



**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* PADA *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT. Bina Busana Internusa Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Rulyanto Malanthon Manurung

7311412137

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 16 Desember 2017

Disetujui oleh:

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Pembimbing



Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M

Rini Setyo Witiastuti, S.E,M.M

NIP. 197610072006042002

NIP.197610072006042002.

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : *Senin*

Tanggal : *08 Januari 2018*

Penguji Skripsi I



Dr. Ketut Sudarma, M.M

NIP.195211151978031002

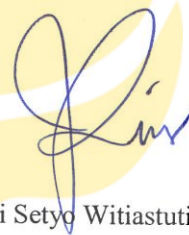
Penguji Skripsi II



Dra. Palupiningdyah, M.Si.

NIP.195208041980032001

Penguji Skripsi III



Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M

NIP. 197610072006042002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono M.M

NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan hasil karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan karya tulis orang lain, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 08 Januari 2018

Peneliti,


UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

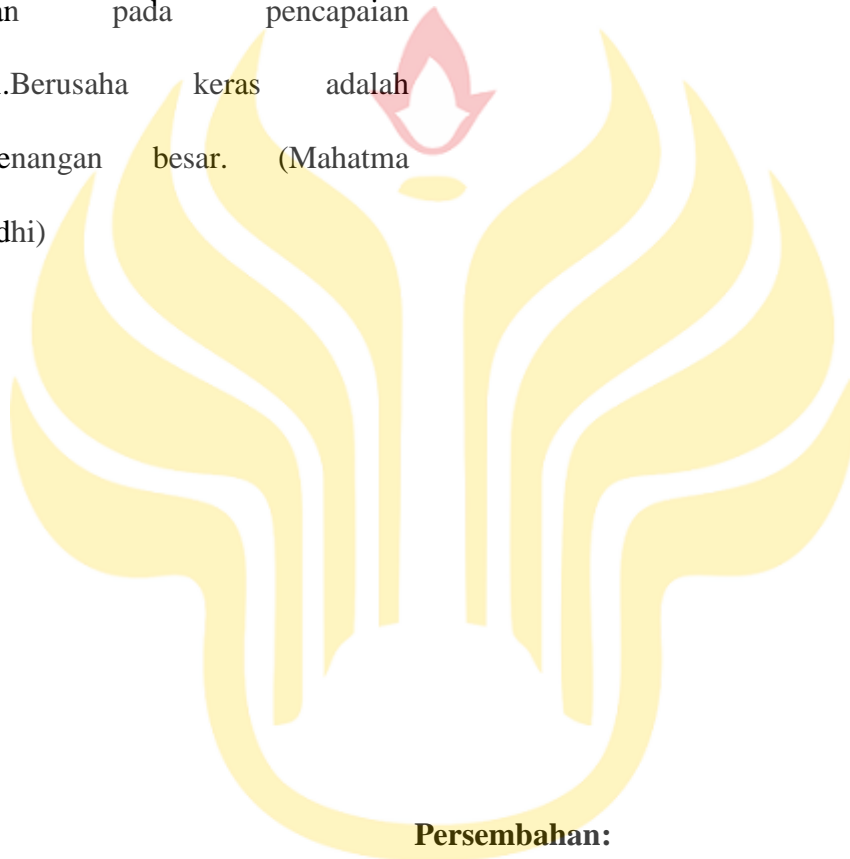
Rulyanto Malanthon Manurung

NIM : 7311412137

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Kepuasan itu terletak pada usaha,
bukan pada pencapaian
hasil. Berusaha keras adalah
kemenangan besar. (Mahatma
Gandhi)



Persembahan:

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Bapak Ruben Manurung dan Ibu Lindawaty Pardede yang selalu memberikan doa dan motivasi yang tiada henti.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas seluruh nikmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana. Penulisan skripsi dapat terselesaikan berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang atas izinnya dalam melakukan penelitian.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang dan Dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, arahan dukungan dan saran sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M., dosen wali yang telah membantu dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
5. Seluruh staff dan dosen pengajar jurusan Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu selama mengikuti perkuliahan.

6. Bapak Ir. Tumpal Sirait M.M., Manajer Factory PT. Bina Busana Internusa Semarang yang telah banyak membantu dalam melakukan penelitian, sabar dan meluangkan waktunya untuk dalam memberikan banyak informasi dalam penelitian ini.
7. Seluruh karyawan bagian produksi PT. Bina Busana Internusa Semarang yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini.
8. Kedua orang tua dan adik yang tiada henti memberikan motivasi, dukungan dan doa dalam mengerjakan skripsi ini.
9. Teman-teman Manajemen Angkatan 2012 atas pengalaman dan kebersamaannya selama ini.
10. Semua pihak yang telah membantu penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Terima kasih atas bantuan dan bimbingannya selama ini, semoga amal dan bantuan saudara mendapat berkah yang melimpah dari Tuhan Yang Maha Esa dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.



Semarang, Januari 2018

Rulyanto Malanthon Manurung

NIM : 7311412137

SARI

Manurung, Rulyanto Malanthon 2017. “Pengaruh *Leader-member Exchange* Pada *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Bina Busana Internusa Semarang)”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M.

Kata Kunci: *Leader-member Exchange*, *Kepuasan Kerja*, *Turnover Intention*

Persoalan dalam dunia bisnis di era Globalisasi sekarang ini semakin ketat. Persoalan-persoalan sumber daya manusia yang seringkali muncul dan menghambat kinerja perusahaan diantaranya ialah *turnover*. Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia, karena staf yang direkrut tersebut telah memiliki pekerjaan di perusahaan lain. Penelitian ini ditujukan untuk menguji *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*, serta menguji variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam model tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi PT. Bina Busana Internusa Semarang. Metode pengumpulan data menggunakan observasi dan kuesioner. Penarikan sampel menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Sampel ditetapkan sebanyak 84 responden dengan menggunakan rumus Slovin. Tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 100%. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi, dan analisis nilai selisih mutlak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh negatif signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dan terdapat pengaruh negatif signifikan *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*. Sehingga, H₁, H₂, dan H₃ didukung. Kepuasan kerja memediasi hubungan *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*, sehingga H₄ didukung.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *leader-member exchange* berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja, *leader-member exchange* berpengaruh negatif signifikan pada *turnover intention*, Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan pada *turnover intention*. Kepuasan kerja mampu memediasi *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*.

ABSTRACT

Manurung, Rulyanto Malanthon 2017. "Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Intention with Job Satisfaction as Variable Mediation (Study on Employees of PT Bina Busana Internusa Semarang)". Thesis. Management Department. Faculty of Economics. Semarang State University. Supervisor Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M.

Keywords: Leader-member Exchange, Job Satisfaction, Turnover Intention

Problems in the business world in this era of globalization are getting more difficult to solve. One of the human resource issues that often arises and obstructs the performance of companies is the turnover. Nowadays, the high level of turnover intention has become a serious problem for many companies, even some companies are frustrated when knowing that the recruitment process that has recruited qualified staff turns out to be a waste since the recruited staff already have jobs in other companies. This research was aimed to test the leader-member exchange on turnover intention and to test the job satisfaction variable as a mediation variable in the model.

