

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
TURNOVER INTENTION SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT AGUNG AUTOMALL KUTA**

**I Gede Diatmika Paripurna¹
I Wayan Gede Supartha²
Made Subudi³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email: diatmika91@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Agung Automall Kuta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agung Automall Kuta. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 71 karyawan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari database jumlah pekerja dan data sekunder berupa data penjualan kendaraan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis varian yaitu *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Agung Automall Kuta.

Kata kunci: Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership and job satisfaction on turnover intention and its impact on employee's performance at PT Agung Automall Kuta. The population in this study were all employees of PT Agung Automall Kuta. Sampling technique using quota sampling as many as 71 employees. The research data is primary data obtained from the database of workers and secondary data is vehicle sales. The research instrument used questionnaires and analysis techniques used SEM variants based is *Partial Least Square*. The results showed that the leadership has positive and significant effect on job satisfaction, leadership has not a significant negative effect on turnover intention, leadership has not positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has negative and significant effect on turnover intention, job satisfaction has positive and significant effect on employee performance and turnover intention has negative and significant effect on employees performance of PT Agung Automall Kuta.

Keywords: Leadership, Job Satisfaction, Turnover Intention, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi semakin menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Orang-orang yang ada di dalam organisasi harus mendapat visi dan terinspirasi agar mengembangkan diri mereka melebihi kemampuan-kemampuan pada umumnya, oleh sebab itu organisasi memerlukan suatu kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan, maupun sosial. Menurut Robbins dan Judge (2015:410) kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan tanpa arah yang jelas.

PT Agung Automall Kuta adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan kendaraan roda empat dengan merek dagang Toyota untuk wilayah Bali. PT Agung Automall Kuta sebagai organisasi bisnis yang berorientasi pada profit di tengah persaingan yang begitu ketat dari para kompetitor dan semakin melemahnya perekonomian yang dirasakan masyarakat, maka organisasi memerlukan kinerja yang baik. Indikasi kinerja yang baik adalah peningkatan nilai penjualan dari waktu ke waktu. Tabel 1 menunjukkan perkembangan nilai penjualan tahun 2013 sampai 2014. Hasil yang dapat diamati sepanjang dua tahun tersebut adalah terjadinya penurunan penjualan.

Jadi ini mengindikasikan bahwa kinerja yang tidak baik dari PT. Agung Automall. Data yang dimaksud tersaji pada tabel dibawah ini .

Tabel 1
Volume Penjualan Mobil Toyota di Bali Tahun 2013-2014

No.	Bulan	Tahun		Perubahan	
		2013	2014	(Unit)	(%)
1.	Januari	120	108	12	-10,00
2.	Pebruari	183	144	39	-21,31
3.	Maret	154	147	7	-4,55
4.	April	152	150	2	-1,32
5.	Mei	176	154	22	-12,50
6.	Juni	169	123	46	-27,22
7.	Juli	174	121	53	-30,46
8.	Agustus	151	139	12	-7,95
9.	September	171	135	36	-21,05
10.	Oktober	136	128	8	-5,88
11.	Nopember	160	132	28	-17,50
12.	Desember	222	170	52	-23,42
	Jumlah	1.968	1.651	317	-
	Rata-rata	1964	137	26	-15,26

Sumber: PT Agung Automall Kuta (data diolah, 2015)

Tabel 1 menunjukkan bahwa tren penjualan setiap bulannya dari tahun 2013 dan 2014 menunjukkan adanya penurunan volume penjualan di tahun 2014 dibandingkan bulan yang sama di tahun 2013. Total volume penjualan pada tahun 2013 sebesar 1.968 unit dengan rata-rata sebesar 164 unit, sementara pada tahun 2014 sebesar 1.651 unit dengan rata-rata sebesar 137 unit. Volume penjualan tidak terlepas dari bagian penjualan yang dituntut untuk mampu mencapai target yang sudah ditetapkan. Bagian *sales* pada PT Agung Automall Kuta memiliki 5 tingkatan yang masing-masing tingkatan memiliki jumlah target ideal yang berbeda-beda. *Sales* lapangan terbagi menjadi dua yaitu S1 dengan target ideal 4 unit mobil/bulan dan S2 dengan target ideal 8 unit mobil/bulan, sementara *sales counter* terbagi menjadi tiga yaitu C1 dengan target ideal 5 unit mobil/bulan, C2 dengan target ideal 10 unit mobil/bulan, dan C3 dengan target ideal 15 unit

mobil/bulan. Dalam pencapaian target, *sales* lapangan memerlukan usaha yang lebih daripada *sales counter* yang hanya perlu menunggu pelanggan datang ke *counter*, sehingga target yang ditentukan untuk *sales counter* lebih tinggi dibanding *sales* lapangan.

