

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Intention to stay (ITS) mengacu pada kesiapan karyawan untuk bertahan di organisasinya saat ini (Preez & Bendixen, 2015). Seseorang yang mempunyai ITS akan lebih memilih untuk tetap tinggal di organisasi mereka saat ini, daripada pindah ke organisasi lain. Organisasi pun dapat terhindar dari kerugian atas hilangnya biaya yang muncul ketika karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi (Prakosa *et al.*, 2019). Meningkatkan ITS karyawan adalah salah satu target terpenting bagi para pemimpin untuk meminimalisir pengeluaran biaya (Deery & Jago, 2015). Tingginya biaya pergantian karyawan terdiri dari biaya sumber daya manusia (SDM) seperti *recruiting*, *hiring*, dan *training* (Ballinger *et al.*, 2021). Dengan demikian, mengendalikan tingkat *turnover intention* karyawan harus menjadi prioritas di antara tujuan organisasi yang penting (Alatawi, 2017).

Banyak faktor penentu yang dapat memengaruhi pilihan pekerja untuk tetap tinggal atau berhenti dari pekerjaan mereka. Chen & Wu (2017) memberikan bukti empiris bahwa salah satu prediktor yang paling berpengaruh dalam keputusan karyawan tersebut adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pemimpin organisasi dapat memengaruhi sikap dan perilaku pengikut serta pengaruh lebih lanjut niat mereka untuk tetap atau meninggalkan organisasi (Conger & Kanungo, 1987). Kemampuan pemimpin untuk memengaruhi, menginspirasi, memotivasi, dan memuaskan karyawannya merupakan penggerak ITS yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi (Shuck & Herd, 2012). Dengan demikian, penting untuk mempelajari konsep kepemimpinan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan niat karyawan untuk tinggal.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh interaktif yang terjadi ketika, dalam konteks tertentu, beberapa orang menerima seseorang sebagai pemimpin mereka untuk mencapai tujuan Bersama (Silva, 2016). Gaya kepemimpinan adalah gabungan dari sikap dan juga perilaku seorang pemimpin, yang menjurus pada ketertiban dan prediktabilitas tertentu suatu anggota kelompok (Dubrin, 2016).

Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara pengikut dipimpin. Jika gaya kepemimpinan efektif, dapat berdampak positif pada organisasi. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang digunakan tidak efektif, hal ini dapat berdampak negatif bagi organisasi (Com *et al.*, 2016).

Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional diperkenalkan oleh Burns pertama kali pada tahun 1978 yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan Avolio. Konsep dasarnya adalah terdapat pertukaran yang kompleks antara pengikut dan pemimpin. Menurut Burns (2010) yang membedakan kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah hal apa yang ditawarkan oleh pemimpin dan pengikut satu sama lain. Seorang pemimpin transformasional menawarkan tujuan yang melampaui tujuan jangka pendek dan fokus pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi. Sementara, seorang pemimpin transaksional berfokus pada pertukaran sumber daya yang tepat. Jika pemimpin transformasional menghasilkan pengikut yang mengidentifikasi dengan kebutuhan pemimpin, seorang pemimpin transaksional memberikan suatu hal yang diinginkan pengikutnya untuk pertukaran yang pemimpin inginkan.

Kepemimpinan transformasional telah menarik minat banyak peneliti selama beberapa dekade terakhir karena menjadi salah satu paradigma kepemimpinan paling umum yang sering dikaitkan dengan nilai-nilai moral bawahan (Joo & Nimon, 2014). Seorang pemimpin transformasional mampu meningkatkan keinginan pengikutnya untuk mencapai tujuan, mengembangkan diri, kelompok, serta organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan hubungan dengan pengikut yang dapat meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik pada pemimpin maupun pengikut. Pemimpin transformasional mencoba membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dengan memperhatikan kebutuhan dan motif pengikut (Ramsey *et al.*, 2017).

Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku pengaruh ideal (*idealized influence*) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya sehingga seringkali mendapat kinerja lebih dari yang diharapkan, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan ekspektasi

serta menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu pemimpin yang memberi kepercayaan pada bawahannya dan mendorong mereka untuk menjadi inovatif serta kreatif dalam penyelesaian masalah, dan terakhir adalah pertimbangan individual (*individualized consideration*) yaitu pemimpin memberikan bimbingan, arahan, serta peduli dengan bawahannya. Faktor-faktor ini mewakili empat komponen dasar dari kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1990).

Kepemimpinan transformasional menghasilkan banyak hasil organisasi yang positif. Penelitian oleh Birasnav (2014) menghasilkan bukti empiris kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh lebih kuat daripada kepemimpinan transaksional dengan tingkat *turnover*, *stress*, dan *burnout* yang lebih rendah, serta produktivitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Beberapa penelitian telah menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan niat karyawan untuk tinggal. Penelitian yang dilakukan oleh Sobaih *et al* (2020) mengatakan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh secara positif terhadap niat karyawan untuk tinggal dengan organisasi.

