

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011: 170). Menurut Badeni (2013: 2), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Robbins dan Judge (2015: 410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Kreitner dan Kinicki (2010:467) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. McShane dan Von Glinow (2010: 360) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2011:171). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Teori Kepemimpinan**

Teori mengenai kepemimpinan banyak sekali diajukan oleh para ahli, secara ringkas diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2015:249-271):

#### 1) Teori Sifat

*Trait theory* atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat yang luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha. Sering dipakai sebagai contoh adalah tokoh Margareth Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs, Rudolph Giuliani. Mereka menunjukkan percaya diri, berkeinginan kuat, ketegasan, karismatik, antusiastik, dan keberanian.

#### 2) Teori Perilaku

*Behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai

tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif.

### 3) Teori Kontinjensi

*Contingency theory* dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi. Teori ini secara langsung menantang gagasan bahwa hanya ada satu gaya kepemimpinan terbaik.

### 4) Teori Sedang Tumbuh

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

#### 1) *Charismatic Leadership*

*Charismatic leadership* adalah kemampuan memengaruhi pengikut didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama *charismatic leader* karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting.

#### 2) *Transactional leadership*

*Transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan

menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. *Transactional leader* menurut Bass (Robbins, 2015: 344) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- (1) *Contingent reward*. Kontrak atas pertukaran *reward* atas usaha, menjanjikan *reward* atas kinerja baik, mengenal penyelesaian
- (2) *Management by exception (active)*. Mengamati dan mencari deviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
- (3) *Management by exception (passive)*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
- (4) *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

### 3) *Transformational Leadership*

*Transformational Leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Elemen dari *transformational leadership* adalah (McShane dan Von Glinow, 2010: 373):

- (1) *Develop a strategic vision*, membangun visi strategis. Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

(2) *Communicate the vision*, mengomunikasikan visi. Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.

(3) *Model the vision*, pemodelan visi. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan “*walk the talk*” dengan melangkah keluar dan kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

(4) *Build commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi. Mentransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan cerita membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

#### 4) *Visionary Leadership*

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan artikulasi visi masa depan yang realistik, kredibel, atraktif untuk organisasi atau unit organisasional, yang tumbuh dan menjadi lebih baik daripada sekarang.

#### 5) *Attribution theory of Leadership*

Tugas atribusional utama pemimpin adalah mengategorikan penyebab perilaku pengikut atau bawahan pada tiga sumber dimensi: *person*, *entity*, atau *context*.

### 2.1.3 Kepemimpinan yang benar

Menurut Jerome Want (Wibowo, 2013:323), prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

1) *Decision making* (pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan harus dilakukan di tingkat yang paling efektif. Pemimpin berbicara pada saat yang tepat, terinformasi kepada yang memerlukan, keputusan berbasis kriteria sejalan dengan tujuan bisnis. Keputusan pemimpin dibuat dengan komitmen pribadi, merasakan sebagai kepemilikan dan akuntabilitas.

2) *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan bukan hanya satu orang di puncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat. Organisasi mengembangkan pemimpin yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi, membangkitkan kepercayaan dan membawa yang terbaik dalam dirinya dan sekitar mereka.

3) *Communication* (komunikasi)

Komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia di dalamnya berbagai informasi, gagasan, dan keberhasilan.

4) *Appreciating differences* (menghargai perbedaan)

Pemimpin menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau di antara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik. Peluang akan datang dengan menyambut perbedaan pendapat dan gagasan dengan cara saling menghargai.

5) *Personal excellence* (keunggulan personal)

Organisasi yang kuat menggantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi unggul. Setiap orang bertanggung jawab secara pribadi untuk melakukan yang terbaik untuk dirinya sendiri, teman sekerja dan perusahaan. Keunggulan pribadi dibangun pada tingkat keterampilan tinggi, pengetahuan, kepedulian diri, motivasi diri, berniat hormat kepada semua.

6) *Business success* (keberhasilan bisnis)

Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan finansial. Pemimpin memberikan pertumbuhan yang stabil di pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan. Kekuatan finansial menguntungkan pekerja, pemegang saham, dan masyarakat.