Berdasarkan data penjualan tingkatan *sales* (terlampir) selama bulan Januari 2014 hingga Nopember 2014 dari target yang seharusnya secara keseluruhan terlihat bahwa target tersebut tidak tercapai, sementara pada bulan Desember 2014 target dapat terlampaui. Hal ini disebabkan pada bulan Desember 2014, PT Agung Automall Kuta melakukan kegiatan promosi besar-besaran dengan memberikan potongan harga dan kemudahan proses kredit serta pemberian bonus tambahan bagi pembeli, sehingga menarik minat calon pembeli dan memberikan kontribusi penjualan terbesar dalam setahun. Menurunnya volume penjualan yang terjadi pada PT Agung Automall Kuta disebabkan karena imbas melemahnya perekonomian nasional akibat dari menurunnya nilai tukar rupiah terhadap dollar sehingga daya beli masyarakat terhadap produk kendaraan roda empat menurun. Selain dari melesunya perekonomian, adanya persaingan yang begitu ketat antara kompetitor yang dengan terus-menerus meluncurkan produk-produk terbarunya membuat PT Agung Automall harus terus memberdayakan SDM yang dimiliki agar dapat memenangkan kompetisi dengan tidak menurunkan target penjualan. Tidak adanya penurunan target penjualan dirasakan sangat berat bagi karyawan dalam kondisi saat ini. Karyawan menilai pimpinan tidak rasional dan tidak relevan dengan kondisi yang ada, pimpinan juga tidak mengomunikasikan visi secara jelas dan antusias yang tinggi sehingga visi itu diterima semua karyawan. Pimpinan hanya

menetapkan target penjualan yang tinggi tanpa memiliki kemampuan memberdayakan karyawan melalui tim kerja yang kooperatif.

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpin, maka efektivitas kepemimpinan diukur dengan adanya kesediaan orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan pemimpin dan organisasi tanpa ada rasa paksaan. Kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya. Hal ini akan menimbulkan dilema dalam pencapaian efektivitas organisasi. Pada satu sisi efektivitas organisasi dilihat dari output yang dicapai dan dari hasil penjualan yang didapat. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan, efektivitas organisasi dilihat dari pencapaian tujuan atau pemimpin dikatakan efektif diukur dari pencapaian tujuan. Permasalahannya adalah apakah pemimpin yang efektif semata-mata diukur dari pencapaian output yang biasanya bersifat jangka pendek. Apabila tujuan utama adalah output, ada kecenderungan para pemimpin mengabaikan aspek manusia. Pengabaian ini dapat mengakibatkan organisasi hancur karena terjadi peningkatan *turnover*, penurunan kepuasan kerja, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif juga harus memperhatikan aspek manusia sebagai usaha peningkatan dukungan (Badeni, 2014:132).

Turnover selalu menjadi perhatian utama yang dihadapi oleh organisasi besar maupun kecil. *Turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja. *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 dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover intention* adalah predeterminasi karyawan untuk menarik diri dan meninggalkan sebuah organisasi, bukan pemisahan yang sebenarnya dari organisasi itu sendiri. *Turnover intention* mengacu pada hal yang dirasakan karyawan mengenai probabilitas bertahan dengan atau meninggalkan sebuah organisasi yang mempekerjakannya. *Turnover intention* dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, melalui hilangnya aset manusia berbakat (Khanin, 2013). Niat meninggalkan organisasi dengan sukarela dipandang sebagai hal yang paling tak terduga. Karyawan yang tinggi tingkat *turnover* mempengaruhi kinerja organisasi karena pada akhirnya akan mengacu pada penggantian dan biaya pelatihan (Chou dan Rodriguez, 2013; Jain *et al*, 2012.). Adapun data penerimaan dan berhentinya karyawan pada bagian penjualan (*sales department*) serta tingkat *turnover* pada PT Agung Automall Kuta dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa total tenaga kerja *sales department* PT Agung Automall Kuta pada bulan Januari 2014 berjumlah 35 orang, sementara pada akhir tahun mengalami penurunan yaitu bulan Desember 2014 berjumlah 21 orang. Jumlah penerimaan karyawan tertinggi terjadi pada bulan Mei dan Desember yaitu masing-masing sebanyak 5 orang dengan jumlah keseluruhan penerimaan karyawan sepanjang tahun 2014 sebanyak 27 orang. Jumlah karyawan yang keluar tertinggi terjadi pada bulan Desember yaitu

sebanyak 7 orang dengan jumlah keseluruhan karyawan yang keluar sepanjang tahun 2014 sebanyak 43 orang.

Tabel 2
Jumlah Karyawan Sales Department yang Masuk dan Keluar pada PT Agung Automall Tahun 2014

No	Bulan	Awal (orang)	Masuk (orang)	Keluar (orang)	Akhir (orang)	Turnover Rate (%)
1	Januari	35	1	1	35	0,00
2	Februari	35	1	3	33	5,88
3	Maret	33	4	4	33	0,00
4	April	33	1	1	33	0,00
5	Mei	33	5	5	33	0,00
6	Juni	33	4	6	31	6,25
7	Juli	31	2	3	30	3,28
8	Agustus	30	1	5	26	14,29
9	September	26	0	0	26	0,00
10	Oktober	26	3	5	24	8,00
11	November	24	0	3	21	13,33
12	Desember	21	5	7	19	10,00
	Jumlah	-	27	43	-	-
	Rata-rata	30,00	2,25	3,58	28,67	5,09

Sumber: HRD PT Agung Automall Kuta (data diolah, 2015)

Niat atau intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras seseorang berusaha atau seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku. Sebagai aturan umum, semakin keras intensi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kecenderungan ia untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut. Karyawan *sales department* PT Agung Automall yang ingin mengajukan maupun yang sudah mengundurkan diri ini dapat dilatarbelakangi oleh ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Semua pihak dalam organisasi memainkan peran penting dalam memajukan sumber daya manusia yang mereka miliki untuk mencapai keunggulan kompetitif, oleh karena itu, pergantian karyawan yang tinggi tersebut pasti dapat menggagalkan tujuan ini. Hasil-hasil organisasional yang negatif seperti *turnover*, absensi dan *turnover*

intention telah menarik perhatian baik manajer maupun peneliti di berbagai macam disiplin ilmu (Yucel, 2012). Kurangnya keterlibatan dan kepuasan karyawan telah meningkatkan keinginan berpindah di beberapa organisasi dan menghasilkan pekerja yang lebih tidak produktif (Cheng, 2013).

