

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins (2020), manajemen adalah sebuah proses menyelesaikan sesuatu, secara efektif dan efisien bersama atau melalui orang lain. Efisiensi diartikan sebagai melakukan pekerjaan secara benar dan mendapatkan hasil lebih banyak diantara sedikit masukan. Sedangkan, efektifitas diartikan sebagai melakukan hal yang benar dengan melakukan tugas yang dapat membantu mewujudkan tujuan organisasi. Efisiensi berkaitan dengan sarana penyelesaian tugas, sedangkan efektifitas berkaitan dengan hasil akhir atau pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Griffin (2016), manajemen adalah seperangkat aktifitas yang termasuk perencanaan, membuat keputusan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan yang diarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Menurut Bateman & Snell (2013), manajemen adalah proses bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat empat fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading dan controlling* yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Planning*

Planning adalah aktifitas membuat tujuan menjadi spesifik agar dapat tercapai dan memutuskan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Aktifitas dalam *planning* meliputi analisis situasi saat ini, mengantisipasi keadaan masa depan, mempertimbangkan tujuan, membuat keputusan terkait aktivitas apa saja yang cocok dengan organisasi, memilih strategi bisnis dan korporasi, serta menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. *Organizing*

Organizing adalah menyusun dan mengkoordinasikan orang, keuangan, informasi, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Aktifitas dalam organizing ini meliputi menarik orang terhadap organisasi, menentukan tanggung jawab kerja, dan membuat kondisi dimana orang dengan hal-hal disekitarnya dapat bekerja bersama untuk mencapai kesuksesan maksimum. Para pemimpin organisasi saat ini dan di masa yang akan datang akan menggunakan bentuk organizing yang baru dan melihat karyawannya sebagai sumber daya yang bernilai. Mereka juga membangun organisasinya dengan lebih fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan pelanggan dan ancaman diluar perusahaan.

3. *Leading*

Leading adalah aktifitas menstimulasi karyawan untuk dapat berkinerja tinggi. Dalam leading, aktifitas yang dilakukan adalah memotivasi, berkomunikasi dengan karyawan secara individu maupun berkelompok, mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan tim dan organisasi. Leading terdapat di banyak bagian di perusahaan, seperti dalam tim kerja, departemen maupun divisi. Para manager saat ini dan di masa depan diharapkan dapat lebih baik dalam mendorong karyawannya dalam menyampaikan ide dan bagaimana menjalankannya dengan cara yang tidak pernah digunakan di masa lalu.

4. *Controlling*

Controlling adalah aktifitas pemantauan kinerja dan penerapan perubahan yang dibutuhkan, dalam hal ini, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi telah digunakan berdasarkan yang sudah direncanakan dan sudah mencapai tujuan organisasi dalam hal kualitas dan keamanan.

Selain fungsi manajemen, terdapat level-level dalam manajemen.

1. *Top-level managers*

Top-level managers adalah eksekutif senior sebuah organisasi dan bertanggungjawab terhadap manajemen secara keseluruhan. Manajer di tingkat

atas yang biasanya merupakan manajer strategis harus fokus pada permasalahan jangka panjang dan mempertimbangkan organisasi dari sisi keberlanjutan, pertumbuhan dan keefektifannya.

2. *Middle-level managers*

Middle-level manager adalah posisi dibawah manajer top level dan diatas frontline manager.

3. *Frontline managers*

Frontline managers adalah manajer operasional yang posisinya lebih dibawah yang langsung mengawasi jalannya operasi di organisasi. Manajer di level ini biasanya disebut supervisor atau sales manager.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses pelatihan, menilai, memberi kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan serta keadilan.

Menurut Griffin (2016), manajemen sumber daya manusia adalah seperangkat aktivitas organisasi dengan tujuan menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Menurut Griffin, sumber daya manusia dalam organisasi pernah tidak begitu dipentingkan, namun seiring berjalannya waktu, sumber daya manusia menjadi hal yang diperhatikan dan disadari penuh. Maka, muncul terminologi baru untuk menggambarkan sebuah komitmen perusahaan kepada orang didalamnya. *Human capital*, yang merupakan gambaran investasi organisasi dalam hal menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja secara efektif dan sebagai indikator nyata dari nilai orang-orang yang membentuk suatu organisasi.