The population in this research was employees of production of PT. Bina Busana Internusa Semarang. The data collection methods used in this research were observation and questionnaires. Proportionate random sampling was used as the sampling technique. The sample was set by 84 respondents by using Slovin formula. The return rate of the questionnaire was 100%. Methods of data analysis used descriptive analysis, regression analysis, and value analysis of absolute difference.

The results of this study indicates that there is a significant positive influence of leader-member exchange on the job satisfaction, there is a significant negative effect of job satisfaction on turnover intention, and there is significant negative influence of leader-member exchange on turnover intention. Thus, H_1 , H_2 , and H_3 are supported. The job satisfaction mediates the leader-member exchange relationships toward turnover intention. Thus, H_3 is supported.

The conclusions of this study are that leader-member exchange has a significant positive effect on job satisfaction, leader-member exchange has a significant negative effect on turnover intention. Job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention. Job satisfaction is able to mediate the leader-member exchange against turnover intention.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
PERSETUJUAN PEMBIMBING	Error! Bookmark not defined.
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PRAKATA	vii
SARI	xivii
ABSTRACT	xivy
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	11
1.3.1 Tujuan Penelitian	11
1.3.2 Manfaat Penelitian	11
BAB II	13
2.1 <i>Leader-Member Exchange</i>	13
2.1.1 Pengertian <i>Leader-Member Exchange</i>	13
2.1.2 Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX)	14
2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas LMX	15

2.2 Kepuasan Kerja	18
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	18
2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja	20
2.3 Turnover Intention	24
2.3.1 Pengertian <i>Turnover Intention</i>	24
2.3.2 Dimensi <i>Turnover Intention</i>	26
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Karyawan	27
2.4 Hubungan antar Variabel	32
2.4.1 Hubungan antara <i>Leader-member exchange</i> dengan Kepuasan Kerja .	32
2.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>Turnover Intention</i>	33
2.4.3 Hubungan antara <i>LMX</i> dengan <i>Turnover Intention</i>	34
2.5 Penelitian Terdahulu	34
2.6 Kerangka Berpikir	42
2.7 Pengembangan Hipotesis	42
BAB III	43
3.1 Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data	43
3.1.1 Populasi.....	43
3.1.2 Sampel	43
3.1.3 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.2 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	46
3.2.1 Variabel Dependen (Y2).....	46
3.2.1.1 <i>Turnover Intention</i>	47
3.2.2 Variabel Independen (X1)	47
3.2.2.1 <i>Leader-member Exchange</i>	48
3.2.3 Variabel Mediasi (Y1)	49

3.2.3.1	Kepuasan Kerja.....	49
3.3	Sumber Data	51
3.4	Metode Pengumpulan Data	52
3.4.1	Metode Observasi	52
3.4.2	Metode Kuesioner.....	53
3.5	Metode Analisis Data	54
3.5.1	Uji Instrumen Data.....	54
3.5.1.1	Uji Validitas	54
3.5.1.2	Uji Reliabilitas	56
3.5.2	Analisis Deskriptif Jawaban Responden.....	57
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	59
3.5.3.1	Uji Normalitas.....	59
3.5.3.2	Uji Multikolinieritas	59
3.5.3.3	Uji Heteroskedastisitas	60
3.5.4	Uji Hipotesis	61
3.5.4.1	Uji t Statistik (Uji Parsial)	61
3.5.5	Analisis jalur (Path Analysis)	62
BAB IV	64
4.1.	Hasil Penelitian	64
4.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
4.1.2	Analisis Statistik Deskriptif	65
4.1.2.1	Karakteristik Respon Penelitian.....	65
4.1.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	700
4.1.3	Uji Asumsi Klasik.....	75
4.1.3.1	Uji Normalitas.....	75

4.1.3.2 Uji Heteroskedastisitas	76
4.1.3.3 Uji Multikolinearitas.....	77
4.1.4 Uji Hipotesis	78
4.1.4.1 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)	78
4.1.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	80
4.2 Pembahasan	86
4.2.1 Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> pada Kepuasan Kerja.....	86
4.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja pada <i>Turnover Intention</i>	87
4.2.3 Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> pada <i>Turnover Intention</i>	88
4.2.4 Pengaruh <i>LMX</i> pada <i>Turnover Intention</i> melalui Kepuasan Kerja.....	89
BAB V	91
5.1 Simpulan.....	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93

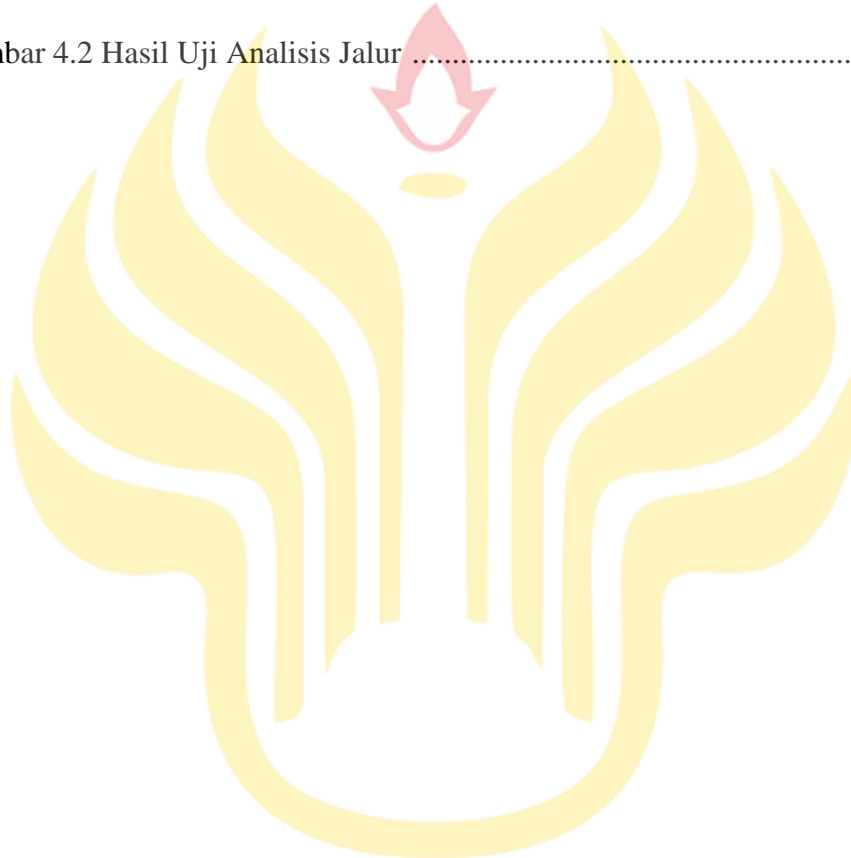
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap	6
Tabel 1.2 Data Turnover PT. Bina Busana Internusa Semarang	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Populasi	43
Tabel 3.2 Distribusi Sampel	46
Tabel 3.3 Indeks Skala Likert	53
Tabel 3.4 Validitas Variabel <i>Leader-member Exchange</i>	55
Tabel 3.5 Validitas Variabel Kepuasan Kerja	55
Tabel 3.6 Validitas Variabel <i>Turnover Intention</i>	56
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas	57
Tabel 3.8 Kriteria Nilai Interval	58
Tabel 4.1 Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Pendidikan Terakhir	66
Tabel 4.2 Karakteristik berdasarkan Masa Kerja dan Jenis Kelamin	68
Tabel 4.3 Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.4 Kriteria Nilai Interval	71
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel <i>LMX</i>	72
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Resp pada Variabel Kepuasan Kerja	73
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Resp pada Variabel <i>Turnover Intention</i>	74

