

TESIS

ANALISIS PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERAWAT DAN BIDAN DI RSIA PERMATA HATI DAN RSIA SITTI KHADIJAH CABANG 1 MUHAMMADIYAH MAKASSAR

*ANALYSIS OF THE EFFECT *LEADER MEMBER EXCHANGE* AND *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* ON *TURNOVER INTENTION* THROUGH *JOB SATISFACTION* AS A MEDIATION VARIABLE IN NURSES AND MIDWIFERY AT PERMATA HATI AND SITTI KHADIJAH BRANCH 1 MUHAMMADIYAH MOTHER AND CHILD HOSPITAL*



**MAGHFIRAH EKASARI NADIR
K022202011**

**STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
KULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



Optimized using
trial version
www.balesio.com

TESIS

ANALISIS PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERAWAT DAN BIDAN DI RSIA PERMATA HATI DAN RSIA SITTI KHADIJAH CABANG 1 MUHAMMADIYAH MAKASSAR

ANALYSIS OF THE EFFECT LEADER MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON TURNOVER INTENTION THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE IN NURSES AND MIDWIFERY AT PERMATA HATI AND SITTI KHADIJAH BRANCH 1 MUHAMMADIYAH MOTHER AND CHILD HOSPITAL

**MAGHFIRAH EKASARI NADIR
K022202011**



**STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
KULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

Optimized using
trial version
www.balesio.com

**ANALISIS PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP *TURNOVER
INTENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PERAWAT DAN BIDAN DI RSIA PERMATA HATI DAN
RSIA SITTI KHADIJAH CABANG 1 MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

TESIS

**sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister
Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit**

Disusun dan diajukan oleh

MAGHFIRAH EKASARI NADIR

K022202011

Kepada



**TUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
KULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

Optimized using
trial version
www.balesio.com

TESIS

ANALISIS PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERAWAT DAN BIDAN DI RSIA PERMATA HATI DAN RSIA SITTI KHADIJAH CABANG 1 MUHAMMADIYAH MAKASSAR

NAMA: MAGHFIRAH EKASARI NADIR

NIM: K022202011

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Magister pada tanggal Delapan bulan Agustus tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

pada

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Departemen Manajemen Rumah Sakit
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin
Makassar

Mengesahkan:

Pembimbing Utama,

Dr. Fridawaty Rivai, SKM, M.Kes
NIP. 19731016199702 2001

Pembimbing Pendamping,

Prof. Dr. Lulu Muh. Saleh, SKM, M.Kes
NIP. 197908162005011005

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Rumah Sakit,

A. Pasinringi, MS
210.199103.1.006

Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin,



Prof. Sukri Rejuttun, SKM, M.Kes, MSc, PH, Ph.D
NIP. 19720529-2001 12 1 001



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul : “Analisis Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Turnover Intention* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Dan Bidan Di Rsia Permata Hati Dan Rsia Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing (Ibu Dr. Fridawaty Rivai, S.KM., M.Kes sebagai Pembimbing Utama dan Bapak Prof. Dr. Lalu Muhammad Saleh, S.KM., M.Kes). Karya ilmiah ini belum pernah diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka tesis ini. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini adalah karya orang lain. Maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 28 Juni 2024
Yang Menyatakan,



Maghfirah Ekasari Nadir
K022202011



Optimized using
trial version
www.balesio.com

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil Aalamin segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas berkat Rahmat, Hidayah serta Petunjuk-Nya lah sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan sebaik-baiknya. Adapun Tesis ini dibuat dengan Judul *“Analisis Pengaruh Leader Member Exchange Dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar”*. Adapun penyelesaian tesis ini adalah sebagai prasyarat untuk mendapatkan gelar Magister dalam Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit di Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin.

Tesis ini dapat terselesaikan berkat bimbingan dari **Ibu Dr. Fridawaty Rivai, SKM.,M.Kes** sebagai Pembimbing I dan juga Bapak **Prof. Dr. Lalu Muhammad Saleh, SKM.,M.Kes** sebagai Pembimbing II . Ucapan Terimakasih yang setinggi-tingginya penulis haturkan atas segala saran dan bimbingan Bapak/Ibu Dosen Pembimbing serta waktu yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya.