7) *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan)

Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa datang. Kekuatan kompetitif organisasi terletak pada perbaikan terus-menerus atas apa yang dilakukan. Pemimpin secara aktif mencari dan menjalankan praktik terbaik.

8) *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat)

Merupakan suatu tempat bekerja dimana kita dapat membuat perbedaan. Kita menciptakan dan memelihara budaya yang memperkuat teamwork, kegembiraan, perkembangan pribadi, karier, penghargaan finansial dan keseimbangan kehidupan kerja.

9) *Ethics* (etika)

Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang benar. Integritas menjadi dasar pemimpin dalam melakukan semua keputusan, tindakan, dan hubungan.

10) *Partnership* (kemitraan)

Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk memberi manfaat bersama. Hubungan yang dilakukan berdasar pada penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan.

11) *Passion for coffee* (berkeinginan besar)

Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai komitmen dan memastikan bahwa setiap orang akan mempunyai pengalaman luar biasa.

12) *Planning and measuring* (merencanakan dan mengukur)

Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokus pada perencanaan terintegrasi di seluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi. Pemimpin mempunyai pengertian mendalam dalam sukses dan tantangan dengan mengukur dan mengevaluasi hasil tindakannya.

13) *Shared ownership* (kepemilikan bersama)

Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik. Pemimpin memenuhi komitmen dan menghargai kontribusi



masing-masing. Pemimpin adalah pengurus sumber daya kolektif dan karenanya berbagai secara adil untuk mencapai sukses.

14) *Sustainability* (keberlanjutan)

Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan. Karenanya, pemimpin menggunakan sumber daya dengan bijak dan membuat keputusan dengan perhitungan kesejahteraan dan keuntungan.

15) *World benefit* (manfaat bagi dunia)

Tindakan seorang pemimpin diharapkan memberikan manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif. Pemimpin mendukung kekuatan bisnis dan individu yang membawa perubahan positif, lokal maupun global.

#### **2.1.4 Mengukur Kepemimpinan**

Paradigma kepemimpinan merupakan teori dari kepemimpinan transformasional–transaksional yang dikemukakan oleh Burns (1978) dan selanjutnya dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2000). Setelah dua dekade terakhir, *Multifactor leadership Questionnaire* (MLQ) telah dikembangkan dan tervalidasi (Avolio *et al.*, 2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) saat ini menjadi instrumen standar untuk menilai skala transformasional, transaksional dan *nonleadership*. Keefektifan kepemimpinan transformasional telah terbukti dalam sejumlah pengaturan di banyak negara seluruh dunia (Judge dan Piccolo, 2004). Adapun *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) adalah sebagai berikut:

- 1) *Inspirational Motivation*
- 2) *Idealized Influence attributed*
- 3) *Idealized Influence behavior*
- 4) *Intellectual Stimulation*
- 5) *Individualized Consideration*
- 6) *Contingent Reward*
- 7) *Active Management-by-Exception*
- 8) *Management-by-Exception passive*
- 9) *Laissez-Faire*

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

McShane dan Von Gilnow (2010: 108) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Pendapat lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dan pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2010: 170). Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan, orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dan pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih.

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita (Wibowo, 2014: 131). Robbins dan Judge (2015: 49) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka kepuasan kerja sesungguhnya merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dari personel organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Sehubungan dengan kepuasan kerja, pertanyaan yang muncul lebih lanjut adalah faktor-faktor apa saja yang dapat menentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja, dan bagaimana mengetahui atau mengukur kepuasan kerja.

### **2.2.2 Determinan Kepuasan Kerja**

Persoalan yang sering dihadapi adalah bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja. Komponen atau unsur apa saja yang dapat dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Apa yang dapat dijadikan indikator

untuk mengatakan bahwa seseorang pekerja mendapat kepuasan kerja. Apabila kita ingin mengetahui kepuasan kerja seseorang, kita harus mengukur atau menanyakan sikap orang tersebut terhadap berbagai aspek pekerjaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan sekaligus dapat dipakai untuk mengukur kepuasan kerja adalah (Badeni, 2013: 43):