Tabel 4.8 <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	76
Tabel 4.9 Uji <i>Glejser</i>	77
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas	78
Tabel 4.11 Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> pada Kepuasan Kerja	79
Tabel 4.12 Pengaruh Kepuasan Kerja pada <i>Turnover Intention</i>	79
Tabel 4.13 Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> pada <i>Turnover Intention</i>	80
Tabel 4.14 Model Summary Regresi 1	81
Tabel 4.15 Model 1 Pengaruh <i>LMX</i> pada Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.16 Model Summary Regresi 2	82
Tabel 4.17 Model 1 Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja pada <i>Turnover Intention</i>	83
Tabel 4.18 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total <i>Leader-member</i> <i>Exchange</i>	85
Tabel 4.19 Hasil Penelitian	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	41
Gambar 4.1 Grafik Normal P-plot Variabel Y2 (<i>Turnover Intention</i>), Y1 (Kepuasan Kerja) dan X (<i>Leader-member Exchange</i>)	75
Gambar 4.2 Hasil Uji Analisis Jalur	84



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Jawaban Permohonan Penelitian	101
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	103
Lampiran 3 Data Responden	107
Lampiran 4 Jawaban Responden	111
Lampiran 5 Deskripsi Variabel	121
Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas	128
Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik	136
Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi	139
Lampiran 9 Hasil Analisis Uji Path	141



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat terganggu, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Manurung, 2012:26). Dengan tingginya tingkat turnover pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999:119).

Saat ini tingginya tingkat *turnover intentions* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Dennis, 1998 dalam Ifah Lathifah 2008:113).

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika

mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Toly, 2001). Tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota suatu perusahaan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seorang terkait dengan kepuasan kerja (Kadiman & Indriana, 2012:213).

Banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Karyawan merasa memiliki keinginan untuk melakukan *turnover*, karena karyawan mulai memiliki rasamalas dalam melaksanakan ataupun menyelesaikan tugas yang diberikan (Dewi dan Subudi, 2015:98). Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawan tersebut kerasan untuk tetap bekerja tanpamenurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal

maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya (Edi Suhanto, 2009:127).

Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap beberapa alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover*, karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Meskipun kepuasan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention*, tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001; Tett and Meyer, 1995; Johnson et. al, 1987; dalam Andini, 2006:115). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan emosional positif seseorang seperti perasaan senang, nyaman, bahagia terhadap pekerjaan tersebut. Dalam hal ini karyawan, karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang (Vroom, 1964; dalam Witasari 2009:116). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau

usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Dalam ilmu kepemimpinan, konsep kontrak sosial menimbulkan teori kepemimpinan yang disebut Teori Pertukaran Pemimpin dan Bawahan (*The Leader Member Exchange Theory*) – terkenal dengan istilah *LMX Leadership Theory*. LMX ialah teori yang berfokus pada interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Yukl (2010: 12; dalam Nurfitri, 2015) menjelaskan bahwa dalam proses LMX, pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan timbal-balik yang berpengaruh satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam sebuah organisasi. LMX tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin serta bawahannya, tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk.

Beberapa penelitian mengenai LMX diantaranya dilakukan oleh Epitropaki dan Martin (2005) yang mencoba menghubungkan pengaruh karakteristik pemimpin atau atasan (*leader characteristics*) terhadap kualitas LMX. Hasilnya, sifat-sifat “ideal” secara personal, seperti sensitivitas, dinamisme, dan kecerdasan pada seorang pemimpin memberi pengaruh positif terhadap kualitas LMX di lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.

Hubungan LMX berkualitas tinggi ditandai dengan sejumlah ciri-ciri, seperti daya dukung yang tinggi dari atasan kepada bawahan, kepercayaan, daya negosiasi yang aktif (Wirawan, 2013: 125), meningkatnya kesadaran menjalankan kewajiban dan arus timbal-balik antara pemimpin dengan bawahan yang komunikatif.

Tingginya kualitas LMX berimplikasi pada meningkatnya *attachment* atau kelekatan antara pemimpin dengan bawahannya, motivasi kerja (Adiningtyas, 2012: 118), performansi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, pemberdayaan organisasi, dan lain-lain.

Disisi lain, rendahnya kualitas LMX ditandai dengan rendahnya dukungan dari atasan terhadap bawahan, sedikit atau tanpa keikutsertaan bawahan dalam pembuatan keputusan, dan kecilnya kepercayaan serta perhatian dari pemimpin (Wirawan, 2013: 125). Kualitas hubungan LMX yang rendah biasanya dijumpai pada situasi formal yang terbentuk atas dasar kesepakatan untuk membangun relasi dengan motif ekonomi semata, misalnya kontrak kerja yang terikat dengan besaran upah atau gaji yang diberikan kepada bawahan.

Seorang pemimpin yang berkualitas tinggi dapat mengembangkan kepercayaan kepada karyawan, memfasilitasi mereka untuk mengekspresikan diri lebih baik, membuat peran kerja lebih terlibat dan memiliki kinerja lebih baik (Macey & Schneider 2008). Hal ini dimungkinkan karena mereka berprangsaka bahwa pemimpin tidak akan menghukum mereka. Ketika LMX berkualitas tinggi, karyawan akan merasa memiliki kepuasan yang lebih besar di dalam organisasi (Mardanov, Sterrett, & Baker 2007). Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, dan lain-lain (Kurniawan2012).