Selain itu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas
an Seluruh Wakil Rektor dalam lingkungan Universitas



Sukri Palutturi, SKM., M.kes., M.Sc.PH,Ph.D selaku
s Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin

3. Bapak **Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS** selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
4. Ibu **Prof. Dr. dr. Andi Indahwaty Sidin, MHSM** selaku penasehat akademik selama proses perkuliahan berlangsung di Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengampuh Bapak **Prof. Dr.dr. Alimin Maidin, MPH** ; Ibu **Prof. Dr. dr. Andi Indahwaty Sidin, MHSM** dan Ibu **Dr. Hasnawati Amqam, SKM.,M.Sc** selaku tim penguji atas segala kritik dan saran yang membangun dalam proses penyelesaian tesis ini
6. Seluruh dosen dan staf Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin atas segala informasi dan bantuan urusan administratif selama proses perkuliahan berlangsung hingga akhir masa studi
7. Direktur beserta seluruh staf perawat dan bidan **RSIA Permata Hati Makassar** dan **RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah** telah memberikan sarana dan prasarana serta wadah kepada penulis untuk melaksanakan penelitian ini
8. Keluarga besar yang senantiasa selalu memberikan dorongan, motivasi dan semangat kepada penulis
9. Seluruh teman-teman seperjuangan **Keluarga MARS 3** dan seluruh Mahasiswa MARS lainnya Terimakasih atas support dan kerjasamanya baik selama perkuliahan berlangsung maupun pada saat penyusunan Tesis ini yang tak dapat disebut satu per satu.



10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini .

Penulis menyadari dalam penyelesaian tesis ini telah mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak terkhusus kepada kedua Orang Tua yang dengan rasa hormat dan terimakasih yang setinggi-tingginya

kepada kedua **Orangtua Tercinta Ayahanda Ir. Muhammad Nadir Nara, M.Si dan Ibunda Prof. Dr. Hj. Hasnah Natsir, M.Si** serta Bapak Mertua **H. Andi Nastaman,SE., MM** dan Ibu Mertua **Hj. Masdiana, SE., MBA (Alm)** atas support dan dukungannya baik secara moril maupun materil serta doa dan kasih sayangnya kepada penulis yang tak pernah putus sampai detik ini. Dan juga Terimakasih terkhusus kepada suami tersayang **Adhyatma Purnama,ST** yang tak henti-hentinya memberikan support dan motivasi serta kasih sayangnya kepada penulis dan juga buah hati kami Ananda **Kirana Azzahra** yang telah menjadi penyejuk hati bagi penulis. Dan juga kepada kedua adik tersayang **Rahmat Tri Nurhadi Nadir dan Rezki Dwi Amaliah Nadir** yang senantiasa memberikan support dan dukungannya kepada penulis.

Dengan segala kerendahan hati, Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritikan dan saran dari para pembaca sangat penulis butuhkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Makassar, 2 Juli 2024

Maghfirah Ekasari Nadir



Optimized using
trial version
www.balesio.com

ABSTRAK

Maghfirah Ekasari Nadir. Analisis Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah (dibimbing oleh **Fridawaty Rivai** dan **Lalu Muhammad Saleh**)

Latar belakang. Turnover yang tinggi akan memberikan dampak buruk bagi organisasi, antara lain hilangnya sumber daya manusia yang berkualitas, meningkatnya biaya sumber daya manusia berupa biaya pelatihan yang telah diinvestasikan pada karyawan keluar hingga biaya rekrutmen dan pelatihan ulang serta hilangnya nilai-nilai budaya kerja di perusahaan. **Tujuan.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Leader Member Exchange terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja. **Metode.** Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jumlah responden dari penelitian ini adalah 115 perawat dan bidan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Makassar Sulawesi Selatan yang dipilih menggunakan total sampling. Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner dirancang menggunakan skala likert 1 sampai 5. Analisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan alat pengolah data software Smart PLS 3.0. Tahapan pengujian data yaitu validitas, reliabilitas dan uji hipotesis. Variabel independen dan dependen dalam penelitian ini adalah Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Turnover Intention. **Hasil.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel Leader Member Exchange dapat menurunkan Turnover Intention sebesar 18,4% melalui peningkatan Job Satisfaction. **Kesimpulan.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention melalui Job Satisfaction.

Kata Kunci : Kepemimpinan; Administrasi Rumah Sakit; Nurse Burnout; Pengembangan Sumber Daya Manusia.