Ketika orang berbicara tentang sikap pekerja, biasanya diartikan sebagai *job satisfaction* atau kepuasan kerja, yang menjelaskan perasaan positif tentang pekerjaan, sebagai hasil dari evaluasi dari karakteristiknya. Orang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi mempunyai perasaan positif, sedangkan tingkat kepuasan rendah mempunyai perasaan negatif tentang pekerjaan mereka (Wibowo, 2014:56). Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (Colquit *et al*, 2011:125). Dampak lain dari ketidakpuasan kerja karyawan adalah karyawan menunjukkan respon *neglect* (pengabaian) termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan dan meningkatnya kesalahan yang diperbuatnya. Selain itu dampak ketidakpuasan karyawan ditunjukkan dengan adanya respon *exit* yang merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi. Dengan adanya permasalahan kepemimpinan dan kepuasan kerja akan menimbulkan *turnover intention* karyawan yang tinggi sehingga akan memengaruhi pencapaian tujuan kinerja yang ditetapkan.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi baik dari segi kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Tuntutan akan kinerja yang tinggi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada PT Agung Automall Kuta yang pada umumnya

keberhasilan kinerja dilihat dari seberapa banyak atau berhasil PT Agung Automall Kuta dalam mendistribusikan produk mobil Toyota untuk Wilayah Bali menunjukkan tidak tercapainya tujuan kinerja tersebut. Tidak tercapainya tujuan kinerja tidak semata-mata karena lesunya perekonomian dan persaingan, melainkan kecenderungan pemimpin yang mengabaikan aspek manusia yang dapat meningkatkan *turnover intention*, penurunan kepuasan kerja, dan akhirnya berdampak pada kinerja.

Kepuasan kerja dan kepemimpinan telah banyak diteliti dalam kesatuan yang luas dari organisasi (Bass, 1990) dan penggunaan kedua tugas dan kepemimpinan relasional telah dilaporkan memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja bawahan (Castaneda & Nahavandi, 1991; Madlock 2008). Penelitian Hsin-Kuang *et al.* (2008); Koc (2011); Susanj dan Jakopec (2012); Lin dan Tseng (2013) menunjukkan perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Penelitian Shurbagi (2014); Robert *et al.* (2014); Abdelhafiz (2015) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi lebih besar oleh kepemimpinan transformasional daripada transaksional. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Kuswandi dkk. (2012) dan Thamrin (2012) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Kepemimpinan juga memiliki pengaruh terhadap niat keluar yang dibuktikan dengan penelitian Wen (2007); Dixon dan Hart (2010); Russell (2011); Choi dan Lee (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan telah diidentifikasi memberikan dampak negatif yang besar terhadap *turnover intention* karyawan.

Elci *et al.* (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan etik dan keefektivitasan kepemimpinan berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Penelitian Green *et al.* (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara negatif berhubungan ke *turnover intention*. Liu *et al.* (2013) meneliti gaya kepemimpinan yaitu *leader-member exchange* (LMX) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*. Hasil penelitian El-Badawy dan Bassiouny (2014) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Long *et al.* (2012); Gul *et al.* (2012); Peachey *et al.* (2014); dan Sartika (2014) yang menunjukkan tidak terdapat hubungan langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar.

Bukti empiris kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada penelitian Chu dan Lai (2011); Koc (2011); Hueryren (2012); Thamrin (2012); Shahhosseini *et al.* (2013); Cavazotte *et al.* (2013) membuktikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Martin dan Tabiti (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dimana peran kepemimpinan dalam organisasi mampu mengefektifkan karyawannya. Almutairi (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Tongo-Tongo (2014) dan Rosmiyati (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