Hubungan antar variabel tersebut telah diuji oleh peneliti terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda atau inkonsisten. LMX berpengaruh secara signifikan

terhadap kepuasan kerja (Novebry dan Eddy 2013:72). LMX yang berkualitas tinggi, maka kepuasan kerja pun semakin tinggi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gutama, dkk (2015:121) LMX berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran De Boliva Surabaya. LMX masih belum cukup mampu menjelaskan hubungan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi tersebut dapat diringkas ke dalam tabel *research gap* yang dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 1.1 Research gap

Peneliti	Variabel	Hasil
Wibowo dan Sutanto (2013)	X : <i>Leader-member Exchange (LMX)</i> Y : Kepuasan Kerja	<i>Leader-member exchange (LMX)</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
Peneliti	Variabel	Hasil
	X : <i>Leader-member Exchange (LMX)</i> Y : Kepuasan Kerja	
	X : Kepuasan Kerja Y : <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

	Kadiman dan Indriana T.L. (2012)	X : Kepuasan Kerja Y : <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
		X : <i>Leader-member Exchange (LMX)</i> Y : <i>Turnover Intention</i>	<i>Leader-member exchange (LMX)</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
	Epitropaki, O. & Martin, R. (2005)	X : <i>Leader-member Exchange (LMX)</i> Y : <i>Turnover Intention</i>	<i>Leader-member Exchange (LMX)</i> berhubungan positif terhadap <i>turnover intention</i>

Sumber : Kumpulan Jurnal dan Hasil Penelitian, (2017)

Berdasarkan beberapa hasil penelitian pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian tidak konsisten terkait hubungan dan pengaruh antara variabel *leader-member exchange*, kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Dalam berbagai penelitian, keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja (Manurung, 2012:21). Lalu, dalam penelitian juga dijelaskan bahwa korelasi keluar masuknya (*turnover*) pegawai suatu organisasi berkorelasi lebih kuat karena ketidakpuasan dibandingkan dengan kemangkiran. Menurut Locke (dalam Umam, 2010:192) seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dari hal tersebut merupakan suatu yang bersifat pribadi, yaitu

bergantung pada cara ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Demikian pula pada PT. Bina Busana Internusa Semarang yang banyak mengalami *turnover intention*. Dari banyaknya faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* diantaranya adalah *leader-member exchange* dan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan.

Di PT. Bina Busana Internusa Semarang karyawan bekerja sesuai peran atau bidang dan departemen masing-masing, disana juga sudah ada pembagian kerja dimana karyawan sudah mengetahui pekerjaan apa yang harus dilakukan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Seperti pada bagian produksi ada departemen bagian potong jahit dimana tugas mereka yaitu memotong dan menjahit barang yang sudah jadi, cetak manual dan cetak auto yaitu melakukan pencetakan hasil produksi, dll. Namun, pada kenyataannya disana tingkat *turnover* tetap saja tinggi. Bahkan dilihat dari data *turnover* setahun terakhir tahun 2017 tingkat *turnover* relatif tinggi.

Pada variabel kepuasan kerja yang juga merupakan faktor penyebab *turnover* memiliki indikator salah satunya gaji. Berdasarkan observasi pendahuluan yang saya lakukan di PT. Bina Busana Internusa Semarang dilihat bahwa tingkat pemberian gaji sudah sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional), ada pemberian THR, bonus lembur dan waktu pemberian gaji sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, pada kenyataannya hal

tersebut tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tingkat *turnover* yang terjadi disana tetap saja relatif tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis memilih PT. Bina Busana Internusa Semarang yang berlokasi di Jalan Tugu Wijaya IV, Kawasan Industri Wijaya Kusuma, Kelurahan Randugarut, Kecamatan Tugu, Semarang sebagai objek penelitian. Dari survei awal yang dilakukan penulis terdapat data di PT. Bina Busana Internusa Semarang yang menunjukkan tingkat *turnover* karyawan yang relatif tinggi seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Data Observasi Turnover Intention Bagian Produksi
PT. BBI Semarang**

						Nilai Indexs	Kriteria
Berpikir berhenti						33,3%	
Meninggalkan perusahaan						17,9%	
	4,8%	14,2%	64,2%	195,2%	89,5%		

Sumber: Data internal PT Bina Busana Internusa Semarang (2017)

Dari tabel observasi awal diatas dapat dilihat bahwa tingkat *turnover intention* pada perusahaan tersebut tinggi, dengan menggunakan indikator dari *turnover intention* yaitu berhenti bekerja dan meninggalkan perusahaan. Pada pernyataan berpikir berhenti yaitu 80,22 dan pada pernyataan meninggalkan perusahaan sebesar 73,58. Karyawan yang dimaksud yakni karyawan tetap bagian produksi yang dibagi dalam berbagai departemen seperti dalam departemen *Warehouse, Pattern & Marker, Cutting, Component Process, Sewing, Finishing, Shipping*, dll. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor penyebab mengapa

karyawan tersebut ingin keluar. Diduga bahwa faktor kepuasan kerja memegang peranan penting yang cukup signifikan, hal ini didukung pernyataan DeMicco dan Reid (1988:61) yang menyatakan bahwa keinginan berpindah seseorang juga terkait erat dengan kepuasan kerja. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Russ dan McNeilly, 1995:45).

Berdasarkan latar belakang masalah *turnover intention* dan fenomena yang terjadi di PT. Bina Busana Internusa Semarang, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *leader-member exchange* pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari sekian banyaknya faktor yang mempengaruhinya. Oleh karena itu, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Leader-member Exchange* Pada *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Bina Busana Internusa Semarang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh pada kepuasan kerja ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *turnover intention* ?
3. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh pada *turnover intention* ?

4. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *leader-member exchange* terhadap *turnover intention* karyawan.
4. Untuk menganalisis adanya pengaruh *leader-member exchange* terhadap *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang dipaparkan di atas, dapat memberikan manfaat penelitian sebagai berikut:

- a. Manfaat teoritis

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai referensi dan dasar untuk mendukung penelitian dalam kajian sumber daya manusia dalamkaitannya dengan *leader-member exchange* (LMX), kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan.

b. Manfaat praktis

1. Bagi Manajemen PT. Bina Busana Internusa Semarang

Memberikan manfaat bagi manajemen perusahaan sebagai pertimbangan dalam memelihara dan mengelola sumber daya manusia untuk mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

2. Bagi Karyawan

Memberikan pengetahuan dan wawasan tentang hubungan atasan-anggota (*leader-member exchange*), kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Leader-Member Exchange

2.1.1 Pengertian Leader-Member Exchange

Menurut Lussier Achua (2010:), LMX merupakan hubungan kualitas antaraseorang *leader* (pemimpin) dengan *subordinate* (bawahan). Sedangkan Morrow et al., (2005:681) menyatakan bahwa LMX menggambarkan tingkat kualitas hubungan antara atasan dengan pegawai yang mampu meningkatkan kinerja keduanya.

Beberapa penelitian di atas mengisyaratkan bahwa LMX sebagai kualitas hubungan antara atasan dan bawahannya yang berimplikasi pada efektivitas dan kemajuan organisasi. Di dalam LMX, pertukaran timbal-balik secara unik dua arah antara pemimpin dan bawahannya disebut sebagai hubungan diadik.