Optimized using
trial version
www.balesio.com

ABSTRACT

Magfirah Ekasari Nadir. Analysis of The Effects of Leader Member Exchange And Perceived Organizational Support on Turnover Intention Through Job Satisfaction As A Mediation Variable (Supervised by **Fridawaty Rivai** dan **Lalu Muhammad Saleh**)

Background. A high turnover rate will negatively affect the organization in several ways, such as the loss of qualified human resources, higher human resource costs due to the expense of retraining and recruiting departing employees, and an erosion of the company's work culture values. **Aim.** The aim of this research is to analyze the effect between Leader Member Exchange on Turnover Intention through Job Satisfaction. **Methods.** This study used a quantitative method and the respondents to this study were 115 nurses and midwifery in Mother and Child Hospital Makassar, South Sulawesi who were selected using a total sampling. Research data was obtained by distributing questionnaires. A likert scale from 1 to 5 was used in the questionnaire's construction. Using the data processing tool Smart PLS 3.0 software, a structural equation model (SEM) was employed for data analysis. Testing for validity, reliability, and hypotheses are the phases of data testing. In this study, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Turnover Intention are the independent and dependent variables.. **Results.** The results of research show that everyone unit increase in the Leader Member Exchange variable can reduce Turnover Intention by 18.4% through increasing Job Satisfaction. **Conclusion.** The results of this study indicate that Leader Member Exchange has a negative and significant effect on turnover intention through job satisfaction.

Keywords : Leadership; Hospital Administration; Nurse Burnout; Human Resource Development.



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	i
DAFTAR LAMPIRAN	ii
DAFTAR SINGKATAN.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kajian Masalah	8
1.3 Rumusan Masalah.....	13
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Tinjauan Umum Tentang <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	16
2.1.1 Definisi <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	16
2.1.2 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (<i>Leader Member Exchange</i>)	17
2.1.3 Faktor Penyebab Pertukaran Pemimpin-Anggota.....	19
2.1.4 Indikator Pertukaran Pemimpin-Anggota	21
2.2 Tinjauan Umum Tentang <i>Perceived Organizational Support</i> (Persepsi Dukungan Organisasi)	23
2.2.1 Definisi <i>Perceived Organizational Support</i> (Persepsi Dukungan Organisasi)	23
2.2.2 Faktor-Faktor Persepsi Dukungan Organisasi.....	24
2.2.3 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi	26
2.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi	27



2.3	Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	29
2.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja	29
2.3.2	Teori Kepuasan Kerja	31
2.3.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	35
2.3.4	Indikator Kepuasan Kerja.....	39
2.4	Tinjauan Umum Tentang <i>Turnover Intention</i>	43
2.4.1	Pengertian <i>Turnover Intention</i>	43
2.4.2	Indikasi Terjadinya <i>Turnover Intention</i>	43
2.4.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i>	44
2.4.4	Dampak <i>Turnover Intention</i>	45
2.4.5	Dimensi <i>Turnover Intention</i>	46
2.5	Review Penelitian Terkait.....	Error! Bookmark not defined.
2.6	Kerangka Teori	66
2.7	<i>Mapping</i> Variabel Penelitian.....	69
2.8	Kerangka Konsep	Error! Bookmark not defined.
2.9	HIPOTESIS PENELITIAN	74
2.10	Definisi Operasional Variabel.....	77
BAB III METODE PENELITIAN		81
3.1	Jenis dan Rancangan Penelitian.....	81
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	81
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian	82
3.3.1	Populasi.....	82
3.3.2	Sampel	82
3.4	Instrumen Penelitian.....	82
3.5	Pengumpulan Data.....	84
3.5.1	Data Primer	84
	under.....	85
	tas dan Realibilitas Instrumen.....	85
	nan dan Analisis Data	87
	ngolahan Data	87



3.8.2 Teknik Analisis Data.....	88
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	91
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	91
4.1.1 Deskripsi Umum RSIA Permata Hati Makassar	91
4.1.2 Deskripsi Umum RSIA Sitt Khadijah 1 Cab. Muhammadiyah.....	93
4.2 Hasil Penelitian	95
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	97
4.3.1 Analisis Multivariat <i>Path Analysis</i>	103
4.4 PEMBAHASAN.....	113
4.4.1 Pengaruh Langsung Variabel <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah	113
4.4.2 Pengaruh Langsung Variabel <i>Perceived Organizational</i> <i>Support</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> pada Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah	115
4.4.3 Pengaruh Langsung Variabel <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah	116
4.4.4 Pengaruh Langsung Variabel <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah	117
4.4.5 Pengaruh Langsung Variabel <i>Perceived Organizational</i> <i>Support</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah	118
Pengaruh Tidak Langsung Variabel <i>Leader Member</i> <i>change</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Variabel	