Banyak penelitian yang dilakukan menemukan hubungan negatif yang signifikan antara aspek kepuasan kerja dan niat perputaran karyawan yang dibuktikan oleh penelitian Ali (2010); Yin-Fah *et al.* (2010); Choi dan Lee (2011); Yucel (2012); Medina (2012); Lai dan Chen (2012); Tnay *et al.* (2013); Harpert (2013); Olusegun (2013); Sartika (2014); dan Saeed *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Puangyoykeaw dan Nishide (2015) menunjukkan hasil kontradiktif yaitu kepuasan kerja tidak memengaruhi secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja juga memiliki implikasi manajerial yang signifikan dengan variabel prestasi kerja. Penelitian Koc (2011); Thamrin (2012); Kuswandi dkk. (2012); Ouedraogo & Leclerc (2013); Maharani *et al.* (2013); Moqbel *et al.* (2013); Tahir dan Monil (2014); Fu dan Deshpande (2014); Perera *et al.* (2014); Farooqui dan Nagendra (2014); dan Jamilah (2015) 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. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Sani (2013) dan Abidin (2014) yaitu kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian Shurbagi (2014) 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) 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. Kepuasan kerja dipengaruhi lebih besar oleh kepemimpinan transformasional daripada transaksional. Berdasarkan kajian literatur, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Wen (2007) yang bertujuan untuk menentukan dampak dari faktor-faktor kepemimpinan dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional memiliki efek pada niat *turnover* karyawan di Shanghai, Cina yaitu baik gaya kepemimpinan transformasi maupun transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan niat perputaran karyawan. Faktor kepemimpinan memiliki dampak negatif pada niat perputaran karyawan, dan faktor pengelolaan yang pasif memiliki dampak positif pada niat perputaran karyawan. 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*. Penelitian Russell (2011) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional terkait dengan menurunnya niat untuk berhenti. Penelitian Choi dan Lee (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan telah diidentifikasi memberikan dampak negatif yang besar terhadap *turnover intention* karyawan. Elci *et al.* (2012) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan etik dan keefektifitasan kepemimpinan berpengaruh negatif

pada *turnover intention*. Penelitian Green *et al.* (2013) menunjukkan konsistensi dengan penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional secara negatif berhubungan ke *turnover intention*. Liu *et al.* (2013) meneliti gaya kepemimpinan yaitu *leader-member exchange* (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, oleh sebab itu dapat diajukan hipotesis yaitu:

H₂ : Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

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 membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan kajian literatur di atas, maka dapat diajukan hipotesis yaitu:

H₃ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Yucel (2012); Medina (2012); Lai dan Chen (2012) menyatakan bahwa karyawan yang terpuaskan dalam pekerjaannya maka mereka memiliki rendahnya niat keluar dari organisasi. Tnay *et al.* (2013) menyatakan bahwa dampak dari ketidakpuasan kerja adalah keinginan

berpindah yang signifikan di antara karyawan dalam organisasi. Penelitian Harpert (2013) menunjukkan indikasi bahwa rata-rata karyawan yang mengalami ketidakpuasan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Penelitian Olusegun (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*, sehingga kebijakan kepuasan kerja harus diformulasikan untuk menurunkan *turnover intentions* karyawan. Begitu pula penelitian Sartika (2014) dan Saeed *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diajukan hipotesis yaitu:

H₄ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Salah satu perdebatan terbesar di pusat penelitian organisasi adalah hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja. 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); Fu dan Deshpande (2014); Perera *et al.* (2014); Farooqui dan

Nagendra (2014); dan Jamilah (2015) dalam penelitiannya juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, oleh sebab itu dapat diajukan hipotesis yaitu:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Keinginan berpindah karyawan telah menjadi fokus utama dari para sarjana, praktisi dan peneliti di berbagai bidang (Lambert, Hogana, dan Bartona, 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 mendukung pandangan bahwa niat untuk meninggalkan organisasi atau cuti sangat terkait dan konsisten dengan *turnover* sukarela (Dalessio, et al, 1986, Griffeth dan Hom 1988; Mathieu dan Zajac 1990). Berdasarkan kajian literatur di atas, maka dapat diajukan hipotesis yaitu:

H₆ : *Turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah merancang seluruh kegiatan yang akan dipergunakan dalam melakukan penelitian yang berkaitan

mulai dari mengidentifikasi masalah yang terdapat pada PT Agung Automall, menentukan hipotesis yang diteliti berdasarkan hasil penelitian, menganalisis data-data yang diperoleh dari responden dan kemudian memberikan kesimpulan dan saran-saran guna penyempurnaan penulisan yang akan datang. Penelitian ini menggunakan penjelasan (*explanatory research*) untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini untuk menjelaskan pengaruh yang terjadi antar variabel-variabel yang tercantum pada angket sebagai alat pengumpul data primer. Penelitian ini dilakukan pada PT Agung Automall Kuta yang berlokasi di Jl. Sunset Road Kuta. Pemilihan PT Agung Automall Kuta karena merupakan perusahaan penjualan mobil Toyota terbesar di Bali.

Variabel Eksogen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel endogen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah kepemimpinan (X). Variabel Endogen adalah variabel yang secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel eksogen. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (Y_1), *turnover intention* (Y_2), dan kinerja karyawan (Y_3) sebagai variabel endogen.

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka atau data kualitatif yang diangkakan yang dapat dihitung dengan satuan hitung. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini jumlah penjualan, data jumlah karyawan, data *turnover rate*, dan jawaban responden yang sudah ditabulasi. Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kalimat dan gambar, data mengenai sifat atau karakter, tidak berbentuk

angka-angka, dan berupa penjelasan–penjelasan. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah gambaran umum organisasi.

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan dicatat pertama kali oleh pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan adalah data dari hasil penyebaran kuesioner yang diisi oleh responden. Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data penjualan, data jumlah karyawan dan catatan atau dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Agung Automall Kuta berjumlah 71 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini, teknik *sampling* yang digunakan adalah *probability sampling* dengan salah satu turunannya adalah *sampling* jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Jadi dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh atau sensus maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak jumlah populasinya yaitu sebanyak 71 orang.