Menurut Wilkinson et al (2019), manajemen sumber daya manusia mencakup arti dari tiga bidang yang saling berhubungan, yaitu hubungan kerja, hubungan ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Hubungan kerja mencakup bagaimana pekerjaan terorganisir dan penyebaran pekerja dalam sistem teknologi dan produksi atau bisa disebut pembagian kerja. Hubungan ketenagakerjaan terkait dengan peraturan yang mengatur ketenagakerjaan

seperti rekrutmen, masa kerja, pelatihan dan sistem penghargaan. Kemudian, hubungan industrial terkait dengan aspirasi dari pekerja dan peraturan suatu lembaga.

Terdapat proses dalam manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan dibawah ini (Griffin, 2016).

1. *Human Resource Planning*

Perencanaan sumber daya manusia didalamnya termasuk job analysis, job specification dan job description.

2. *Recruiting*

Recruiting adalah proses menarik orang-orang yang memiliki kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan. Terdapat internal recruiting yang merupakan perekrutan untuk karyawan di dalam organisasi. Selain itu, terdapat external recruiting, yaitu perekrutan pekerjaan untuk orang-orang diluar organisasi.

3. *Selecting*

Selecting adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi pelamar dan memilih kandidat yang terbaik diantara pelamar lainnya.

4. *Training and Development*

Training adalah memberikan materi kepada karyawan operasional atau teknis terkait bagaimana melakukan pekerjaan mereka. *Development* adalah aktivitas pembekalan untuk keterampilan profesional yang dibutuhkan dalam pekerjaan dimasa kini dan dimasa mendatang.

5. *Performance Appraisal*

Performance appraisal adalah penilaian tentang seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

6. *Compensation*

Compensation adalah remunerasi secara finansial sebagai imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya atas pekerjaan yang dilakukan. *Compensation* diperlukan agar karyawan dapat cukup membiayai hidupnya. Sistem kompensasi yang baik dapat mendorong pelamar yang memiliki

kualifikasi yang dibutuhkan, juga mempertahankan karyawan, dan menjadi acuan untuk kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

7. *Benefit*

Benefits adalah hal-hal yang bernilai selain kompensasi yang diberikan organisasi dalam beberapa bentuk. Seperti misalnya, waktu tidak bekerja yang tetap dibayar seperti saat cuti, sakit dan liburan, serta asuransi yang mencakup asuransi jiwa dan asuransi kesehatan untuk karyawan terkait dan tanggungannya. Kompensasi ini wajib secara hukum dalam hal perawatan medis dan asuransi kecelakaan kerja.

2.1.3 *Leader-Member Exchange*

Dalam Andersen et al (2020), teori *leader-member exchange* diperkenalkan dalam literatur ilmiah 50 tahun lalu yang disebut sebagai *vertical dyad linkage* (VDL) dengan fokus utama dalam hal memahami proses pembuatan peran (role-making). Eisenberger (2002) dan Wayne et., al (1997) membawa teori yang dinamakan *Social Exchange Theory* (SET) yang mendefinisikan *leader-member exchange* sebagai kualitas dari hubungan antara supervisi dan bawahan yang melibatkan pertukaran informasi dan sumber sosio-emosional seperti penghormatan, loyalitas dan sebagainya (Ertürk et.al., 2019).

Kualitas hubungan *leader-member exchange* yang tinggi biasanya memiliki karakteristik sebagai komponen terpenting yang dapat memperkuat keterkaitan antara karyawan dengan organisasi dan dapat mengurangi faktor penyebab *stress* pada karyawan dalam organisasi. Menurut Dulebohn et al. (2012) dalam Ertürk et al. (2019), *leader-member exchange* merupakan penentu penting dari sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku seorang karyawan. Kemudian Martin et al. (2016) menambahkan bahwa hubungan *leader-member exchange* mempengaruhi persepsi karyawan tentang pemimpinnya dan keseluruhan organisasinya. *Social Exchange Theory* (SET) oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) menggambarkan bahwa supervisi membina hubungan *dyadic* (pemimpin dengan bawahan) yang berkualitas tinggi dengan membangun perilaku tertentu terhadap bawahannya, seperti menyediakan

informasi yang penting dan berharga, membuka kesempatan untuk berpartisipasi, memperluas ruang kerja, serta memperlihatkan kepedulian yang signifikan dan juga dukungan (Ertürk et al., 2019).

Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam Teng, et. al (2020), *leader-member exchange* adalah gambaran kualitas dari hubungan pertukaran antara karyawan dan supervisi mereka dan kualitas dari hubungan ini bergantung dari rasa percaya, rasa hormat dan kewajiban dari kedua pihak.