- 1) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain. Dalam teorinya Herzberg (1959) mengemukakan teori dua faktor yaitu faktor-faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpastian. Sehubungan dengan ini Herzberg yakin bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan sikapnya terhadap kerja dapat menentukan sukses atau kegagalan individu yang bersangkutan, Selain itu ia juga mengatakan bahwa sumber kepuasan kerja berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan tersebut memiliki tantangan (*challenge*), menimbulkan perkembangan diri (*advancement*), pengakuan (*recognition*), dan tanggung jawab (*responsibility*). Sedangkan ahli lain mengatakan bahwa *autonomy*, *task variety*, *task identity*, *task significance*, dan *feedback* merupakan unsur-unsur yang penting dalam menentukan kepuasan kerja.
- 2) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja. Gaji dapat dirasakan seseorang dengan sangat memuaskan atau sebaliknya tidak memuaskan. Gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila gaji yang diterima seseorang dirasakan: dapat memenuhi kebutuhan,

memenuhi keadilan internal, dan memenuhi keadilan eksternal. Memenuhi kebutuhan yaitu dapat memenuhi kebutuhan dasar yang layak sebagai manusia yaitu kebutuhan pangan, sandang, perumahan. Keadilan internal adalah gaji yang diterima seseorang dirasakan sesuai dengan tingkat usaha yang dilakukan, keahlian yang dimiliki, dan pengalaman yang dimiliki dibandingkan orang lain. Kemudian, keadilan eksternal adalah pegawai merasakan jumlah yang diterima se-bandung dengan apa yang diterima pihak lain dalam pekerjaan yang sama di perusahaan lain.

- 3) Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi di dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau sebaliknya tidak menyenangkan. Rekan kerja yang menyenangkan dapat berupa rekan kerja yang memberikan dorongan, membantu, dan lain-lain.
- 4) Atasan, yaitu atasan seseorang yang senantiasa memberi petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan atau menyenangkan bagi seseorang. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan terdapat kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Kenyamanan dapat berkaitan dengan penerangan yang cukup, ventilasi yang memberikan

kesegaran, kebersihan tempat kerja, dan mudah melihat bahwa aspek-aspek di atas juga merupakan penghargaan yang bersifat non-materi bagi seseorang.

Schermerhorn *et al.* (2011: 73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diketahui melalui observasi dan interpretasi secara berhati-hati tentang apa yang dikatakan dan dilakukan orang sambil melakukan pekerjaannya. Mereka menyebutnya sebagai komponen kepuasan kerja. Dalam hal ini ada dua model yang disarankan dapat dipergunakan, yaitu *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* dan *Job Descriptive Index*. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) mengukur kepuasan antara lain dengan:

- 1) *Working conditions*, kondisi kerja,
- 2) *Chances for advancement*, kesempatan untuk maju,
- 3) *Freedom to use one's own judgment*, kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri,
- 4) *Praise for doing a good job*, memuji karena telah melakukan pekerjaan baik, dan
- 5) *Feelings of accomplishment*, perasaan atas penyelesaian.

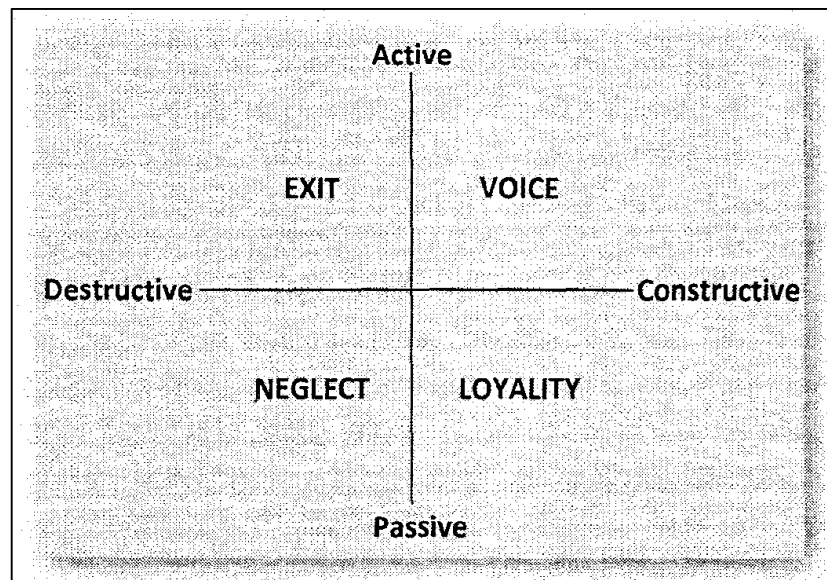
Sedangkan *Job Descriptive Index* (JDI) mengukur kepuasan dari lima segi, yaitu:

- 1) *The work itself*, pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*), dan pertumbuhan (*growth*).
- 2) *Quality of supervision*, kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*).
- 3) *Relationship with co-workers*, hubungan dengan rekan sekerja, yang mencakup keselarasan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).