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner yang dibuat haruslah menggunakan bahasa atau kalimat yang jelas dan mudah dipahami oleh responden, kata-kata atau kalimat tidak memberikan penafsiran yang ambigu.

Teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *variance* atau *component based SEM*, yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*. PLS ini merupakan metode analisis yang *powerful*, karena tidak mengasumsikan data harus menggunakan pengukuran skala tertentu, digunakan pada jumlah sampel kecil (30-50 unit atau < 100 unit), dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.*, 2010).

Dalam hal ini PLS memungkinkan pengujian rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara sekaligus. Model analisis jalur semua variabel dalam PLS terdiri atas tiga rangkaian hubungan, yaitu: (1) *inner model* yang menspesifikasikan hubungan antar variabel laten (*structural model*), (2) *outer model* yang menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator (*measurement model*), dan (3) *weight relation* dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi. Tanpa kehilangan generalisasi, dapat diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator diskala *zero means* dan *unit variance* (nilai *standardize*), sehingga parameter lokasi (konstanta) dapat dihilangkan dalam model (Ghozali, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis
Hubungan Antara Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, dan Kinerja Karyawan

No	Hubungan antar Variabel / Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	T- Stat	Ket.
1.	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,766	0,756	0,045	0,045	17,000	Sig.
2.	Kepemimpinan → <i>Turnover Intention</i>	-0,086	-0,083	0,048	0,048	1,786	Tidak Sig.
3.	Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,027	0,031	0,050	0,050	0,539	Tidak Sig.
4.	Kepuasan Kerja → <i>Turnover Intention</i>	-0,879	-0,882	0,042	0,042	20,766	Sig.
5.	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,358	0,360	0,096	0,096	3,752	Sig.
6.	<i>Turnover Intention</i> → Kinerja Karyawan	-0,599	-0,592	0,095	0,095	6,268	Sig.

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara variabel kepemimpinan ke variabel kepuasan kerja sebesar 0,766 dengan nilai t-statistik sebesar 17,000 > t-tabel 1,960. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 1 (H₁) yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 3. menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini karena koefisien jalur dari variabel kepemimpinan ke *turnover intention* sebesar -0,086 dengan tingkat signifikansi t-statistik 1,786 < t-tabel 1,960. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H₂) yang diajukan dalam penelitian ini yang

menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ditolak.

Hasil pengujian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sesuai Tabel 3, menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara variabel kepemimpinan ke variabel kinerja karyawan sebesar 0,027 dengan nilai t-statistik sebesar $0,539 < t\text{-tabel } 1,960$. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H_3) yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* seperti ditunjukkan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berdasarkan koefisien jalur dari variabel kepuasan kerja ke *turnover intention* sebesar $-0,879$ dengan nilai t-statistik $20,766 > t\text{-tabel } 1,960$. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 (H_4) yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan seperti ditunjukkan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan koefisien jalur dari variabel kepuasan kerja ke kinerja karyawan sebesar 0,358 dengan nilai t-statistik $3,752 > t\text{-tabel } 1,960$. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 (H_5)

yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil pengujian mengenai pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan sesuai Tabel 3 menunjukkan bahwa *turnover intention* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara variabel *turnover intention* ke variabel kinerja karyawan sebesar -0,599 dengan nilai t-statistik sebesar 6,268 > t-tabel 1,960. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 6 (H_6) yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada PT. Agung Automall yang dapat diukur dari indikator kepemimpinan yang meliputi pemimpin membebaskan karyawan dalam mengambil keputusan, pemimpin meninggalkan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok, pemimpin mengambil keputusan dalam mengatasi krisis, pemimpin membantu bawahan mengembangkan potensinya terbukti mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan demikian kepemimpinan di dalam perusahaan sangat berperan penting untuk mendukung kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan merasa puas maka kinerjanya akan menjadi lebih baik dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hsin-Kuang *et al.* (2008); Koc (2011); Russell (2011); Susanj dan Jakopec (2012); Lin dan Tseng

(2013); Shurbagi (2014); Robert *et al.* (2014); dan Abdelhafiz (2015) yang menyatakan kepemimpinan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Kuswandi dkk. (2012) dan Thamrin (2012) yang menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada PT. Agung automall yang dikur dari indikator kepemimpinan yang meliputi pemimpin memberi solusi atas kesalahan karyawannya, pemimpin menjelaskan reward ketika kinerja tercapai, pemimpin passive/masa bodoh atas kesalahan bawahan dan pemimpin berbicara secara optimis tentang masa depan perusahaan terbukti tidak begitu kuat dalam mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, karena karyawan sebelum timbul niat untuk keluar mereka harus merasakan terlebih dahulu kepuasan kerja yang mereka alami. Sehingga apabila kepemimpinan di dalam perusahaan baik maka karyawan akan cenderung mengurungkan niatnya untuk keluar dan beralih ke perusahaan lain dengan kata lain lebih ingin untuk menetap tinggal di dalam saat ini.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Wen (2007); Dixon dan Hart (2010); Russell (2011); Choi dan Lee (2011); Elci *et al.* (2012); Green *et al.* (2013); Liu *et al.* (2013); El-Badawy (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh pada rendahnya niat karyawan untuk keluar dari