Burns dan Otte (1999) dalam Sarti (2018), disebutkan bahwa *leader-member exchange* ini juga masih menjadi perdebatan dalam bidang sumber daya manusia, karena didalamnya menyiratkan bahwa teori *leader-member exchange* belum cukup baik dikembangkan untuk dapat memandu atau menjadi pedoman bagi para praktisi sumber daya manusia. Selain itu, baru sedikit pula jurnal-jurnal yang mengembangkan studi tentang *leader-member exchange* sebagai anteseden atas perilaku yang positif. Menurut VanYperen et al., (1999) dalam Sarti (2018), berdasarkan perspektif dari *social exchange theory*, apabila seorang supervisor memberdayakan karyawannya, seiring berjalannya waktu mereka akan merasa berharga dan membalas budi dengan perilaku yang positif dalam organisasi. Adanya pengakuan dari supervisor akan berujung pada kepuasan karyawan dan akhirnya menghasilkan produktivitas yang lebih besar.

Dalam Hwang et al. (2020), hubungan *leader-member exchange (LMX)* yang tadinya hanya berdasarkan kontrak kerja formal (seperti *low LMX* atau *out-group*), menjadi suatu hubungan yang berkarakteristik berdasarkan rasa percaya, rasa hormat dan hubungan timbal balik (dalam LMX yang tinggi dan *in-group*). *Leader-member exchange* dapat membantu menjelaskan hubungan yang lebih kompleks dalam hal budaya organisasi dan perilaku individu.

Penelitian ini menggunakan definisi *leader-member exchange* menurut Eisenberger (2002) dalam Ertürk et al (2019) yaitu kualitas dari hubungan antara supervisi dan bawahan yang melibatkan pertukaran informasi dan sumber sosio-emosional seperti penghormatan, loyalitas dan sebagainya.

2.1.4 Perceived Organizational Support

Menurut Eisenberger et al. (1986) dalam (Hsieh et al. 2019), *perceived organizational support* (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai keikutsertaan mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Baran et al. (2012) dalam Imran (2020), *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terkait pertimbangan yang mereka dapat dari organisasi tempat kerja mereka.

Menurut Arogundade et al. (2015) dalam Wattoo et al. (2018), *perceived organizational support* adalah karakteristik positif yang menjamin bahwa organisasi mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang penuh tekanan. Krishnan dan Mary (2012) dalam Suifan et al. (2017), istilah *organizational support* adalah kepekaan dan pendapat karyawan terkait bagaimana organisasi menghargai dan mengakui keterlibatan mereka.

Perceived organizational support didukung oleh teori yang disebut *Organizational Support Theory* (OST). Dalam Sihag (2020), *organizational support theory* adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi mereka berorientasi pada diri mereka termasuk memperhatikan kepedulian dan kesejahteraan, apresiasi dan pengakuan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Eisenberger et al., 2002). Kurtessis et al. (2017) dalam Jehanzeb (2020) berpendapat bahwa *organizational support theory* mendukung *social exchange theory* (SET) dimana karyawan mengamati pekerjaannya sebagai profesi kerja dan loyalitas untuk sebuah benefit dan sarana sosial dari organisasi.

Penelitian ini menggunakan definisi *perceived organizational support* dalam Hsieh et al. (2019) yaitu keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai keikutsertaan mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

2.1.5 Psychological Stress

Lazarus & Folkman (1984) dalam Spaderna & Hellwig (2015) menyatakan bahwa *psychological stress* adalah penilaian seseorang bahwa hubungan dirinya dengan lingkungannya membebani atau melebihi kemampuannya dan dianggap bisa membahayakan kesejahteraannya. Bagaimana seseorang menilai sebuah situasi dapat menentukan reaksi stress dan bagaimana usaha mengatasinya. Mengatasi dalam pendekatan situasi (*coping*) adalah upaya kognitif dan perilaku yang berubah secara konstan untuk mengelola tuntutan dari dalam dan luar yang dianggap membebani atau melebihi kemampuan seseorang (Spaderna & Hellwig, 2015).

AlHashmi (2019) mengambil referensi dari jurnal terdahulu yang menggunakan istilah yang mewakili *psychological stress*. Seperti referensi dalam Lee et al. (2015) yang menggunakan istilah *job stress* diartikan sebagai *psychological stress* merupakan situasi terjadinya interaksi antara individu dengan hal-hal dalam pekerjaan yang mengakibatkan kondisi psikologisnya berubah signifikan sehingga timbul penyimpangan perilaku (Beehr & Newman, 1978).