Tafvelin (2013) melakukan studi untuk menyelidiki faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dengan menganalisis tanggapan dari kuesioner dan wawancara yang diperoleh dari pegawai layanan sosial. Selain dapat mempengaruhi ITS karyawan, temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga dapat memengaruhi komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi diperoleh ketika perusahaan dan karyawan memiliki kepentingan dalam mempertahankan hubungan kerja mereka (Tharikh *et al.*, 2016). Allen & Meyer (1990) mengkonseptualisasikan tiga komponen dari komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang berhubungan dengan keterikatan emosional seseorang dengan organisasinya, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu seseorang yang memiliki persepsi mengenai biaya dan resiko ketika meninggalkan organisasi, dan yang terakhir adalah komitmen normatif (*normative commitment*) yang terkait dengan moralitas,

berdasarkan rasa kewajiban dan tanggung jawab seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Pemimpin transformasional memiliki implikasi positif bagi bawahannya. Seorang pemimpin transformasional membuat bawahannya merasa adanya kepercayaan, perhatian, dan dukungan (Farahnak *et al.*, 2020). Persepsi karyawan tentang dihargai dan diperhatikan oleh pemimpinnya memengaruhi keterikatan emosional mereka dengan organisasi tempatnya bekerja (Allen *et al.*, 2003; Battistelli *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2016; Sharma & Dhar, 2016). Pemimpin transformasional menciptakan arti bagi pengikutnya yang pada akhirnya berkorelasi kuat dengan komitmen afektif pengikut (Bass & Riggio, 2006).

Ribeiro *et al* (2018) dalam penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa terdapat hasil yang positif kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif karyawan. Lee *et al* (2017) meneliti kepemimpinan transformasional dalam hubungan direktur-pelatih atletik, yang memiliki *output* kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pengikut dan komitmen afektif memediasi secara penuh dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk tinggal atau tetap berada di organisasinya. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi dalam dirinya, besar keinginan mereka untuk tinggal dengan organisasi (Benevene *et al.*, 2018). Banyak studi sebelumnya membuktikan komitmen afektif adalah komitmen organisasi yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap keinginan karyawan untuk tinggal dengan organisasi dibandingkan dua komitmen organisasi lainnya, yaitu kontinuan dan normatif. Chami-Malaeb & Garavan (2013) melakukan penelitian mengenai komitmen afektif terhadap niat karyawan untuk tinggal pada sembilan organisasi di Lebanon. Hasilnya terbukti komitmen afektif berkorelasi secara positif dengan niat karyawan untuk tinggal dengan organisasi.

Konektivitas emosional seseorang dengan organisasi dan merasakan sebagai bagian dari ‘keluarga’ di organisasi bisa menjadi faktor penting bagi

karyawan untuk ingin tetap tinggal dengan organisasi. *The Affective Events Theory* (AET) berpendapat bahwa pengalaman di tempat kerja menimbulkan tanggapan emosional dalam diri karyawan yang mempengaruhi kognisi dan perilaku mereka. Jadi, apa yang terjadi kepada karyawan di tempat kerja mempengaruhi perasaan mereka tentang pekerjaan mereka, yang mana pada gilirannya mempengaruhi perilaku dan sikap di tempat kerja (Weiss & Beal, 2007).

Menurut Solinger *et al* (2008) komitmen normatif dan kontinuan memiliki konsep yang berbeda secara kualitatif dari afektif. Komitmen afektif, menurut mereka, sesuai dengan sikap yang dipegang oleh karyawan tentang organisasi, sedangkan komitmen normatif dan kontinuan mencerminkan sikap yang diarahkan pada hasil perilaku, misalnya tindakan meninggalkan organisasi. Hal ini bermasalah karena karyawan yang tidak berkomitmen dapat memilih untuk tetap dengan organisasi dan karyawan yang berkomitmen mungkin meninggalkan organisasi. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah *intention to stay*. “*intention*” berarti anteseden psikologis untuk perilaku yang sebenarnya, oleh karena itu, komitmen yang dipakai dalam penelitian ini adalah komitmen afektif.

Komitmen afektif memediasi berbagai hubungan. Seperti yang telah dibahas di atas, kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki dampak positif pada komitmen afektif dan kemudian komitmen afektif memiliki pengaruh dalam membentuk niat karyawan untuk tinggal di organisasi, dengan demikian diharapkan komitmen afektif memiliki peran mediasi antara hubungan kepemimpinan transformasional dan niat karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa komitmen afektif memiliki peran mediasi secara parsial dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan niat karyawan untuk tinggal (Sobaih *et al.*, 2020).