Dalam teori LMX, *subordinate* atau bawahan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kelompok dalam (*in group*). Kelompok ini disebut sebagai *inner circle* yang terdiri dari pimpinan eselon, staff dan penasihat. Hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan kategori ini berdasarkan saling hormat dan percaya, serta dan pengaruh timbal-balik (Wirawan, 2013).

- 2) Kelompok luar (*out group*). Dalam kelompok ini, pemimpin menggunakan pendekatan superfis tradisional dan para bawahan pemimpin hanya berdasarkan tanggungjawabnya sebagai bawahan (Wirawan, 2013).

Teori LMX berusaha memahami kualitas masing-masing hubungan diadik antara pemimpin dan para bawahannya serta pengaruhnya terhadap keluaran organisasi dalam waktu tertentu. Hubungan diadik untuk setiap bawahan atas suatu kelompok dapat bersifat positif atau negatif.

2.1.2 Dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX)

Menurut Liden & Maslyn (1998, dalam Gutama dkk., 2015) mendefinisikan *Leader-member Exchange* (LMX) sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu;

- 1) Afeksi
Bentuk kepedulian yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.
- 2) Loyalitas
Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi yang lainnya.
- 3) Kontribusi
Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4) Penghormatan Profesional

Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan dalam pekerjaan.

Kualitas LMX ditentukan oleh bagaimana setiap bawahan diperlakukan. Hubungan pertukaran berkualitas tinggi menunjukkan suatu derajat mutual afeksi, loyalitas, penghormatan profesional, dan kontribusi yang tinggi, sedangkan pertukaran kualitas rendah menunjukkan hal sebaliknya. Oleh karena itu, teori dan penelitian LMX berfungsi untuk mengemukakan cara alternatif meneliti kepemimpinan organisasi dengan menyatakan bahwa hubungan diadik pemimpin dengan bawahannya lebih dapat memprediksi secara positif keluaran organisasi dibandingkan dengan sifat atau perilaku pemimpin. Kualitas LMX sangat penting dalam mempengaruhi pekerjaan para pegawai terkait dengan kerja kognitif, afektif, pengalaman perilaku, peran, dan nasib dalam organisasi mereka.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas LMX

Adiningtyas (2012:24) menjelaskan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi LMX sebagai berikut:

1) Hubungan yang baik dengan atasan

Menurut Bauer dan Graen serta Dienesch dan Linden (dalam Adiningtyas

2012:24), menjadi seorang yang strategik dan efektif adalah penting bagi

bawahan dalam memulai awal hubungan antara atasan dan bawahan.

2) Impresi manajemen

Manajemen memiliki impresi bahwa perilaku karyawan atau pegawai memiliki pengaruh terhadap kualitas LMX, terutama pada atasan langsung mereka, contohnya altruisme pegawai. Pegawai dengan kecenderungan suka menolong orang lain (dalam hal ini atasannya), akan memiliki kualitas LMX lebih baik (Yukl, 2010:136).

3) Karakteristik atasan

Kualitas LMX juga dipengaruhi oleh kemampuan *leader* atau atasan (Riggio, 2008; dalam Adiningtyas, 2012:24). Dukungan dari atasan, seperti apresiasi, perhatian, simpati, maupun motivasi yang diberikan oleh atasan saat bawahannya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dapat mempengaruhi kualitas LMX (Graen dan Cashman, 1975; dalam Adiningtyas, 2012:25). Salah satu contoh karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas LMX adalah empati. Atasan yang memiliki keterampilan empati dan interpersonal yang tinggi akan lebih mampu mengenali kapan relasi yang berbeda diterapkan pada situasi yang relevan (Adiningtyas, 2012:25).

4) Karakteristik bawahan

Menurut Dienesch dan Liden, 1986 (dalam Adinityas, 2012:25), bawahan yang berkompeten dalam melakukan tugas-tugas akan memiliki pengaruh terhadap tingginya kualitas LMX dengan atasan. Selain kompetensi, aspek kepribadian juga termasuk dalam karakteristik bawahan disini. Bono dan Judge, 2001(dalam Adiningtyas, 2012:26), mengemukakan bahwa kepribadian bawahan dapat mempengaruhi interaksi antara atasan dan bawahan. Hasil

penelitian tersebut didukung oleh Liden dkk., 1997 (dalam Adiningtyas, 2012:26), yang menyatakan bahwa kualitas LMX yang baik akan menunjukkan tingkat inisiatif tinggi pada bawahan, bawahan yang lebih kompeten dan percaya diri serta memiliki motivasi tinggi akan berimplikasi pada performa kerjanya yang semakin baik.

5) Faktor kontekstual

Menurut Liden dkk., 1997 (dalam Adiningtyas, 2012: 26), kualitas LMX yang baik lebih sulit untuk diwujudkan ketika terdapat banyak anggota dalam satu tim kerja, ketika anggota tim kerja hanya merupakan anggota yang ditugaskan untuk sementara waktu dalam tim tersebut, ketika atasan hanya memiliki sedikit wewenang atau kuasa untuk menyediakan *reward* dan *benefit* yang diinginkan oleh bawahan, ataupun ketika anggota tim tersebar luas di berbagai wilayah dan sangat jarang berinteraksi dengan atasannya.

6) Faktor situasional

Beberapa aspek situasional seperti budaya organisasi, praktek sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat mempengaruhi kualitas LMX (Henderson *et al*, 2009; dalam Adiningtyas, 2012: 26).

7) Faktor interaksional, seperti demografi dan similaritas juga merupakan prediktor dari LMX. Kualitas LMX akan cenderung lebih tinggi karena ketika pimpinan dan bawahan memiliki banyak kesamaan, seperti kesamaan tempat asal (Cortez, 2000; dalam Adiningtyas, 2012: 26).

2.2 Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Keith Davis (1985:96) dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”* (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yuki (1977:98) dalam Mangkunegaramendefinisikan kepuasan kerja *“is the way an employee feels about his or her job”* yang dapat diartikan sebagai cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat Davis, Wexley dan Yuki di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi kerjanya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa pendekatan yang paling banyak digunakan adalah peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor perhitungan (*summary score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyai karyawan untuk menanggapi pertanyaan. Pendekatan lainnya adalah dengan mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan pada setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja.

Ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (2003) dapat diungkapkan dalam sejumlah cara atau dimensi sebagai berikut:

- 1) *Exit* (keluar) yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, meliputi pencarian posisi baru sekaligus pengunduran diri.
- 2) *Voice* (bersuara) secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian untuk kegiatan perserikatan.
- 3) *Loyalty* (kesetiaan) yaitu secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan

mempercayai organisasi beserta manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

- 4) *Neglect* (pengabdian) yaitu secara pasif membiarkan keadaan memburuk, meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh tujuan hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa atas pelaksanaan tugas-tugasnya.

Luthans (1998) mengemukakan terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapannya; kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. Hulin dkk., (1959) mengungkapkan lima dimensi yang mencerminkan karakteristik penting tentang kerja yang ditanggapi karyawan secara efektif, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi (pengawasan) dan rekan kerja.