Selain itu, AlHashmi (2019) juga mengadaptasi istilah *occupational stress* dalam Mosadeghrad (2013). *Occupational stress* menjadi faktor penting yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai penentu turnover. *Occupational stress* dapat terjadi ketika adanya tuntutan tempat kerja dan kemampuan untuk mengatasinya. *Occupational stress* juga dapat menyebabkan peningkatan kelelahan.

Finney et al. (2013) dalam Saadeh & Suifan (2020), kata *stress* sendiri didefinisikan sebagai ketegangan atau tekanan psikologis yang diakibatkan dari situasi yang tidak biasa untuk seorang individu, yang biasa disebut *stressor*. Dalam Mosadeghrad (2013), sumber stres lainnya dapat berupa sumber daya yang tidak memadai, gaji yang tidak mencukupi, kurangnya kontrol atas pekerjaan, terlalu banyak tanggung jawab dan terlalu sedikit otoritas, dukungan

sosial yang buruk, ketidakamanan kerja, peluang yang buruk untuk kemajuan, dan gaya manajemen yang buruk (Adib-Hajbaghery et al., 2012; Oginska-Bulik, 2006; Schmitz, 2000).

Dalam Lee et al. (2015), ada beberapa *stressor* yang diungkapkan oleh Steers dan Black (1994), yaitu ambiguitas peran (*role ambiguity*), peran yang berlebihan (*role overload*), keputusan yang sulit, serta kegagalan manajer ataupun bawahan. *Role overload* menggambarkan situasi dimana individu merasa bahwa mereka memiliki terlalu banyak tanggung jawab yang diharapkan karena adanya ketersediaan waktu, kemampuan dan batasan lainnya. *Role ambiguity* menggambarkan harapan yang tidak jelas yang dibebankan kepada karyawan sehingga mereka tidak yakin dengan ekspektasi tersebut.

AlHashmi (2019) juga mengambil teori dari Agnew (1992) yang menyebutkan istilah *strain theory* atau teori regangan yang didalamnya ada 3 jenis ketegangan.

1. Pemisahan antara aspirasi dan prestasi aktual/yang diharapkan (*disjunction between aspirations and expectations/actual achievements*)

Teori klasik *strain* dari Merton, A. Cohen, dan Cloward & Ohlin berpendapat bahwa tujuan ideal kesuksesan kelas menengah seseorang didorong oleh sistem budaya, dimana orang dikelas sosial bawah seolah dicegah untuk mencapai tujuan melalui cara yang benar. Namun, teori ini mendapat beberapa kritikan karena berbagai alasan sehingga peneliti-peneliti selanjutnya memberikan revisi atas teori tersebut. Sehingga, perbaikan atas teori tersebut mengatakan bahwa pencapaian tujuan bergantung pada berbagai faktor diluar kelas sosial, seperti kecerdasan, daya tarik fisik, dan kepribadian. Oleh karena itu, banyak individu kelas menengah melihat dirinya kurang memiliki sifat atau keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka melalui cara yang benar. Teori ini berpendapat bahwa regangan (*strain*) berasal dari ketidakmampuan untuk mencapai tujuan ideal tertentu yang ditekankan oleh sistem (sub) budaya.

2. Pemisahan antara harapan dan pencapaian aktual (*disjunction between expectations and actual achievements*)

Berkaitan dengan hal ini, telah dikemukakan bahwa yang disebut sebagai harapan disini berasal dari pengalaman masa lalu seorang individu ataupun membandingkan dengan pengalaman orang lain yang dianggap mirip dengan dirinya. Meskipun sebagian besar penelitian di bidang ini berfokus pada ekspektasi atas pendapatan, tetapi teori di atas berlaku untuk ekspektasi atas segala hal-hal positif. Apabila individu gagal dalam mencapai harapan tersebut, maka akan timbul rasa emosional seperti ketidakpuasan, kemarahan, kekecewaan dan perasaan tidak bahagia.

3. Pemisahan antara hasil yang adil dan hasil aktual (*disjunction between just/fair outcomes and actual outcomes*)

Sebuah hasil mencakup konsekuensi positif dan negatif, kemudian *input* mencakup kontribusi positif dan negatif. Seseorang dalam suatu hubungan akan membandingkan besaran antara hasil dan input dirinya dengan milik orang lain. Apabila besaran/rasionya sama, maka mereka menganggap adil bahkan jika besarannya sama rendahnya. Namun, ketika rasionya tidak sama, individu akan merasa tidak adil sehingga mengalami *distress*. *Distress* kemungkinan besar terjadi apabila individu merasa kurang dihargai (*underrewarded*) daripada dihargai berlebihan (*overrewarded*) (Hegtvedt, 1990).

