, $p < 0,001$). Selain itu, kinerja karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = -0,23$, $p < 0,001$). Hasil ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional
--	---	---	--

		Metode Analisis: Metode analisis yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan bantuan perangkat lunak SPSS v24, AMOS v22, dan HAYES PROCESS v3.4. Analisis mencakup uji validitas dan reliabilitas melalui <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>, uji normalitas, pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung, serta <i>bootstrapping</i> sebanyak 5000 <i>resampling</i>.	dan <i>turnover intention</i> secara negatif ($\beta = -0,02$, $p < 0,001$). Dengan demikian, kinerja karyawan memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dalam menurunkan niat keluar karyawan dari organisasi.
9	Chaohui Wanga, Jiahui Xua, Tingting Christina Zhangb, Qinglian Melo Li (2020)	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di Tiongkok, dengan melibatkan karyawan hotel dari berbagai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan

<i>Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction.</i> Journal of Hospitality and Tourism Management, Elsevier	wilayah di negara tersebut. Subyek Penelitian: Subjek penelitian terdiri dari 1.312 karyawan hotel di Tiongkok, yang mencakup berbagai posisi dan tingkat pengalaman kerja. Instrumen Penelitian: Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur identitas profesional, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan <i>turnover intention</i> dari pekerjaan. Metode Analisis: Analisis data dilakukan menggunakan teknik <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk	berpengaruh negatif secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = -0,10$, $p < 0,001$). Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka—yang mencakup aspek seperti antusiasme, dedikasi, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan—semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi.
---	--	---

		menguji hubungan antara variabel-variabel dalam model penelitian.	Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi faktor penting yang dapat menekan niat keluar dari pekerjaan dalam industri
--	--	--	--

			perhotelan di Tiongkok.
10	Daria Gom, Tek Yew Lew, Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal, Stephen Sondoh, Jr. (2021) <i>The Role of Transformational Leadership and Psychological Capital in the Hotel Industry: A Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention.</i> Sustainability, MDPI	Lokasi Penelitian: Penelitian ini dilakukan di Sabah, Malaysia, dengan fokus pada hotel berbintang empat dan lima. Subyek Penelitian: Subjek penelitian adalah 162 karyawan <i>frontline</i> yang bekerja di hotel-hotel berbintang empat dan lima di Sabah, Malaysia. Instrumen Penelitian: Data dikumpulkan melalui metode <i>purposive sampling</i> dengan menggunakan kuesioner yang dirancang untuk mengukur perspsi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = -0,230$, $p < 0,01$) dan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>psychological capital</i> ($\beta = 0,675$, $p < 0,01$). Namun, <i>psychological capital</i> tidak berpengaruh signifikan

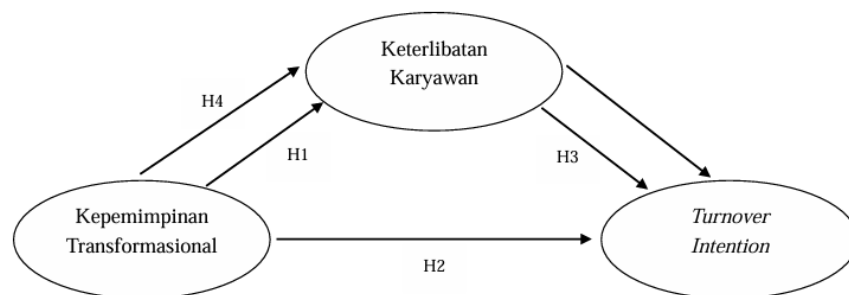
		terhadap kepemimpinan transformasional, <i>cross-cultural psychological capital</i>, <i>turnover intention</i>. Metode Analisis: Analisis dilakukan menggunakan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> menguji hubungan yang dihipotesiskan antara variabel-variabel dalam studi.	terhadap <i>turnover intention</i> ($\beta = -0,039$, $p > 0,05$), serta tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan <i>turnover intention</i> ($\beta = -0,026$, $p > 0,05$). Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional efektif dalam menurunkan <i>turnover intention</i>, pengaruh tersebut tidak dimediasi oleh
--	--	---	--

			<i>psychological capital.</i>
--	--	--	-------------------------------

Berdasarkan hasil tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, terlihat bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan *turnover intention*. Temuan dari penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan dengan menguji kembali hubungan tersebut dalam konteks industri layanan, khususnya pada karyawan Starbucks, serta menyesuaikannya dengan kondisi dan karakteristik organisasi saat ini.

2.5 Model Penelitian

Model penelitian ini mereplikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Diko & Saxena (2023) yang menguji peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Dalam penelitian tersebut, kepemimpinan transformasional diasumsikan berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, yang kemudian secara negatif memengaruhi *turnover intention*. Selain itu, keterlibatan karyawan juga diuji sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Model penelitian ini dipandang relevan untuk diterapkan dalam konteks industri layanan, khususnya pada karyawan Starbucks, guna menguji apakah pola hubungan yang ditemukan berlaku di lingkungan organisasi yang berbeda.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan

Penelitian oleh Diko & Saxena (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi keterlibatan karyawan, di mana pemimpin yang menunjukkan karakteristik transformasional mampu meningkatkan rasa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan hubungan yang lebih bermakna antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya mendorong partisipasi aktif karyawan dalam organisasi.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan individu serta menumbuhkan loyalitas, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu membangun hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan, yang pada akhirnya meningkatnya keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Penelitian oleh Jiatong *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap keterlibatan karyawan. Li *et al.* (2019) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja penuh dengan dukungan, memberikan makna terhadap pekerjaan, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi secara aktif dengan penuh

semangat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selaras dengan itu, Bakker *et al.* (2011) menegaskan bahwa dorongan, motivasi, dan pembinaan berkualitas dari atasan membuat karyawan merasa pekerjaan mereka menantang, bermakna, dan memuaskan, sehingga meningkatkan tingkat keterlibatan.