2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menjelaskan secara rinci dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan tersebut terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2) Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini

dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4) Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5) Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang “kuat” bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih

menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

Kelima dimensi di atas digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Di samping itu, terdapat juga lima model kepuasan kerja yang menonjol yang akan menggolongkan penyebabnya dan dapat digunakan sebagai ukuran kepuasan kerja, seperti yang disebutkan oleh Kreitner & Kinicki (2003) sebagai berikut.

- 1) Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya.
- 2) Ketidacocokan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seorang akan tidak puas.
- 3) Pencapaian nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.
- 4) Persamaan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja.
- 5) Komponen watak/genetik, menjelaskan bahwa secara khusus model ini didasarkan bahwa kepuasan kerja sebagai fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

Dari sudut pandang masyarakat dan karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, memelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan sedikit keluhan dan menurunkan tingkat stres (Luthans, 2006).

Selain itu, karyawan akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan keinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Mobley, 1979).

2.3 Turnover Intention

2.3.1 Pengertian *Turnover Intention*

Intention atau intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal karyawan seperti

intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama kerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya (Zeffane, 1994; dalam Yuniar, 2008).

Simamora (2006) menyebutkan *turnover intention* merupakan perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

Turnover intention mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawl cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987; dalam Suhanto, 2009) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987; dalam Suhanto, 2009) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidablevoluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada

organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Penggantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena paling penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. (Mobley, 1986; dalam Manurung, 2012), mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : “berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”. Dari kedua definisi di atas, disimpulkan bahwa *turnover* adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Namun definisi yang dikemukakan Mobley lebih menekankan pada karyawan yang berhenti.

Menurut Andini (2006), *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat berkenaan dengan kepuasan kerja yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Dalam penelitian yang dilakukan, variable *turnover intention* digunakan dalam cakupan yang luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

2.3.2 Dimensi *Turnover Intention*

Dimensi dari *turnover intention* menurut Witasari (2009):

- 1) Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.
- 2) Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.

- 3) Individu ingin meninggalkan organisasi.
- 4) Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
- 5) Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan

Dalam penelitiannya Novliadi (2007) mendapati bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan dalam organisasi, dan kepuasan kerja.

a) Usia

Maier (1971; dalam Novliadi, 2007) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negative artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya (Mobley, 1986; dalam Novliadi, 2007). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Gilmer (1966; dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka sebelumnya (Novliadi, 2007).

b) Lama Kerja

U.S. Civil Service Commission (1997) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (menurut Mobley, 1986; dalam Novliadi, 2007).

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, 1985; dalam Novliadi, 2007). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal

merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggungjawab lebih besar daripada pekerjaan-pekerjaan baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987; dalam Novliadi, 2007).

c) Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Mowday dkk (1982; dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971; dalam Novliadi, 2007) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggungjawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton.

Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987; dalam Novliadi, 2007).

d) Keikatan terhadap perusahaan

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di tahun yang berbeda menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya.

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday dkk, 1982; dalam Novliadi, 2007). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e) Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang banyak dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen

perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 1977; dalam Novliadi, 2007). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Wexley dan Yukl (1977 dalam; Novliadi, 2007) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menuntut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Salah satu model konseptual mengenai *turnover* yang ditawarkan oleh Mobley (1977; dalam Novliadi, 2007) menyatakan bahwa *Intention to Leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal*. Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*.

2.4 Hubungan antar Variabel

2.4.1 Hubungan antara *Leader-member exchange* dengan Kepuasan Kerja

Menurut Mardanov, Sterrett, & Baker (2007) ketika LMX berkualitas tinggi, karyawan akan merasa memiliki kepuasan yang lebih besar di dalam organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok orang dalam (*in group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya.

Novebry (2013) menguji pengaruh kualitas LMX pada kepuasan kerja. Pengaruh kualitas LMX pada kepuasan kerja adalah positif. Artinya, bahwa semakin tinggi kualitas LMX, maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Volmer et al. (2011) yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena ketika karyawan merasa hubungannya dengan pemimpinnya baik, maka ia akan senang bekerja karena ia merasa puas terhadap supervisi pemimpinnya. Dengan begitu, karyawan tersebut juga akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

2.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Menurut Robbins (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan meliputi beberapa hal, diantaranya terhadap produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Disebutkan pula bahwa kepuasan juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, namun hubungan tersebut lebih kuat dari apa yang kita temukan untuk keabsenan. Namun kembali, faktor-faktor lain seperti kondisi bursa kerja, harapan-harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan panjangnya masa kerja pada organisasi tertentu merupakan rintangan-rintangan penting bagi keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang saat ini.

Banyak bukti yang menyatakan bahwa dimensi penting hubungan kepuasan kerja-pengunduran diri adalah level kinerja karyawan. Untuk itu banyak perusahaan berupaya keras untuk mempertahankan karyawannya terutama yang berkinerja tinggi bagi mereka; seperti kenaikan upah, pujian, pengakuan, peningkatan peluang promosi, dan seterusnya. Sedikit upaya ditempuh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja buruk. Bahkan mungkin terdapat sedikit tekanan untuk mendorong mereka agar mengundurkan diri.

Hal inipun diperkuat oleh pendapat Handoko (2001) yang menyebutkan bahwa meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya.

2.4.3 Hubungan antara *Leader-member exchange* dengan *Turnover Intention*

Menurut Indrawati (2005) faktor penting yang mempengaruhi keinginan bertahan seorang karyawan dalam organisasi adalah kualitas LMX. LMX dengan *turnover intention* memiliki hubungan yang lemah (Collins, 2007, p. 34). Penelitian yang dilakukan oleh Epitropaki dan Martin (2005) menemukan bahwa LMX memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan dengan kepuasan itu karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya dan tidak ingin keluar dari perusahaan.

Menurut Collins (2007, pp. 34-35) LMX berhubungan negatif dengan *turnover intention*. *Turnover intention* dapat meningkat apabila LMX rendah, sedangkan apabila LMX tinggi maka *turnover intention* akan menurun. Faktor yang mempengaruhi keinginan bertahan seorang karyawan dalam organisasi adalah bila atasan memiliki hubungan yang dekat dengan bawahannya (*affect*), maka karyawan akan merasa mendapat dukungan dan dipercaya oleh atasannya. Harris dan Kacmar (2004, p. 365) mengatakan bahwa kurangnya kepercayaan dan komunikasi antara bawahan dengan atasan dapat meningkatkan *turnover intention*. Adanya petunjuk dan dukungan dari atasan kepada bawahan akan menimbulkan *loyalty* dan apabila hal itu terjadi maka karyawan akan merasa senang dengan lingkungan kerjanya dan tidak akan keluar.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai dasar acuan dalam penyusunan penelitian ini dan sebagai pembanding serta pendukung antara penelitian

terdahulu dan penelitian berikutnya. Berikut beberapa referensi yang pernah melakukan penelitian yang sama terkait dengan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