Penelitian ini menggunakan definisi *psychological stress* merupakan situasi terjadinya interaksi antara hal-hal terkait pekerjaan dengan seorang karyawan yang mengakibatkan kondisi psikologisnya berubah signifikan sehingga timbul penyimpangan perilaku (Lee et al., 2015).

2.1.6 Turnover Intention

Turnover intention karyawan adalah sebuah keinginan yang disadari dan disengaja untuk meninggalkan organisasi (Ghosh et al., 2019). Menurut Joe et al. (2018), *turnover intention* adalah keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi demi kebaikan di masa depan. *Turnover intention* ini

merupakan hal yang tidak begitu diperhatikan namun sebenarnya termasuk masalah penting untuk para praktisi bisnis. Menurut Shafer (2015), berdasarkan *ethical climate theory*, *turnover intention* seringkali melibatkan rasa ketegangan terhadap hal-hal profesional yang harus mereka hadapi seperti hukum yang berlaku dan standar profesional (*principled climate*), mengutamakan kepentingan publik (*benevolent climate*), dan mengesampingkan kepentingan pribadi demi menguntungkan seseorang (*instrumental climate*).

Turnover intention adalah kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan lain dalam jangka waktu tertentu (Li et al., 2020). Taheri (2020) mendefinisikan *turnover intention* adalah pemikiran subjektif seorang individu yang terkait dengan kemungkinan untuk meninggalkan organisasinya dalam waktu dekat.

Menurut Al Hashmi et al. (2019), alasan paling sering mengapa karyawan meninggalkan organisasi adalah karena uang, masalah individu dengan atasannya, budaya organisasi, tunjangan kerja dan masalah hubungan internal.

Penelitian ini menggunakan definisi *turnover intention* dalam Gosh et al (2019) yaitu sebuah keinginan yang disadari dan disengaja untuk meninggalkan organisasi.

2.2 Hipotesis Penelitian

H1 : PS berhubungan positif terhadap *turnover intention*.

H2 : LMX berhubungan positif terhadap *turnover intention*

H3 : POS berhubungan positif terhadap *turnover intention*

H4 : PS memediasi hubungan antara LMX dan *turnover intention*

H5 : PS memediasi hubungan antara POS dan *turnover intention*

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 *Psychological Stress* Berhubungan Positif terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitiannya, Azeem et al (2020) mengamati terkait *psychological contract violation* terhadap *turnover intention*. *Psychological contract* berkaitan dengan perasaan kurang bersemangat dalam bekerja, karyawan mengikuti norma psikologis dan melepaskan diri dari organisasi untuk menyembuhkan perasaan negatif tentang organisasi mereka. Hasil menunjukkan bahwa *psychological contract violation* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Boudrias et al (2020) juga meneliti hal-hal yang menimbulkan *psychological stress*, diantaranya adalah *job demands* yang didalamnya terdapat *role ambiguity* dan *role conflict*. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *role ambiguity* dan *role conflict* dengan *turnover intention* apabila didampingi dengan rendahnya rasa kepuasan atas kebutuhan otonomi.

Dodanwala & Santoso (2021) menemukan bahwa *job stress* menentukan *turnover intention* secara langsung. Disini, *job stress* memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Sehingga, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H1 : PS berhubungan positif terhadap *turnover intention*

2.3.2 LMX Berhubungan Positif terhadap *Turnover Intention*

Leader member exchange (LMX) dalam beberapa penelitian disebut sebagai *organization-employee relationship*. Keterkaitan hubungan antara kualitas hubungan organisasi-karyawan dan *turnover intention* karyawan menunjukkan bahwa apabila kualitas hubungan organisasi-karyawan positif,

maka karyawan cenderung tidak memiliki niat untuk berpindah (Kim et al., 2017). Dalam penelitian tersebut, hasilnya terpusat juga pada pentingnya konsep hubungan organisasi-karyawan dalam komunikasi perusahaan dan hubungan masyarakat untuk memahami perilaku karyawan.

Ribeiro et al (2020) menunjukkan hasil penelitian bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap kepemimpinan otentik dapat menurunkan intensi karyawan untuk keluar. Dibekali dengan dukungan manajer dalam komunikasi yang jelas, pertukaran ide yang demokratis, dan mengembangkan sikap saling percaya, maka bisa mencegah tingginya *turnover*.