Penelitian ini mengambil data di The Lodge Group Bandung yang merupakan perusahaan pariwisata sekaligus perhotelan yang berlokasi di Lembang, Kabupaten Bandung. The Lodge Group memiliki diversifikasi lima bidang usaha, diantaranya Satoe Komunika Event Organizer, The Lodge Maribaya, Mulberry Hill, Fairy Garden, dan Herbal House by The Lodge. Dalam usahanya, The Lodge

Group memberdayakan perekonomian masyarakat sekitar dengan mempekerjakan mayoritas penduduk sekitar Cibodas yang berjumlah hingga lebih dari 300 orang. Untuk mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan usahanya, The Lodge Group berupaya memberikan layanan yang terbaik untuk para pelanggannya dengan selalu mengadakan *training* untuk karyawan agar tercapainya “*service excellent, zero complain*”.

Dalam The Lodge Group Bandung terdapat karyawan kontrak dan *daily worker*. Karyawan di kontrak dengan maksimal masa kontrak lima tahun, dengan skema satu kali perpanjangan dan satu kali pembaharuan (maksimal dua tahun). Jika terdapat karyawan yang bekerja lebih dari lima tahun, di masa awal mereka bekerja termasuk dalam kategori magang atau *training*. Karyawan kontrak The Lodge Group dapat keluar ditengah-tengah kontrak, *resign*, atau diberhentikan. Dengan demikian, *intention to stay* dalam penelitian ini adalah karyawan yang ingin terus bekerja (tidak keluar ditengah-tengah kontrak), memperpanjang, dan memperbaharui masa kontrak nya.

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan HRM di perusahaan ini, diketahui bahwa para pemimpin di The Lodge Group menggunakan gaya kepemimpinan transoformasional. Kepemimpinan transformasional ini ditunjukkan dengan pemimpin yang selalu memotivasi karyawan, memberikan apresiasi terhadap hasil kerja karyawan, mendukung dan membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan, memberikan pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan individu karyawan, dan lainnya. Berdasarkan *preliminary survey* yang sudah dilakukan, peneliti menemukan bahwa terdapat *intention to stay* yang tinggi di perusahaan ini. Berikut adalah data *turnover* karyawan kontrak The Lodge Group Bandung pada tiga bulan terakhir:

Tabel 1.1

Turnover 3 Bulan Terakhir Karyawan Kontrak The Lodge Group Bandung

Year	Month	Number of Employees		Separation	New Hire	Turn Over Rate
		Last Month	This Month			
2022	June	-	157	-	-	-

2022	July	157	156	2	1	1.3%
2022	August	156	156	0	0	0%
2022	September	156	155	1	0	0.65%

Dari data diatas dapat diketahui bahwa persentase *turnover* karyawan di The Lodge Group Bandung relatif kecil. Dengan banyak nya karyawan yang tetap bertahan di The Lodge Group, peneliti ingin mengetahui apakah niat karyawan untuk tinggal ini dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif mereka.

Dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *intention to stay*. Banyak penelitian dengan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *intention to stay* (Lazim *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2018b). Akan tetapi, cukup banyak juga peneliti sebelumnya yang melakukan penelitian dengan hasil kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *intention to stay* (Burton & Peachey, 2014; Liang *et al.*, 2016). Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini ingin mengkaji lebih dalam dari objek karyawan kontrak di perusahaan pariwisata dan perhotelan. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul “pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* dengan *affective organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada The Lodge Group Bandung”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijabarkan diatas, didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan The Lodge Group Bandung?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *affective commitment* karyawan The Lodge Group Bandung?
3. Apakah *affective commitment* berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan The Lodge Group Bandung?

4. Apakah *affective commitment* memediasi pada hubungan *transformational leadership* dengan *intention to stay* karyawan The Lodge Group Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari dilakukannya penelitian ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* karyawan The Lodge Group Bandung
2. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *affective commitment* karyawan The Lodge Group Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh *affective commitment* terhadap *intention to stay* karyawan The Lodge Group Bandung
4. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan The Lodge Group Bandung

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan bukti empiris atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *intention to stay* dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan penelitian terdahulu dan dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya dengan topik yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

Memberi informasi dalam bentuk masukan atau saran kepada The Lodge Group Bandung dalam mengembangkan SDM, terutama yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, *intention to stay*, dan komitmen afektif.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Membahas tentang latar belakang permasalahan yang akan diteliti. Selanjutnya, bab ini menguraikan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Menjabarkan teori dari setiap variabel penelitian, yaitu mengenai kepemimpinan transformasional, *intention to stay*, dan komitmen afektif. Selanjutnya, menjelaskan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini. Setelah itu, membahas mengenai hubungan antar variabel beserta hipotesisnya, dan terakhir kerangka konseptual yang merupakan visualisasi dari keseluruhan hubungan antar variabel.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Metode penelitian dijelaskan secara detail mencakup pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, skala pengukuran, jenis dan sumber data, prosedur penentuan populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Menguraikan tentang perusahaan The Lodge Group Bandung secara umum sebagai objek penelitian, dilanjutkan dengan deskripsi hasil penelitian, dan hasil uji hipotesis serta pembahasannya.

BAB 5 PENUTUP

Dalam bab terakhir ini dijabarkan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi pihak yang berkepentingan.