	Judul	Peneliti dan Tahun		Hasil Penelitian
	Pengaruh Kualitas <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya	Wibowo dan Sutanto (2013)	Karyawan di PT. Nutrifood Surabaya	<i>Leader-member Exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
	Analisa Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui <i>Perceived Organizational Support</i> Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Bolivia Surabaya	Gutama dkk. (2015)	Karyawan Restoran De Bolivia Surabaya	<i>Leader-member exchange</i> berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
	Analisa Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap	Valensia dkk. (2014)	Karyawan Restoran "X"	<i>-Leader-member exchange</i> berpengaruh positif signifikan

	<p><i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator di Restoran "X" Surabaya</p>			<p>terhadap kepuasan kerja -Kepuasan Kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> -<i>leader-member exchange</i> berpengaruh secara negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> -Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara <i>leader-member exchange</i> dan <i>turnover intention</i></p>
	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Pada CV. Gita Karya Persada Denpasar</p>	<p>Dewi dan Subudi (2015)</p>	<p>Karyawan Pada CV. Gita Karya Persada Denpasar</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i></p>
	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan</p>	<p>Kadiman dan Indriana (2012)</p>	<p>Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang</p>	<p>Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover</i></p>

	Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang)			<i>intention</i>
	<i>Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment</i>	Elanain (2014)	Karyawan yang bekerja pada 15 perusahaan di Dubai	<i>Leader-member exchange</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
	<i>From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchange and employee outcomes</i>	Epitropaki, O. & Martin, R. (2005)	Karyawan dari 7 Perusahaan di Britania Raya	<i>Leader-member Exchange</i> berhubungan positif terhadap <i>turnover intention</i>
	<i>Job satisfaction and turnover intention based on sales person standpoint</i>	Issa et.all (2013)	Karyawan sales person	Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>turnover intention</i>	Dwiningtyas (2015)	Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

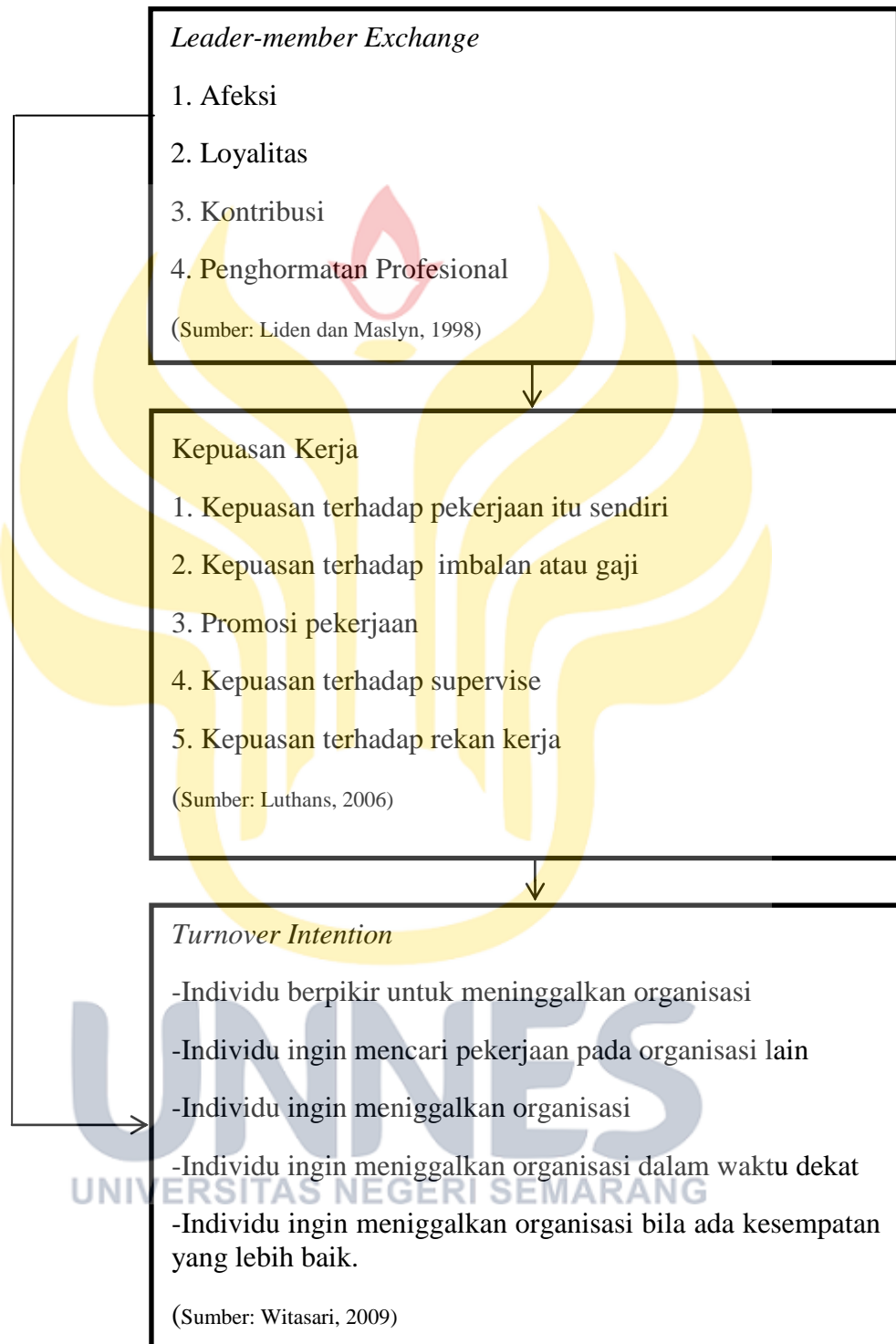
	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Empiris pada Novotel Semarang)	Witasari (2009)	Karyawan Hotel Novotel Semarang	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap signifikan terhadap <i>turnover in tention</i>
	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Keinginan Keluar (<i>Turnover Intention</i>) Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kanwil DJP Kalimantan Barat)	Katno dan Fauzan (2015)	Pegawai pada Kanwil DJP Kalimantan Barat	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keinginan keluar
	Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Pada STIKES Widya Husada	Manurung (2012)	Karyawan pada STIKES Widya Husada Semarang	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan

	<p>Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Indonesia)</p>	<p>Lathifah (2008)</p>	<p>Auditor Kantor Akuntan Publik di Indonesia</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i></p>
	<p>Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar</p>	<p>Ikhbar (2014)</p>	<p>Pegawai Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar</p>	<p><i>Leader-member Exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>
	<p>Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Hotel</p>	<p>Kartika (2016)</p>	<p>Karyawan Hotel Bahari Inn Tegal</p>	<p>LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja</p>