Adil & Awais (2016) dalam penelitiannya melibatkan empat konstruksi yang menyebabkan *turnover intention*, yaitu hubungan LMX, hubungan interpersonal, perasaan energi individu, serta keterlibatan kerja kreatif. Hasilnya, *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karena hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat membuat jarak antara atasan dan bawahan yang minim, sehingga karyawan mempercayakan pertumbuhan karir mereka kepada atasannya.

Dalam Kim & Yi (2018), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hubungan terkait pemimpin dengan bawahan lebih penting untuk mengurangi *turnover intention* daripada hubungan antarsesama tim.

Siyal & Peng (2018) menemukan bahwa LMX berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Hal ini disebabkan karena apabila hubungan pemimpin dengan bawahannya baik, maka karyawan cenderung tidak memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaan. Dengan adanya LMX, hubungan pertukaran sosial antara pemimpin dengan bawahan menjadi lebih kuat dan menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : LMX berhubungan positif terhadap *turnover intention*

2.3.3 Perceived Organizational Support Berhubungan Positif terhadap Turnover Intention

Dalam Taheri (2020), penelitiannya tentang variabel *turnover intention* dapat diprediksi oleh tiga variabel, yaitu lingkungan organisasi yang mendukung, kehidupan kerja yang terus bertumbuh, dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasilnya adalah karyawan yang memiliki kehidupan kerja yang mendukung secara kekeluargaan (*family-supportive*) memiliki intensi untuk keluar yang rendah, didukung juga dengan adanya kepuasan kerja dan pengayaan kehidupan kerja.

Dalam Huang & Wan (2019), *turnover intention* dapat ditentukan oleh *organizational support* secara langsung. Berdasarkan *social exchange theory* (SET), lingkungan organisasi yang mendukung dapat mendorong timbulnya rasa memiliki dari karyawan sehingga dapat meminimalisir niat mereka untuk meninggalkan organisasi. *Organizational support* dapat memotivasi perilaku dan sikap baik dalam bekerja sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.

Akgunduz & Sanli (2017) menemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki efek negatif secara signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa saat karyawan mengetahui bahwa mereka didukung oleh perusahaan maka tingkat niat untuk keluar cenderung rendah. Sehingga, POS dapat menjadi solusi potensial untuk menurunkan tingkat *turnover*.

Dalam Wong & Wong (2017), POS dapat berhubungan secara signifikan dengan *turnover intention* hanya melalui adanya komitmen afektif, apabila tidak, maka tidak ada hubungan positif. Oleh karena itu, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H3 : POS berhubungan positif terhadap *turnover intention*

2.3.4 Psychological Stress Sebagai Variabel Mediasi Hubungan antara LMX terhadap Turnover Intention

Bani-Melhen (2020) menemukan bahwa *leader-member exchange* (LMX) berpengaruh terhadap kebahagiaan karyawan. Ketika LMX memiliki kualitas tinggi, karyawan merasa kebutuhan sosial-psikologis mereka terpenuhi yang menimbulkan lebih besar emosi positif seperti kebahagiaan. Situasi lain dapat digambarkan ketika supervisi dengan LMX yang baik memberi staf mereka lebih banyak waktu, informasi, apresiasi, dan pemberdayaan, maka akan meningkatkan kebahagiaan karyawan. Ketika kebahagiaan karyawan meningkat, maka stress menurun sehingga turnover intention juga menurun. Sebagaimana penelitian Dodanwala & Santoso (2021) menemukan bahwa *stress* menentukan *turnover intention* secara langsung.

Zhang et al (2013) menemukan bahwa *leader-member exchange* berhubungan dengan *role stressors* yang terdiri dari *role ambiguity* dan *role conflict*. Ketika kualitas LMX ditingkatkan kepada karyawan yang sedang menghadapi *role stressors*, maka tingkat stress akan berkurang sehingga akan menurunkan tingkat *turnover intention*.

H4 : *Psychological stress* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan *turnover intention*.

2.3.5 Psychological Stress Sebagai Variabel Mediasi Hubungan antara POS terhadap Turnover Intention

Penelitian Lyu et al. (2019), *perceived abusive supervision* berpengaruh negatif signifikan terhadap *psychological empowerment* dan selanjutnya mempengaruhi *turnover intention*. Dalam hal ini, *psychological empowerment* diartikan sebagai pandangan individu tentang peran pekerjaannya dan kemampuan untuk mempengaruhi hasil (*outcome*). Sedangkan *abusive supervision* diartikan sebagai persepsi bawahan tentang sejauh mana keterlibatan supervisor dalam perilaku verbal dan nonverbal yang kurang bersahabat, tetapi