organisasi, sedangkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian Long *et al.* (2012), Gul *et al.* (2012), Peachey *et al.* (2014), dan Sartika (2014) yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keinginan keluar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada PT. Agung Automall yang diukur dari indikator kepemimpinan yang meliputi pemimpin tidak menghindari dalam pengambilan keputusan, pemimpin membebaskan karyawan mengambil keputusan, pemimpin mampu mengambil keputusan dalam mengatasi krisis dan pemimpin membantu bawahan mengembangkan potensinya terbukti tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian kepemimpinan di dalam perusahaan sangat berperan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Apabila kepemimpinan di dalam perusahaan dirasa kurang baik maka itu akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan sehingga menyebabkan kinerja perusahaan tidak dapat berjalan dengan maksimal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Chu dan Lai (2011); Koc (2011); Hueyren (2012); Thamrin (2012); Shahhosseini *et al.* (2013); Cavazotte *et al.* (2013); Martin dan Tabiti (2015); Almutairi (2016) yang membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada PT. Agung Automall yang diukur dari dimensi kepuasan

yang meliputi *relationship with co-worker* dengan indikator rekan kerja selalu memberikan bantuan sosial, *equity* dengan indikator karyawan merasa puas terhadap keadilan yang diberikan oleh atasan dan *quality of supervision* dengan indikator atasan selalu memberikan bantuan teknis terbukti berpengaruh menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan yang diukur berdasarkan indikator berkeinginan untuk meninggalkan organisasi, berkeinginan mencari pekerjaan pada di tahun mendatang dan sering berkeinginan mengganti pekerjaan saat ini. Sehingga apabila karyawan merasa puas dalam bekerja di dalam perusahaan maka cenderung tidak memiliki niat untuk keluar maupun beralih mengganti pekerjaan ke perusahaan lainnya dengan kata lain mereka akan tetap tinggal di dalam perusahaan saat ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ali (2010); Yin-Fah *et al.* (2010); Choi dan Lee (2011); Yucel (2012); Medina (2012); Lai dan Chen (2012); Tnay *et al.* (2013;) Harpert (2013); Olusegun (2013); Sartika (2014) dan Saeed *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*, sementara hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Puangyoykeaw dan Nishide (2015) yang menunjukkan hasil yang kontradiktif yaitu kepuasan kerja tidak memengaruhi secara signifikan *turnover intention*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada PT. Agung Automall yang diukur dari dimensi kepuasan yang meliputi *relationship with co-worker* dengan indikator rekan kerja selalu memberikan bantuan sosial, *equity* dengan indikator karyawan merasa puas

terhadap keadilan yang diberikan oleh atasan dan *quality of supervision* dengan indikator atasan selalu memberikan bantuan teknis terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini dapat diartikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan perusahaan yang meliputi indikator keselarasan sosial dalam hubungan pekerjaan dan atasan sudah berlaku adil dalam memberikan tugas memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga apabila karyawan merasa puas di dalam perusahaan maka karyawan akan dapat bekerja dengan maksimal dan tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Ouedraogo dan Leclerc (2013); Maharani *et al.* (2013); dan Moqbel *et al.* (2013); Tahir dan Monil (2014); Fu dan Despande (2014); dan Jamilah (2015) yang menyatakan bahwa karyawan yang mengalami kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerjanya, sedangkan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang ditunjukkan Sani (2013) yaitu kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa *turnover intention* pada PT. Agung Automall yang diukur dari indikator yang meliputi berkeinginan mencari pekerjaan pada organisasi lain di tahun mendatang terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga apabila tingkat *turnover* didalam suatu perusahaan tergolong tinggi maka itu akan menyebabkan karyawan tidak dapat fokus dalam bekerja karena

selalu mempunyai kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan dan itu akan berdampak terhadap merosotnya kinerja karyawan di dalam perusahaan.

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. Hasil ini mendukung penelitian Griffeth dan Hom (1988); Mathieu dan Zajac (1990) yang menyatakan bahwa turnover intention berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa tingkat intensi keluar karyawan terhadap perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja. Melalui hasil analisis penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman pengambilan keputusan dalam mengontrol tingkat intensi keluar karyawan melalui kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang mereka miliki dan alami.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan dijalankan maka semakin meningkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Di dalam penelitian ini sifat kepemimpinan yang lebih perlu diperhatikan adalah dimana pemimpin harus bisa memberi solusi dalam memecahkan suatu masalah apabila karyawannya melakukan kesalahan dan pemimpin sebaiknya harus memberi reward atau penghargaan kepada

karyawan apabila karyawan tersebut dapat mencapai kinerjanya dengan baik agar karyawan tersebut merasa lebih dihargai dan jadi bekerja lebih semangat lagi. Hal ini harus terus diperhatikan oleh pemimpin agar karyawan selalu merasa puas dengan pekerjaannya sehingga kinerja di dalam perusahaan akan selalu maksimal.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga adalah salah satu faktor yang paling penting sebagai penyebab tingkat intensi keluar karyawan dalam sebuah organisasi. Dilihat dari tingkat kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi karyawan yang merasakan puas didalam tempat mereka bekerja maka tingkat komitmen untuk tetap tinggal di suatu perusahaan akan tinggi juga. Dalam penelitian ini kepuasan kerja di dominasi oleh bantuan teknis yang diberikan oleh perusahaan dan dukungan sosial di dalam organisasi untuk para karyawannya. Hal ini memperlihatkan bahwa dukungan dan bantuan dari rekan kerja merupakan hal yang paling penting terhadap suasana yang ada pada lingkungan perusahaan atau organisasi sehingga mereka dapat menjalankan tujuan dari organisasi dengan baik.