	Hubungan Pertukaran Pemimpin-Pengikut, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional	Ariani (2010)	Karyawan tetap pada 10 Perusahaan Jasa di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur	Hubungan Pertukaran Pemimpin-Pengikut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber : Data dari Jurnal

2.6 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
- H3 : *Leader-member exchange* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
- H4 : Kepuasan kerja merupakan variabel mediator atau variabel intervening antara *leader-member exchange* dengan *turnover intention* karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian tentang “Pengaruh *Leader-member Exchange* Terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT Bina Busana Internusa Semarang)”, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi *leader-member exchange* yang dirasakan, maka akan menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT Bina Busana Internusa Semarang.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka tingkat *turnover intention* semakin rendah di PT Bina Busana Internusa Semarang.
3. *Leader-member exchange* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi *leader-member exchange*, maka akan menyebabkan turunnya tingkat *turnover intention* karyawan PT Bina Busana Internusa Semarang.
4. Kepuasan kerja merupakan variabel mediator atau variabel intervening antara *leader-member exchange* dengan *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*, karena pada dasarnya jika *leader-member exchange* yang diterapkan baik maka karyawan akan merasa puas dan setia.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti berikan untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen PT. Bina Busana Internusa Semarang disarankan untuk tetap menjaga hubungan antara atasan dan bawahan, karena hubungan atasan dan bawahan ini lebih berpengaruh kepada *turnover intention* dibandingkan dengan kepuasan kerja. Pemimpin wajib membina relasi yang baik dengan karyawan, contohnya dengan mengadakan acara-acara yang dapat mempererat hubungan antar rekan kerja.
2. Bagi Peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian dan sejenisnya direkomendasikan untuk mencari variabel lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, seperti konflik kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Agar dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel *turnover intention*, karena variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang cukup besar untuk *turnover intention*.
3. Bagi Karyawan diharapkan dapat meningkatkan hubungan kerjasama dengan atasan agar atasan dapat mengkomunikasikan tindak pemecahan masalah yang terkait dengan ketidakpuasan karyawan. Karyawan juga diharapkan untuk berpartisipasi dan berkontribusi secara aktif untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan pekerjaan yang berkaitan dengan pembuatan jadwal kerja, prosedur promosi dan pemutusan hubungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R. (2006). *Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap intention to quit: studi kasus pada rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Arianto, Agus Toly. 2001, "Analisis faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik", *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, halaman 102-125
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Bauer, T.N., Erdogan, B., Liden, R.C. and Wayne, S.J. (2006), "A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 2, pp. 298-310
- Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), "Self-concordance at work: understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 5, pp. 554-571
- Chen, L. H. (2008). *Job satisfaction among information system (IS) personnel.department of information management*. Unpublished undergraduate thesis, Chaoyang University of Technology, Taiwan.
- Davis, KJ dan Werther, WB. 1996. *Human Resource and Personal Management*. Third Edition. Mc.Graw Hill International Edition.
- Dewi, N. K., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada CV. Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 12.
- Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986), "Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 618-34.
- Djarmika, E. T. (2005). Pengaruh variabel hubungan atasan-bawahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. *Jurnal Eksekutif*, Vol. 2 No. 2, pp. 81-87.
- Elanain, H. M. A. (2014). Leader-Member Exchange And Intent to Turnover: Testing A Mediated-Effects Model In A High Turnover Work Environment. *Management Research Review*, Vol. 37 Iss 2 pp. 110-129.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005), "The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional

- leadership perceptions and organizational identification”. *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 4, pp. 569-589.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen, aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. and Cashman, J.F. (1975), “A role making model in formal organizations: a developmental approach”, in Hunt, J.G. and Larson, L.L. (Eds), *Leadership Frontiers*, Kent State Press, Kent, OH, pp. 143-65.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron 2000. *Behavior in Organizations, 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000), “Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium”, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 463-488.
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Harris, J. K & Kacmar, K.M. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.26, pp. 363-378.
- Indrawati, Ayu Desi. 2013. “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar”. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2), pp: 135-142.
- Judge, T.A., & Welbourne, T.M 1994. A Confirmatory Investigation of Dimensionality of Pay Satisfaction Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*. 79(1); 461-466.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton. G. K. (2001, May). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

- Kadiman & Indriana, Rr. D. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*, Vol. 1. No. 1.
- Kreitner, Robert & Angelo Konicky, 2003. *Perilaku Organisasi*. PT. Salemba Empat Jakarta
- Lathifah, I. (2008). *Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Turnover Intentions Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (studi empiris pada Auditor Akuntan Publik di Indonesia)*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Liden, C.R. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 43-72.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange Theory. The past and Potential for the Future. In Research in Personnel and Human Resources Management by Gerald Ferris (Ed). *Jai Press, Greenwich Ct.* 47 – 119
- Lum et.al., 1998. “Explaining Nursing Turnover Internt: Job Satisfaction, pay Satisfacation, or Organizational Commitment”. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.19,305-302
- Lussier, Robert N., dan Achua, Christopher. 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (ed. 11). New York: McGraw-Hill.
- Manurung, M. T., Intan ratnawati. 2012. “Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan: Studi pada STIKES Widya Husada Semarang”. *Journal of Management*, Volume 1 No. 2 Hal 145-157 Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Mangkunegara, Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mangkunegara, Anwar Prabu .2005. *turnover*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mardanov, I. et al. (2007). Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: an empirical study in the restaurant industry. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 12, No.3, pp. 37-56.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. 2001. Leader-member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.

- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. and Meglino, B.M. (1979), "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86 No. 3, pp. 493-522
- Morrow, P.C. et al. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20. No. 8, pp. 681 – 694.
- Novliadi, F. (2007). *Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Robbins, Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi*. PT.Prehalindo, Jakarta.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku organisasi*. Ed. 10. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Sartika, Dewi. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal*.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan Spss*. Andi.Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Ed. 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono.(2010). *Statistika untuk penelitian*.Bandung: Alfabeta.
- Suhanto, E. (2009). *Pengaruh Stress Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi di Bank Internasional Indonesia)*.Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Syarifah & Palupiningdyah (2014). Peran Stres kerja dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*.
- Tett, Robert P. dan John P. Meyer,1993, " Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46

- Toly, Agus Arianto,---, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intentions* Pada Staf Kantor Akuntan Publik”, *jurnal Ekonomi Akuntansi Universitas Kristen Petra*.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. & Abele, A.E. (March, 2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 10(1), 1-24.
- Wexley and Yukl, 1984, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*.
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013).Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktifitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*, Vol.1 No. 1.
- Widiyati, R. (2013). Hubungan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan persepsi keadilan penilaian kinerja pada karyawan Di PG Kebon Agung Kabupaten Malang.Retrieved Februari 15, 2014, from <http://jurnal-online.um.ac.id/data/artikel/artikel3997963FDFB7F83453613E03E2015CFC.pdf>.
- Witasari, L. (2009). *Analisis Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intention to quit (studi empiris pada Novotel Semarang)*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.