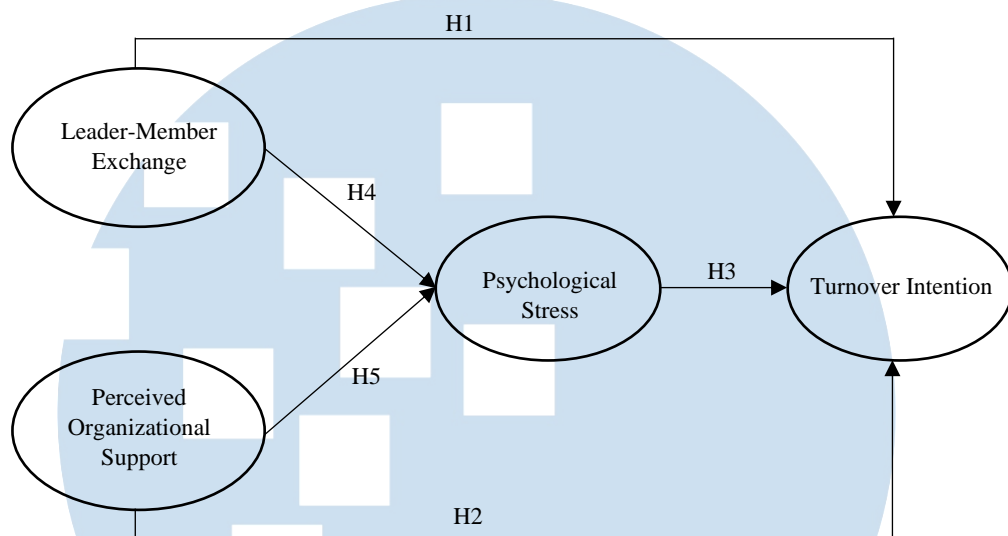
tidak termasuk perilaku yang melibatkan kontak fisik. *Abusive supervision* didalamnya terdapat perilaku seperti menahan informasi yang diperlukan, ketidaksopanan, kontak mata yang agresif, kemarahan yang meluap-luap, intimidasi atau ancaman serta penghinaan.

Jain et al (2013) meneliti keterkaitan antara *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational stress*. Kehadiran POS dapat menurunkan tingkat *stress* yang dirasakan. Dalam hal ini, *organizational stress* mengadaptasi teori peran organisasi yang menggambarkan proses yang mempengaruhi keadaan fisik dan emosional seorang karyawan yang berdampak pada perilaku di tempat kerja mereka. Hal tersebut sejalan dengan definisi *psychological stress* yang digunakan. Timbulnya *stress* ini selanjutnya berdampak pada *turnover intention*.

Hayat & Afshari (2020) menemukan bahwa *perceived organizational support* mempengaruhi *burnout*. Dalam hal ini, *burnout* adalah kelelahan pada seseorang yang menimbulkan sikap tidak percaya diri terhadap pekerjaannya dan meragukan kemampuannya untuk melakukan pencapaian. Hal tersebut sejalan dengan definisi *psychological stress* yang digunakan. Ketika perusahaan peduli dengan kesejahteraan karyawan, maka mereka dapat mengurangi efek buruk dari hal-hal tidak diinginkan yang terjadi di tempat kerja. Ketika karyawan tidak mendapatkan dukungan perusahaan untuk mengelola emosional terhadap *burnout* ataupun *stress* yang dirasakan, maka selanjutnya terjadi *turnover intention*. Sebagaimana penelitian Dodanwala & Santoso (2021) yang menemukan bahwa *stress* menentukan tingkat *turnover intention*. Oleh karena itu, hipotesis yang digunakan adalah :

H5 : *Psychological stress* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan *turnover intention*.

2.4 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : *“Impact of Leader–Member Exchange and Perceived Organisational Support On Turnover Intention : The Mediating Effects Of Psychological Stress.”* Maryam AlHashmi, Fauzia Jabeen and Avraam Papastathopoulos. Emerald Insight (2019)