Kepuasan kerja memiliki implikasi manajerial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini tingkat kepuasan kerja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah dimana gaji yang diberikan kepada karyawan dirasa kurang cukup memadai dan kurang memenuhi rasa keadilan terhadap sesama karyawan. Hendaknya perusahaan memperhatikan hal tersebut agar meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tentu saja akan membuat kinerja karyawannya terus menjadi lebih baik lagi.

Keinginan berpindah didefinisikan sebagai kemauan sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi dan ini tentu saja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. Dalam penelitian ini tingkat *turnover* lebih di dominasi oleh adanya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain di tahun mendatang. Ketika karyawan yang berharga/bernilai bagi organisasi secara sukarela meninggalkan organisasi, umumnya dianggap merugikan dari segi biaya penggantian dan mengganggu kinerja organisasi. Hal ini tentu saja harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar para karyawan terbaiknya tetap loyal pada perusahaan sehingga tidak ada keinginan untuk pergi meninggalkan perusahaan serta kinerja perusahaan pun tidak akan terganggu.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka simpulan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini dapat diberikan beberapa saran yaitu *Turnover intention* dapat dikurangi dan dicegah dengan

melakukan pendekatan kepada karyawan melalui membuat sistem kompensasi yang jelas dan transparan, mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan dan memberikan hak-hak karyawan secara penuh dan adil serta memberikan peluang kepada seluruh karyawan meningkatkan karirnya sehingga karyawan tidak mempunyai niat untuk meninggalkan perusahaan.

REFERENSI

- Abdelhafiz, I.M, M.A.AlaDeen, K.Mahmmoud, Mutari, N.N., & M.A. Mohammad. 2015. Impact of Leadership Styles among Head Nurses on Level of Job Satisfaction among Staff Nurses. *European Scientific Journal*, suppl. Special Edition, pp.203-216.
- Abidin, Nur. 2012. Pengaruh Kepuasan, Motivasi dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah. *Tesis*, Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Addae, H.M., Parboteeah, K.P. & Davis, E.E. 2006. Organizational Commitment and Intention to Quit: An Examination of the Moderating Effect of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.14 No.3, pp. 225-38.
- Almutairi, Dhaifallah Obaid. 2016. The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No.1, pp.231-241.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan kesatu. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 2000. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. 1990. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Castaneda, M., & Nahavandi A. 1991. Link of Manager Behavior to Supervisor Performance Rating and Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Management*, Vol.16, pp.357-366.
- Cavazotte, Flávia., Valter Moreno, & Jane Bernardo. 2013. Transformational Leaders And Work Performance: The Mediating Roles Of Identification And Self-Efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol.10, No.4.

- Cheng, N. 2013. Unproductive Workers not a Surprise to Many. *Thestaronline*. Available on <http://www.thestar.com.my/News/Nation/2013/02/28/Unproductive-workers-not-a-surprise-to-many.aspx>. diakses 25 Agustus 2016.
- Choi, Sang Long., & Lee Yean Thean, 2011. Relationship between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. *Research Journal of Business Management*, Vol. 5, pp. 91-100.
- Chou,S,Y & L.Rodriguez. 2013. An Empirical Examination of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior the Roles of Justice Perceptions and Manifest Needs. *Emerald Insight*. Vol.23, No.6, pp.474-494.
- Chu, Li-Chuan., & Chun-Che Lai. 2011. A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan. *Public Personnel Management*, Vol. 40, No.2, pp. 101-118.
- Colquit, Jason A., Jeffrey A. LePine, & Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dixon, Marva L., & L.K. Hart. 2010. The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22, No.1, pp. 52-69.
- El Badawy, Tarek A., & Manal Bassiouny. 2014. Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit. *Competition Forum*, Vol. 12, No.1, pp. 152-160.
- Elci, Meral., Irge Sener, Seval Aksoy, & Luifihak Alphan. 2012. The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees turnover intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.58, pp. 289–297.
- Farooqui, S. & A. Nagendra. 2014. The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees, *Procedia Economics and Finance*, Vol.11, pp.122-129.
- Fu, Weihui. & S.P. Deshpande. 2014. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, Vol.124, No.2 pp.339-349.
- Green, Amy E., E.A.Miller, & G.A.Aarons. 2013. Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers. *Community Mental Health Journal*, Vol. 49, No.4, pp. 373-9.