- 4) *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*).
- 5) *Pay*, bayaran, dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-à-vis others*).

### 2.2.3 Konsekuensi Kepuasan Kerja

Dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model teoretik dinamakan EVLN-Model, yang terdiri dari *Exit*, *Voice*, *Loyalty*, dan *Neglect*. Kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja tersebut dibedakan dalam dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, sebagaimana digambarkan di bawah ini.



Sumber: Robbins dan Judge (2015: 154)

**Gambar 2.1 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

- 1) *Exit*. Respon *exit* atau keluar merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- 2) *Voice*. Respon *voice* atau suara termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.
- 3) *Loyalty*. Respon *loyalty* atau kesetiaan berarti secara positif, tetapi secara optimistik menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.
- 4) *Neglect*. Respon *neglect* atau pengabaian secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Perilaku *exit* dan *neglect* mencakup variabel kinerja diri yaitu produktivitas, kemangkiran, dan pergantian. Tetapi model ini memperluas respon pekerja termasuk *voice* dan *loyalty*, perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi tidak menyenangkan atau menyegarkan kondisi kerja memuaskan.

#### **2.2.4 Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja**

Berdasar dari berbagai pendapat mengenai determinan kepuasan kerja seperti yang tercantum dalam *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job*



*Descriptive Index* (JDI) maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai indikator kepuasan kerja adalah (Jamilah, 2015):

- 1) *The work itself*, pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*), dan pertumbuhan (*growth*).
- 2) *Quality of supervision*, kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*).
- 3) *Relationship with co-workers*, hubungan dengan rekan sekerja, yang mencakup keselarasan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).
- 4) *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*).
- 5) *Pay*, bayaran, dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-à-vis others*).
- 6) *Freedom to use one's own judgment*, kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri,
- 7) *Praise for doing a good job*, memuji karena telah melakukan pekerjaan baik, dan
- 8) *Feelings of accomplishment*, perasaan atas penyelesaian.

### **2.3 Turnover Intention (Intensi Keluar)**

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

*Turnover Intention* diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 1986). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu:

1) Sukarela (*voluntary turnover*)

*Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

2) Tidak sukarela (*involuntary turnover*)

Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw *et al.*, 1998).

Menurut Utami dan Bonussyeani (2009) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara suka rela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (*stay*) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan

dan komitmennya. Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan:

- 1) Upaya yang lebih baik di tempat lain.
- 2) Kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain.
- 3) Masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada.
- 4) Adanya organisasi lain yang lebih baik.

Perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan:

- 1) Pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan.
- 2) Perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan / anak, dan kehamilan.

*Turnover* mengacu pada keluarnya seseorang dari keanggotaan suatu organisasi. Faslah (2010) menjelaskan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi:

- 1) Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen.
- 2) Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru.
- 3) Kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu :

- 1) Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara.

Hanisch dan Hulin (1990) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.

- 2) Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Mueller, 2003).

*Turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover intention*). Cammann *et al.* (1979) mengembangkan alat ukur untuk mengukur *turnover intention* yang dikenal dengan *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (MOAQ). Indikator-indikatornya terdiri atas:

- 1) Sering berpikir meninggalkan organisasi ini.
- 2) Sangat mungkin tahun depan akan mencari pekerjaan baru.
- 3) Akhir-akhir ini sering berpikir mengganti pekerja saat ini.

Mobley (1986) juga mengukur variabel intensi keluar dengan tiga item yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain.

Item pengukuran tersebut terdiri atas:

- 1) Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang.