<i>Job Satisfaction</i> Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah.....	119
4.4.7 Pengaruh Tidak Langsung Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Variabel <i>Job Satisfaction</i> Perawat dan Bidan RSIA Permata Hati dan RSIA Cab. 1 Sitti Khadijah.	120
4.5 Implikasi Manajerial	121
BAB V PENUTUP	123
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	123
DAFTAR PUSTAKA.....	125
LAMPIRAN	133
CURRICULUM VITAE	155



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Jumlah Karyawan <i>Turnover</i> dan Persentase <i>Turnover</i> Karyawan RSIA Swasta di Kota Makassar Tahun 2020-2022	3
Tabel 2.1	Penelitian Terkait	48
Tabel 2.2	Mapping Variabel Penelitian	70
Tabel 2.3	Definisi Operasional Variabel dan Kriteria Objektif	77
Tabel 3.1	Distribusi Jumlah Populasi Penelitian di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar Tahun 2024	82
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian	86
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Umum Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar Tahun 2024.	96
Tabel 4.2	Gambaran Persepsi <i>Leader Member Exchange</i> pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar Tahun 2024	98
Tabel 4.3	Gambaran Persepsi <i>Perceived Organizational Support</i> pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar Tahun 2024.	99
Tabel 4.4	Gambaran persepsi <i>Job Satisfaction</i> pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar Tahun 2024	101
Tabel 4.5	Gambaran persepsi <i>Turnover Intention</i> pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar Tahun 2024	102
	Koefisien <i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	104
	Koefisien <i>Job Satisfaction</i> (JS)	105
	Koefisien <i>Turnover Intention</i>	106
	Koefisien (Mean, STDEV, t-Value)	110



Tabel 4.10	Tabel R Square.....	111
Tabel 4.11	f Square.....	112
Tabel 4.12	Tabel Hasil Analisis Jalur Langsung dan Tidak Langsung ..	111



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kajian Masalah Penelitian	10
Gambar 2.1	Hubungan antara Pemimpin dan Pengikut disebut Hubungan Dyadik	16
Gambar 2.2	<i>Vertical Dyad Linkage</i>	16
Gambar 2.3	Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota.....	19
Gambar 2.4	Kerangka Teori	66
Gambar 2.5	Kerangka Konsep Penelitian	70
Gambar 4.1	Struktur Organisasi RSIA Permata Hati.....	93
Gambar 4.2	Struktur Organisasi RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah	95
Gambar 4.3	Tampilan Hasil PLS <i>Boothstrapping</i>	109
Gambar 4.4	Skema Analisis Jalur	110



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	133
Lampiran 2. Hasil Output SPSS	140
Lampiran 3. Hasil Output SMART PLS Ver 3.0.....	148
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian	150



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR SINGKATAN

Istilah/ Singkatan	Arti/ Penjelasan
SDM	Sumber Daya Manusia
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
RSIA	Rumah sakit Ibu dan Anak
STARKES	Standar Akreditasi Rumah Sakit Kementerian Kesehatan
KARS	Komisi Akreditasi Rumah Sakit
PLS	<i>Partial Least Square</i>
RS	<i>Rumah Sakit</i>
PNS	<i>Pegawai Negeri Sipil</i>
CAB	<i>Cabang</i>



Optimized using
trial version
www.balesio.com

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, persaingan antar organisasi semakin tinggi. Adanya pasar bebas yang berakibat tingginya kompetisi antar sektor khususnya dalam bidang sektor kesehatan. Persaingan antar rumah sakit tentunya akan semakin berat untuk merebut pasar yang semakin terbuka bebas. Disamping itu, masyarakat tentunya akan menuntut rumah sakit harus dapat memberikan pelayanan dengan konsep *one step quality services*. Artinya, seluruh pelayanan yang terkait dengan kebutuhan pasien harus dapat dilayani dengan baik dan berkesinambungan oleh rumah sakit secara mudah, cepat, akurat, bermutu dengan biaya terjangkau. Oleh karena itu, rumah sakit diharapkan mampu meningkatkan kualitasnya khususnya dibidang sumber daya manusia (Ilyas, 2017).