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kim & Yi	Wiley-Blackwell (2018)	<i>Impact of Leader-Member-Exchange and Team-Member-Exchange on Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention</i>	<i>Leader-member exchange</i> berpengaruh terhadap niat berpindah sehingga perlu ditingkatkan kualitas hubungan pertukaran (<i>exchange</i>) antara pemimpin keperawatan dan anggotanya.
2.	Kim et al.	Emerald (2017)	<i>Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding the Roles Of Organizational Justice, Supervisory Justice, Authoritarian Organizational Culture and Organization – Employee Relationship Quality</i>	Hubungan organisasi-karyawan menjadi prediktor dari <i>turnover intention</i>
3.	Ribeiro et al.	Emerald (2020)	<i>Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees.</i>	Semakin baik persepsi karyawan tentang kepemimpinan yang otentik, maka <i>turnover intention</i> makin rendah. Kepemimpinan otentik termasuk

				hubungan timbal balik antara pemimpin dengan karyawannya.
4.	Adil & Awais	Penerbit Universiti Sains Malaysia (2016)	<i>Effects of Leader-Member Exchange, Interpersonal Relationship, Individual Feeling of Energy and Creative Work Involvement Towards Turnover Intention: A Path Analysis Using Structural Equation Modeling</i>	<i>Leader-member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> karena hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat membuat jarak antara atasan dan bawahan yang minim
5.	Siyal & Peng	Wiley- Blackwell (2018)	<i>Authentic Leadership's Effect on Customer Orientation and Turnover Intention among Portuguese Hospitality Employees</i>	LMX berhubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> karena bila hubungan pemimpin dengan bawahannya baik, maka karyawan cenderung tidak memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaan
6.	Azeem et al.	Emerald (2020)	<i>Psychological Contract Violation And Turnover Intention: The Role Of Job Dissatisfaction And Work Disengagement</i>	<i>Psychological contract violation (PCV)</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . PCV ini terkait dengan emosional, hal psikologis, dan rasa kurang bersemangat dalam bekerja.

7.	Boudrias et al.	Emerald (2020)	<i>Investigating The Role Of Psychological Need Satisfaction As A Moderator In The Relationship Between Job Demands And Turnover Intention Among Nurses</i>	<i>Role ambiguity dan role conflict</i> berpengaruh positif terhadap turnover intention ketika didampingi oleh kebutuhan otonomi yang rendah.
8.	Dodanwala & Santoso	Emerald (2021)	<i>The Mediating Role Of Job Stress On The Relationship Between Job Satisfaction Facets And Turnover Intention Of The Construction Professionals</i>	Stress kerja menjadi variabel mediasi dan mempengaruhi tingkat <i>turnover intention</i> .
9.	Taheri	Emerald (2021)	<i>Family-Supportive Organizational Environment And Turnover Intention</i>	Kehidupan kerja yang <i>family-supportive</i> memiliki intensi untuk keluar yang rendah, didukung juga dengan adanya kepuasan kerja dan pengayaan kehidupan kerja
10.	Huang & Wan	Wiley-Blackwell (2019)	<i>From Organizational Justice to Turnover Intention among Community Nurses: A Mediating Model</i>	Lingkungan organisasi yang mendukung dapat mendorong timbulnya rasa memiliki dari karyawan

				sehingga dapat meminimalisir niat mereka untuk meninggalkan organisasi.
11.	Akgunduz & Sanli	Elsevier (2017)	<i>The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels</i>	<i>Perceived organizational support</i> memiliki efek negatif secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
12.	Wong & Wong	Emerald (2017)	<i>The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention</i>	POS dapat berhubungan secara signifikan dengan <i>turnover intention</i> hanya melalui adanya komitmen afektif
14.	Bani-Melhen et al.	Emerald (2020)	<i>Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: the roles of employee happiness and service climate</i>	Hubungan positif antara LMX dan kebahagiaan karyawan
15	Zhang et al	John Wiley & Sons (2013)	<i>Role stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader-Member Exchange</i>	<i>Leader-member exchange</i> berhubungan dengan <i>role stressors</i> yang terdiri dari <i>role ambiguity</i> dan <i>role conflict</i> .
17.	Lyu et al.	Elsevier (2019)	<i>Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses</i>	<i>Perceived abusive supervision</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>psychological empowerment</i> .

				Kemudian, <i>psychological empowerment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
18.	Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L.	Emerald (2013)	<i>Perceived Organizational Support as A Moderator in The Relationship Between Organisational Stressors and Organizational Citizenship Behaviors.</i>	Kehadiran POS dapat menurunkan tingkat stres yang dirasakan.
19.	Hayat, A., & Afshari, L.	Emerald (2020)	<i>Supportive Organizational Climate: A Moderated Mediation Model of Workplace Bullying and Employee Well-Being</i>	<i>Perceived organizational support</i> mempengaruhi <i>burnout</i> .

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

UMMN

UNIVERSITAS
Analisis Pengaruh Leader..., Shafira Jasmine Z.F., Universitas Multimedia Nusantara

MULTIMEDIA

NUSANTARA