- 2) Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- 3) Kemungkinan meninggalkan organisasi.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja atau prestasi diberikan batasan oleh Manajer sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter (Tika, 2010:53) menyatakan bahwa kinerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya, sehingga dari batasan tersebut dapat dikatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut aturan yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Mangkunegara (2010: 67) definisi kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas mau pun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.4.2 Determinan Kinerja**

Menurut Byars dan Rue (Sutrisno, 2015 : 151) mengemukakan, ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor – faktor individu yang dimaksud adalah :

- 1) Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat – sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role* atau *Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **2.4.3 Indikator kinerja**

Pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah (Sutrisno, 2015: 152):

- 1) Hasil kerja; Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan; Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- 3) Inisiatif; Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecekatan mental; Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap; Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi; Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian Hsin-Kuang *et al.* (2008) bertujuan untuk mengeksplorasi efek transformasi kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Subyek penelitian adalah karyawan administrasi yang bekerja di kesejahteraan sosial dan yayasan kebajikan dari organisasi non-profit di Taiwan. Penelitian ini menemukan hasil sebagai berikut: (1) kepemimpinan transformasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi; (2) kepuasan kerja memiliki efek mediasi pada kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi; dan (3) kepuasan kerja memiliki efek mediasi pada kepemimpinan transformasi dan kinerja. Penelitian Koc (2011) bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan para manajer pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bekerja dalam perusahaan ukuran menengah dan kecil di wilayah industri Ankara, Turkey. Data berasal dari kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 266 yang menunjukkan hasil ada hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Susanj dan Jakopec (2012) mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan yang berbeda (aktif dan pasif) dan komitmen organisasi. Lebih lanjut, penelitiannya menjelaskan peran persepsi keadilan dan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian ini melibatkan partisipan sebanyak 537 orang yang direkrut dari 17 organisasi di Kroasia yang mewakili berbagai industri yang berbeda (manufaktur, sektor publik, layanan), departemen

(produksi, akunting, personalia), dan tingkat organisasi (mulai dari karyawan pada posisi nonmanagerial, supervisor lini pertama, hingga manajer menengah). Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan aktif secara positif baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan pasif tidak memengaruhi persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan komitmen. Lin dan Tseng (2013) dalam hasil penelitiannya menunjukkan perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Penelitian Shurbagi (2014) yang memeriksa hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada 280 karyawan dari sektor minyak bumi di Libya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja dan memiliki peran dalam memperkuat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian Robert *et al.* (2014) menganalisis hubungan kepemimpinan transaksional dan transformasional pada kepuasan kerja perawat yang teregistrasi. Hasil menunjukkan baik *autonomy* (kepemimpinan transformasional) maupun *distributive justice* (kepemimpinan transaksional) memengaruhi secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat yang teregister. Penelitian Abdelhafiz (2015) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit Amman, Yordania. Kepuasan kerja dipengaruhi lebih besar oleh kepemimpinan transformasional daripada transaksional.



Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Kuswandi dkk. (2012) yang menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional, nilai personal, kepuasan kerja, dan kinerja dosen di Kalimantan Selatan dengan menggunakan sampel sebanyak 145. Teknik analisis menggunakan SEM menghasilkan kepemimpinan transformational tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja. Begitu pula Thamrin (2012) yang menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Responden yang digunakan adalah 105 karyawan perusahaan pengiriman di Jakarta dengan teknik analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

### **2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention***

Dixon dan Hart (2010) menguji bagaimana gaya kepemimpinan *path-goal* memengaruhi keefektifan kelompok kerja dan *turnover intention*. Hasil menunjukkan gaya suportif berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Elci *et al.* (2012) menelusuri pengaruh kepemimpinan etik dan keefektifitasan kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada 1093 karyawan dari 70 perusahaan yang beroperasi dalam 9 industri yang berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan etik dan keefektifitasan kepemimpinan berpengaruh negatif pada *turnover intention*.