Adanya tuntutan RS yang semakin tinggi tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia ini merupakan suatu asset perusahaan yang paling penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam produksi baik barang maupun jasa. Cascio (2019) menjelaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu peran pemimpin perusahaan sangatlah penting dalam mengelola sumber daya manusia khususnya dalam bidang penyediaan tenaga kerja yang bermutu dan berkualitas. Namun demikian, masih ada pihak manajemen yang beranggapan bahwa karyawan yang aset produksi dapat dipindah bahkan dihilangkan begitu
1 bisnis dalam bentuk perampingan jumlah karyawan. keberhasilan suatu organisasi khususnya rumah sakit pada sumber daya manusia baik yang secara langsung



maupun tidak langsung yang dapat memberi kontribusi pada organisasi tersebut (Mangkuprawira, 2004).

Rumah Sakit merupakan salah satu organisasi yang bergerak dibidang institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat yang memiliki karakteristik unik serta dapat berpengaruh kedalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang : kesehatan, perkembangan teknologi, serta kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu memberikan pelayanan yang lebih bermutu dan berkesinambungan serta dapat diakses dari segala penjuru masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya (Undang-Undang Nomor 44, 2009). Rumah sakit diharapkan mampu mengutamakan keselamatan dan kesejahteraan para *stakeholder* di rumah sakit khususnya dalam hal pemberi layanan kesehatan dalam hal ini perawat (Cornestone, 2023). Dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan bagi masyarakat diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik serta memiliki kinerja yang tinggi. Perawat memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit (Nelson et al., 2014).

Namun demikian, tingginya angka berpindah kerja atau yang dikenal dengan istilah *Turnover* pada perawat menjadi masalah di seluruh dunia meskipun pada tingkat yang berbeda. Survei yang dilakukan oleh *American Organization of Nurse Executive* (AONE) menunjukkan tingkat *Turnover* rata-rata nasional di Amerika pada tahun 2000 adalah sebesar 21,3% . *Turnover* perawat menyebabkan kekurangan perawat di beberapa negara di dunia, diantaranya adalah negara berkembang. Beberapa negara Afrika Tengah, Liberia, dan Uganda masih mengalami kekurangan perawat bila dibandingkan dengan jumlah penduduk yakni kurang dari 10 perawat per penduduk. Kondisi ini berbeda dengan keadaan di negara-negara maju, Finlandia dan Australia yakni 1.000 orang perawat per penduduk (Christiani & Ilyas, 2018).



Beberapa Rumah Sakit di Indonesia juga mengalami hambatan khususnya di bidang SDM karena tingginya angka *Turnover*. Hasil riset di 7 wilayah Indonesia memiliki tingkat *Turnover* yang cukup tinggi, yakni melebihi dari 10% tiap tahunnya. RS di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2015-2019 yakni sebesar 13.52% (Risksdas, 2019).

Berikut ini merupakan Data *Turnover* Pegawai di RSIA Permata Hati Tahun 2020-2022 .

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan *Turnover* dan Persentase *Turnover* Karyawan RSIA Swasta di Kota Makassar Tahun 2020-2022

	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Standar <i>Turnover</i>
RSIA Permata Hati	8 dari 77 Total Karyawan (10.3%)	14 dari 97 Total Karyawan (14.4%)	19 Orang dari 114 Total Karyawan (16.6%)	<10% per Tahun
RSIA Sitti Khadijah Cab. 1 Muhammadiyah	28 dari 269 Total Karyawan (10,40%)	25 dari 253 Total Karyawan (9.90%)	24 dari 245 Total Karyawan (9.80%)	<10% per Tahun

Sumber : Data Primer

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa angka *Turnover* di RSIA Permata Hati Makassar mengalami peningkatan dalam tiga tahun terakhir. Berdasarkan data dari bidang SDM RSIA Permata Hati yang menyatakan bahwa rata-rata alasan karyawannya *Turnover* dikarenakan gajinya tidak sesuai (kepuasan kerja), berpindah kerja karena lulus di tempat lain, serta diterima sebagai PNS. Namun demikian, terdapat juga faktor lain yang mempengaruhi *Turnover* diantaranya ialah faktor organisasi, faktor individu dan faktor lingkungan juga yang tidak dapat



lupula angka *Turnover* pada RSIA Sitti Khadijah Cab.1 juga mengalami angka *Turnover* dibawah standar. secara bidang kepegawaian di RSIA Sitti Khadijah Cab. 1 alasan karyawan *Turnover* antara lain ialah lulus diterima berpindah ke tempat suami, dan sebagainya. *Turnover*

yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, diantaranya hilangnya sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan biaya sumber daya manusia berupa biaya pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan yang keluar hingga biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Berdasarkan penelitian Atthariq & Koentjoro (2016) Salah satu faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* adalah kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Christiani & Ilyas (2018) yang menyatakan bahwa faktor internal rumah sakit yang menyebabkan ketidakpuasan tertinggi berasal dari lingkungan kerja, dimana adanya hubungan yang kurang baik antara atasan langsung dengan perawat pelaksana, yaitu koordinator yang reaktif terhadap kesalahan, bersikap subyektif dan membuat komunikasi menjadi terbatas. Disamping itu, penelitian yang dilakukan di rumah sakit harapan Bunda Batam yang menyatakan bahwa terjadinya *Turnover* perawat dipengaruhi oleh kurangnya kompensasi, ketidakjelasan regulasi, tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan penghargaan sehingga berdampak pada ketidakpuasan kerja.

Menurut Küskü (2003), kepuasan kerja menjadi penting karena ketika individu merasa puas dengan pekerjaan, mereka cenderung akan lebih produktif dan meningkatkan kualitas institusi atau perusahaan. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian dari Ratnamiasih et al. (2012) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki perawat, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Ratnamiasih et al., 2012).

Kepuasan kerja merupakan dampak positif terhadap organisasi yaitu berupa sikap dan perilaku positif yang dilakukan karyawan, khususnya perawat sehingga dengan meningkatkan kepuasan kerja perawat dapat meningkatkan kinerja organisasi seperti yang dikemukakan oleh Triwahyuni (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai dengan korelasi positif. Platis et al. (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang



kuat dengan kinerja. Cullen et al. (2014) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yakni adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta dukungan yang kuat dari organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka mereka akan lebih menunjukkan kinerja yang baik kepada organisasi. Relasi antara atasan dan bawahan ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang akan meningkatkan kualitas relasi yang tinggi berdasarkan kepercayaan, saling menghargai dan saling menguntungkan. Hubungan atasan dan bawahan ini merupakan hubungan yang unik dan khusus dalam suatu struktur organisasi dikenal dengan istilah *Leader Member Exchange*.

Teori *Leader Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Haga pada tahun 1975. Teori ini menyelidiki baik hubungan ke bawah maupun ke atas yang dibuat oleh seorang pemimpin yang mempunyai implikasi bagi efektifitas dan kemajuan pemimpin tersebut dalam organisasi (Yukl et al., 2009). Sedangkan menurut William (2003), "*leader-member exchange is defined as the quality of the relationship between a superior and a subordinate and has been related to a number outcomes*" yang artinya leader-member exchange didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dan dihubungkan dengan hasilnya (*outcome*).

Leader Member Exchange (LMX) didefinisikan sebagai kualitas hubungan *leaders*, supervisor atau atasan dengan bawahan mereka dalam lingkungan kerja dan bagaimana mereka saling mempengaruhi (Erdogan & Enders, 2007). Kemudian Gerstner & Day (1997) juga menyebutkan bahwa tingginya tingkat kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kualitas Leader-member exchange yang tinggi. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan (Rasouli & Shahaei, 2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh LMX terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rasouli & Shahaei



(2010) juga menyatakan bahwa kualitas *Leader Member Exchange* berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) menyatakan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan dapat berpengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk membina hubungan baik dengan atasan mereka secara mendalam. Dengan kata lain, karyawan menganggap mereka sebagai bagian dalam *inner circle* atasan mereka. Hal ini dapat membuat karyawan memiliki pemikiran positif terhadap atasan mereka. *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* merupakan teori pertukaran sosial yang terbukti dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi *Turnover Intention* (Brock et al., 2005; Eisenberger et al., 2014; Kurtessis et al., 2017; Teo et al., 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* ialah *Perceived Organizational Support* atau yang lebih dikenal dengan istilah Persepsi Dukungan Organisasi, namun belum banyak diteliti. Persepsi Dukungan Organisasi merupakan sebuah teori tentang bagaimana seorang karyawan memandang organisasinya menyediakan *value* dan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut. Hal ini tentunya memiliki pengaruh terhadap karyawan yang meninggalkan organisasi. Eisenberger dan Huntington menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi menggambarkan pandangan karyawan sebagai bentuk kepercayaan tentang seberapa besar organisasi memperhatikan tentang kesejahteraan dan nilai-nilai terhadap kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2014).