Gyensare *et al.* (2017) menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini efektif dalam meningkatkan keterlibatan di berbagai konteks budaya dan organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Lai *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Selain itu, Yang *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun keterikatan emosional dan motivasi intrinsik, yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Temuan-temuan ini sangat relevan dalam konteks industri layanan seperti Starbucks, di mana interaksi sosial, kepemimpinan yang suportif, dan komitmen emosional berperan penting dalam membentuk keterlibatan karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis berikut diajukan:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Diko & Saxena (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kualitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin rendah pula keinginan mereka untuk meninggalkan tempat kerja. Gaya kepemimpinan ini dipandang sebagai salah satu faktor krusial dalam menurunkan tingkat *turnover*, karena mampu menciptakan ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi (Donkor *et al.*, 2022).

Secara umum, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai elemen yang penting dalam mengurangi tingkat *turnover intention* dari organisasi serta berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan mereka secara menyeluruh (Gyensare *et al.* (2016). Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin transformasional dalam membangun hubungan emosional yang kuat dengan karyawan, sehingga membuat karyawan merasa lebih terikat dan cenderung bertahan dalam organisasi (Ali *et al.*, 2021). Selain itu, ketika organisasi menunjukkan komitmen tinggi terhadap dukungan karyawan dan para pemimpin mampu memberikan teladan positif, kepemimpinan transformasional semakin efektif dalam menekan *turnover intention* (Meriel *et al.*, 2021).

Penelitian oleh Donkor *et al.* (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor paling penting dalam menentukan *turnover intention* karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Xiong *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi baru yang berpengetahuan.

Di Indonesia, penelitian oleh Wandani & Sunaryo (2022) pada karyawan Warung Steak menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, penelitian oleh Cahyono (2022) di PT. Holi Mina Jaya Rembang juga mendukung temuan tersebut, dengan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Konsistensi temuan dari berbagai konteks ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara efektif dapat mengurangi *turnover intention*. Temuan ini menjadi sangat relevan dalam konteks industri layanan Starbucks, di mana hubungan interpersonal, dukungan manajerial, dan komitmen emosional memiliki peran penting dalam mempertahankan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.6.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap *Turnover Intention*

Penelitian oleh Diko & Saxena (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Artinya, keterlibatan yang kuat secara langsung berkorelasi dengan *turnover intention* dan stabilitas organisasi.

Keterlibatan karyawan sendiri didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif dan motivasional yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002). Ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi, mereka cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dan loyalitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan karyawan sering kali menjadi indikator meningkatnya *turnover intention*, produktivitas yang menurun, dan kinerja organisasi yang tidak (Ullah *et al.*, 2021). Oleh karena itu, isu ini menjadi perhatian strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menyangkut keberlangsungan dan efektivitas organisasi.

Turnover intention sendiri mengacu pada niat subjektif seseorang karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Wen *et al.*, 2022). Fenomena ini menimbulkan tantangan besar karena tidak hanya

menambah beban biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mengganggu stabilitas dan produktivitas tim.

Salah satu pendekatan strategi untuk menekan *turnover intention* adalah dengan meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penyediaan sumber daya kerja yang memadai. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), dukungan manajemen, umpan balik yang jelas, kesempatan untuk berkembang, serta lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja, membuat karyawan lebih terlihat secara aktif dalam pekerjaan mereka, dan pada akhirnya mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan yang meningkat melalui pemenuhan sumber daya kerja dan penguatan identitas profesional merupakan langkah strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga secara efektif menurunkan *turnover intention*. Hal ini diperkuat oleh temuan Wang *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan menurunkan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan *turnover intention* yang mereka miliki.

Temuan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam menurunkan *turnover intention*. Dalam konteks industri layanan seperti Starbucks, menjaga keterlibatan karyawan

menjadi krusial untuk mempertahankan loyalitas dan stabilitas kerja, berdasarkan hal tersebut, hipotesis berikut diajukan:

H3: Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.6.4 Keterlibatan Karyawan — Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Hubungan ini menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memotivasi karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka (Bakker *et al.*, 2011; Jiatong *et al.*, 2022; Li *et al.*, 2019). Dengan meningkatnya keterlibatan, karyawan menjadi lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap organisasi, secara tidak langsung berdampak pada penurunan *turnover intention* (Gyensare *et al.*, 2017; Lai *et al.*, 2020; Yang *et al.*, 2020).

Di sisi lain, keterlibatan karyawan telah terbukti secara signifikan berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Karyawan yang merasa terikat akan menunjukkan semangat dan dedikasi tinggi dalam pekerjaannya, sehingga cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi (Schaufeli *et al.*, 2002; Ullah *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2020).

Sejalan dengan itu, banyak penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator antara berbagai faktor organisasi (termasuk gaya kepemimpinan) dan berbagai hasil kerja seperti komitmen dan intensi untuk keluar (Gyensare *et al.*, 2016; Saks, 2006; Salanova *et al.*, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian terbaru oleh (Diko & Saxena, 2023) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*, dengan hasil yang signifikan secara statistik.

Dalam konteks industri layanan seperti Starbucks, di mana interaksi sosial, keterlibatan emosional, dan dukungan manajerial menjadi kunci keberhasilan, keterlibatan karyawan dapat menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas dan retensi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H4: Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.