Penelitian Green *et al.* (2013) menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, kelelahan emosional, dan *turnover intention* pada 388

anggota *mental health providers* menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* secara positif berhubungan dengan *turnover intention*, dan kepemimpinan transformasional secara negatif berhubungan baik ke *emotional exhaustion* maupun *turnover intention*. Kepemimpinan transformasional juga memoderasi hubungan antara *emotional exhaustion* dan *turnover intention*. Liu *et al.* (2013) meneliti gaya kepemimpinan yaitu LMX menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*. Hasil penelitian El-Badawy (2014) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Hasil berbeda ditunjukkan oleh Long *et al.* (2012) yang menguji gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* pada staf akademik universitas di Malaysia menyatakan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan pada *turnover intention* meskipun arahnya negatif. Gul *et al.* (2012) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *turnover intention* dengan 121 karyawan perusahaan asuransi sebagai responden menunjukkan hasil negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Peachey *et al.* (2014) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, organisasi komitmen, *job embeddedness*, dan *job search behaviors* pada *voluntary turnover intentions* di antara 196 administrator senior antar-departemen atletik perguruan tinggi di Amerika Serikat. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional ke

*voluntary turnover intentions*. Begitu juga penelitian Sartika (2014) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Dengan menggunakan sampel 170 orang dan metode analisis jalur, maka hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat hubungan langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Chu dan Lai (2011) yang mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan pada kinerja karyawan dan memeriksa efek mediasi komitmen organisasi pada gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan kinerja karyawan di Taiwan menunjukkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian Koc (2011) juga menunjukkan adanya hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Penelitian Thamrin (2012) pada 105 karyawan perusahaan pengiriman di Jakarta menunjukkan kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Shahhosseini *et al.* (2013) yang mengkaji gaya kepemimpinan 192 manajer menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian Cavazotte *et al.* (2013) pada 107 manajer dari perusahaan multinasional yang bergerak di

sektor keuangan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan tingginya kinerja tugas.

Martin dan Tabiti (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dimana peran kepemimpinan dalam organisasi mampu mengefektifkan karyawannya. Almutairi (2016) dalam penelitiannya yang menguji efek mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan sampel 227 perawat di 4 rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi, membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pada komitmen dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi memediasi parsial kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ditunjukkan oleh Rosmiyati (2014) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan persepsi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Jumlah *sampling* 65 responden yang merupakan karyawan PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Tongo-Tongo (2014) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja Anggota Detasemen A Pelopor Satuan Brimob Polda Sulut. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan kepada 71 Anggota Detesemen A Pelopor Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap

kinerja Anggota Detasemen A Pelopor Satuan Brimob Polda Sulut sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Anggota Detasemen A Pelopor Satuan Brimob Polda Sulut.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Yin-Fah *et al.* (2010) yang mengeksplorasi *turnover intention* di antara karyawan sektor swasta di Petaling, Malaysia dengan 120 responden menunjukkan korelasi moderat antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Penelitian Yucel (2012) yang menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* pada 250 karyawan dari perusahaan manufaktur Turki menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif pada *turnover intention*. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan yang terpuaskan dalam pekerjaannya maka mereka memiliki komitmen yang tinggi dan rendahnya niat keluar dari organisasi. Medina (2012) mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan dalam konteks budaya organisasi dengan sampel sebanyak 3.758 buruh yang diperoleh dari *General Social Survey* (GSS) yaitu survei sosiologi yang mengumpulkan data perilaku dan karakteristik demografi penduduk di Amerika Serikat. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sementara budaya organisasi memoderasi hubungan ini. Penelitian Lai dan Chen (2012) juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Harpert (2013) yang meneliti kepuasan kerja, ketersediaan alternatif pekerjaan yang dirasakan, dan *turnover intention* pada 204 karyawan Suralco, LLC di Suriname menunjukkan hasil pengaruh negatif dan signifikan dari kepuasan kerja ke *turnover intention* yang mengindikasikan bahwa rata-rata karyawan yang mengalami ketidakpuasan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Penelitian Olusegun (2013) pada 226 petugas perpustakaan dari 10 universitas negeri di South West Nigeria, menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*, sehingga kebijakan kepuasan kerja harus diformulasikan untuk menurunkan *turnover intentions* karyawan.