- Griffeth, R.W. & P.W. Hom. 1988. A of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 2, pp.103-111.
- Gul, Sajid, B. Ahmad, S.U. Rehman, N. Shabir, N. Razzaq. 2012. Leadership Styles, Turnover Intentions and the Mediating Role of Organizational Commitment, *Information and Knowledge Management*, Vol.2, No.7, pp.44-51.
- Harpert, Vernon L. 2013. Job Satisfaction, Perceived Availability of Job Alternatives and Turnover Intentions: the Case of Alumina Industry in Suriname, *Thesis*, Maastricht School of Management, Netherlands.
- Hsin-Kuang Chi, Huren-Ren Yeh, Chiou-Huei Yu 2008. The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*, Vol.4, No. 1, pp. 129-137.
- Hueryren Yeh, Shih Chien & Dachuan Hong. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, No. 2. (online), (doi:10.5539/jms.v2n2p54 URL: <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v2n2p54>)
- Jain,A,K., Giga,S,I and Cooper,C,L.,2012. Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *Emerald Insight*, Vol.21, No.3, pp.313-334.
- Jamilah, Lilik. 2015. Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai Pusat Informasi dan Teknologi Keuangan di Jakarta. *Tesis*, Universitas Warmadewa, Denpasar.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. 1993. Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.56, pp. 388-421.
- Judge, Timothy A. and Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.5, pp.755–768.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, Gregory K. Patton. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *The American Psychological Association*. Vol. 127. No. 3. 376-407
- Khanin, D. 2013. How to Reduce Turnover Intentions in the Family Business. *Business Horizons*, Vol.56, No.1, pp.63-73.

- Koç, Hakan. 2011. The Impact of Managers' Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Performance of Employees. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No.30, pp.11836-11843.
- Kuswandi, N.Asmirin, Sundjoto, & Purwanto. 2015. Effects of Transformational Leadership, Personal Value, Job Satisfaction on Lecturer Performance. *Researchers World*, Vol. 6, No.2, pp. 84-92.
- Lai, Ming-Cheng., & Chen, Yen-Chun. 2012. Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No.4 .
- Lambert, Eric G., Nancy Lynne Hogan, & Shannon M Barton. 2001. The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, Vol.38 No.2, pp.233-250.
- Lin, L.F., & C.C.Tseng. 2013. The Influence of Leadership Behavior and Psychological Empowerment on Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Innovation* (Online) Vol.5, No.4 pp.21-29.
- Liu, Zhiqiang., Z.Cai, J.Li, Shengping Shi, & Yongqing Fang. 2013. Leadership Style and Employee Turnover Intentions: A Social Identity Perspective. *Career Development International*, Vol. 18, No.3, pp. 305-324.
- Long, Choi S., L.Y. Thean, W.K.W. Ismail, & A. Jusoh. 2012. Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College, *World Applied Sciences Journal*, Vol.19, No.4, pp.575-581.
- Madlock, PE. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee's satisfaction. *Journal of Business Communication*. Vol.45 No.1 pp.61-78.
- Maharani, V., Troena, E.A. & Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, Vol.8, No.17, pp.1-12.
- Martins, B.A. & K. Tabiti. 2015. An Empirical Study of Performance Management as a Managerial Tool for the Development and Improvement in Employees' Job Performance in Organisation, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.4, No.12, pp.1-20.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, pp.171-94.

- Medina, Elizabeth. 2012. Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have to do with it? *Thesis*, Columbia University.
- Moqbel, Murad., S. Nevo, & N. Kock. 2013. Organizational members' use of social networking sites and job performance- An exploratory study, *Information Technology & People*, Vol.26, No.3, pp. 240-264.
- Olusegun, S.O. 2013. Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria" (2013). *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 914.
- Ouedraogo, Alidou. & André Leclerc. 2013. Job Satisfaction and Organizational Performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.17, No.1, pp. 35-50.
- Peachey, Jon Welty., J. Burton, Laura., & E. Wells, Janelle. 2014. Examining the Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, and Job Search Behaviors on Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, No.8, pp. 755-740.
- Perera, G.D.M., A. Khatibi, N. Navaratna, & K. Chinna. 2014. Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, Vol.3, No.1, pp.96-104.
- Puangyoykeaw, K., & Yuko Nishide. 2015. Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, Vol.10, No.5, pp. 98-112.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Rosmiyati, Rini. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Tesis, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Russell P. Guay. 2011. Igniting the fire between leaders and followers: the impact of having the right fit. Dissertation is available at Iowa Research. (online), (<http://ir.uiowa.edu/etd/973>)
- Saeed, Iqra, M. Waseem, S. Sikander, & M. Rizwan. 2014. The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment, *International Journal of Learning & Development*, Vol.4, No.2, pp.242-256.

- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No.15, pp . 57-67.
- Sartika, Dwi. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV. Putra Tama Jaya). *Management Analysis Journal*, Vol.3, No.2.
- Shahhosseini, Mohammad., Abu Daud Silong, & Ismi Arif Ismaill. 2013. Relationship between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performance. *Researchers World*, Vol. 4, No.1, pp. 15-22.
- Shurbagi, Adel Mohamed Ali. 2014. The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, Vol. 7, No.11, pp. 126-138.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.259-293.
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No.5 .
- Tnay, Evelyn., Abg Ekhsan, Abg Othman, Heng Chin Siong, Sheilla Lim, & Omar Lim. 2013. The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.97, pp. 201–208. Available online at www.sciencedirect.com
- Wen, Xin Tian. 2007. A study of the relationship between leadership style and employee turnover intention in Shanghai, China. *Masters Thesis*. Sabah: Universiti Malaysia Sabah.
- Wibowo. 2014. *Perilaku dalam Organisasi*. Cetakan Kedua. Penerbit Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Yin-Fah, B.C, Y.S. Foon, L. Chee-Leong, & S. Osman. 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 8, pp.57-64.