Penelitian Sartika (2014) bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Dengan menggunakan sampel 170 orang dan metode analisis jalur, maka hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan. Saeed *et al.* (2014) dengan sampel 200 karyawan menguji pengaruh beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Puangyoykeaw dan Nishide (2015) yang meneliti tentang hubungan antara *need satisfaction*, kepuasan kerja, *life satisfaction*, komitmen karyawan, dan *turnover intention* pada 400 imigran Myanmar sebagai sampel yang diperoleh secara acak dari 13 pabrik

pemrosesan *seafood* Thailand. Dengan menganalisis data menggunakan SEM menunjukkan hasil yang kontradiktif yaitu kepuasan kerja tidak memengaruhi secara signifikan *turnover intention*.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja juga memiliki implikasi manajerial yang signifikan karena ribuan penelitian telah menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel prestasi kerja. Salah satu perdebatan terbesar di pusat penelitian organisasi adalah hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Penelitian oleh Laffaldano dan Muchinsky (1985) dengan meta analisis mengakumulasi hasil 74 penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dengan prestasi kerja terhadap 12.192 orang. Ditemukan hubungan positif yang lemah antara kepuasan dengan prestasi. Para peneliti telah mengidentifikasi dua alasan kunci yang menyebabkan hasil ini salah arah dan menyatakan terlalu rendah hubungan yang seharusnya terjadi antara kepuasan dengan prestasi.

Hubungan mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah diuji secara empiris, beberapa hasil penelitian tersebut adalah penelitian Koc (2011); Thamrin (2012); Kuswandi dkk. (2012); Ouedraogo & Leclerc (2013); Maharani *et al.* (2013); Moqbel *et al.* (2013) yang menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka berikan atau hasilkan.

Penelitian Tahir dan Monil (2014), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf administrasi lembaga pendidikan tinggi di Malaysia. Fu dan Deshpande (2014) dalam penelitiannya pada 476 karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan asuransi Cina menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja. Perera *et al.* (2014) dengan 322 sampel yang diuji menggunakan teknik SEM menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Farooqui dan Nagendra (2014) dalam penelitiannya juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian Jamilah (2015) pada 80 karyawan Pusat Informasi dan Teknologi Keuangan di Jakarta dengan metode *proportionate stratified sampling*, pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan analisis data menggunakan SEM-PLS juga menunjukkan arah yang positif dan signifikan variabel kepuasan kerja memengaruhi variabel kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Sani (2013) yang menguji pengaruh keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan serta potensi peran mediasi yang dimainkan oleh perilaku kewargaan organisasi. Dengan menggunakan teknik sampling acak proporsional diperoleh sampel 70 karyawan yang diambil dari 15 cabang bank. Hasil menunjukkan kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Abidin (2014) menguji pengaruh kepuasan, motivasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survey, sample dan dan kuesioner



sebagai alat pengumpul data utama dan subyek dari penelitian ini sebanyak 108 responden. Metode analisa data ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.

### **2.2.6 Pengaruh *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan**

Keinginan berpindah karyawan telah menjadi fokus utama dari para sarjana, praktisi dan peneliti di berbagai bidang (Lambert, Hogan, dan Barton, 2001). Ada sejumlah penelitian yang berkaitan dengan niat untuk meninggalkan atau *turnover* yang telah dilakukan (Koch dan Steers, 1978; Lee dan Bruvold, 2003). Keinginan berpindah didefinisikan sebagai kemauan sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi (Tett dan Meyer, 1993). Hal ini adalah prekursor terkuat untuk *turnover* yang sebenarnya. Temuan penelitian telah mengkonfirmasi hubungan yang kuat antara keinginan berpindah dan *turnover* yang sebenarnya. Ketika karyawan yang berharga/bernilai bagi organisasi secara sukarela meninggalkan organisasi, umumnya dianggap merugikan dari segi biaya penggantian dan gangguan kinerja organisasi (Addae *et al.*, 2006).

Ada bukti empiris yang kuat mendukung pandangan bahwa niat untuk meninggalkan organisasi atau cuti sangat terkait dan konsisten dengan *turnover* sukarela (Griffeth dan Hom 1988; Mathieu dan Zajac 1990). Namun, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penurunan penting dalam kinerja organisasi didahului dan diakhiri dengan aktual *turnover* (Porter *et al.*, 1974; Carmeli dan Gefen, 2005; Clugston, 2000). Berdasarkan penelusuran kajian-kajian empiris

terkini menunjukkan bahwa masih minimnya literatur yang menghubungkan dua variabel ini. Perubahan arah dilakukan oleh Saeed *et al.* (2014) dengan sampel 200 karyawan menguji pengaruh beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.