Menurut Mangkuprawira (2004) karyawan memiliki kebutuhan materi dan non materi untuk dihargai dan diakui oleh organisasinya. Bentuk kebutuhan akan penghargaan itu dapat berupa nilai jasa yang dikeluarkan yakni berupa kompensasi dan karir yang diterimanya. Kebutuhan seperti ini dianggap tidaklah cukup. Selain itu, ingin dihargai sebagai anggota sistem sosial dalam organisasi mereka ingin diperhatikan dan didengarkan pendapat dan



gagasannya. Oleh karena itu, peran manajer sangat penting dalam membina hubungan yang baik dengan bawahan sehingga karyawan menganggap dirinya merupakan bagian dari organisasi.

Pada dasarnya, dukungan organisasi kepada karyawan menunjukkan komitmen organisasi kepada mereka. Karyawan akan melihat dukungan perusahaan sebagai bukti kepedulian perusahaan terhadap kesehatan mereka, dan mereka akan membalas dengan kepercayaan dan berperilaku positif. *Perceived Organizational Support* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan persepsi karyawan tentang bagaimana organisasi memberikan dorongan, serta memberi penghargaan terhadap kontribusi karyawan yang bekerja di perusahaan (Yusuf & Syarif, 2018).

Menurut Simarmata et al. (2021), persepsi karyawan tentang bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi mereka terhadap kemajuan perusahaan dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan pribadi mereka (khususnya terhadap kesehatan karyawan). Persepsi organisasi yang diterima oleh karyawan dikenal sebagai persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*). Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), Persepsi Dukungan Organisasi didefinisikan sebagai keyakinan yang tersebar di seluruh dunia yang dimiliki oleh karyawan mengenai persepsi mereka terhadap kebijakan dan tindakan organisasi. Karyawan memperoleh keyakinan ini melalui pengalaman mereka dengan kebijakan dan prosedur organisasi, mendapatkan sumber daya, dan berinteraksi dengan supervisor mereka, serta persepsi mereka bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi biasanya memiliki rasa ap organisasi yang tinggi dan loyal terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi dapat mengurangi niat untuk berkeinginan (*Intention*). Persepsi Dukungan Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.



RSIA Permata Hati merupakan salah satu RS Swasta yang didirikan pada Tahun 2010. RSIA Permata Hati merupakan Rumah Sakit Ibu dan Anak Kelas C yang terletak di Perumahan Bumi Tamalanrea Permai Jl.Tamalanrea Raya Blok 10M No.9-10 Makassar. RSIA Permata Hati telah terakreditasi KARS dengan standar STARKES dengan mendapatkan predikat Tingkat Utama pada tahun 2022.

Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan kerja memiliki efek negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun demikian Persepsi Dukungan Organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Ahmed et al., 2014). Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini akan dilakukan dengan mengambil judul Analisis Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi pada Perawat di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar.

1.2 Kajian Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian ini semakin meningkatnya angka *Turnover* di RSIA Swasta di Kota Makassar khususnya pada Permata Hati yakni pada tahun 2020 sebanyak 8 orang, Tahun 2021 sebanyak 14 orang dan pada tahun 2022 sebanyak 19 orang. Fenomena *Turnover* ini menjadi salah satu masalah yang sering terjadi di organisasi khususnya di rumah sakit. Dewasa ini masalah *Turnover* sangat diperhatikan oleh pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan mengalami kerugian. *Turnover* yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi

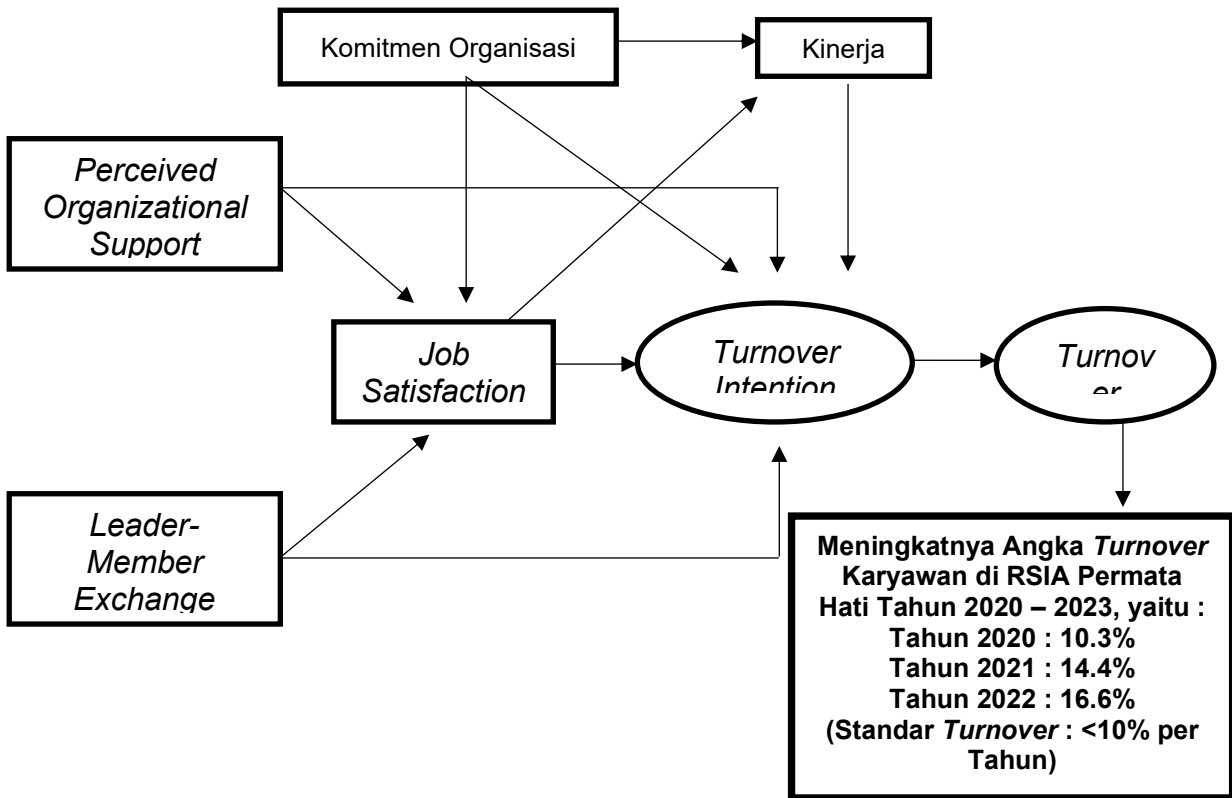


tertentu yang harus segera diisi. Selama masa lowong maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga pekerjaan menjadi terbengkalai. karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *Turnover*.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kejadian *Turnover* yaitu terdiri dari faktor internal (kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, karir, kompensasi) dan faktor eksternal (aspek lingkungan dan aspek individu) (Mobley et al., 1978). *Turnover* merupakan salah satu cara untuk mengekspresikan ketidakpuasan dalam bekerja selain mengeluh dan menunggu keadaan menjadi lebih baik (Robbins & Judge, 2015). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mengakibatkan rendahnya tingkat *Turnover*, berlaku sebaliknya (Mangkunegara, 2009).



Kajian masalah dari penelitian ini dapat dilihat dalam skema pada Gambar 1.1 dibawah ini :



Gambar 1.1 Kajian Masalah Penelitian

Sumber: Mosadeghrad et al. (2008), Zhang & Feng (2011), Woo et al. (2022), Jawahar & Hemmasi (2006), Loi et al. (2006), Guzzo & Noonan (1994), Wayne et al. (1997), Blau (1964), Golden & Veiga (2008), Dizgah et al. (2012), Whiteoak (2015), Jeramil-Loa et al. (2005), Rageb et al. (2013)



ention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana n perusahaan dalam masa yang telah ditentukan. Tingkat ggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, nya sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan

biaya sumber daya manusia berupa biaya pelatihan karyawan yang keluar hingga biaya rekrutmen serta pelatihan kembali. Salah satu cara untuk menekan tingginya *Turnover Intention* tenaga kerja dengan meningkatkan keterikatan yang positif pada individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi yang disebut *Employee Engagement* (Indrawan, 2020).

Salah satu hambatan yang sering dialami perusahaan khususnya rumah sakit adalah keinginan karyawan untuk berpindah atau yang lebih dikenal dengan istilah *Turnover Intention*. Niat karyawan untuk berpindah ini mengarah kepada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*Turnover*). *Turnover* karyawan memiliki dampak positif dan dampak negatif. Dampak positifnya dari segi perusahaan yakni perusahaan dapat merekrut karyawan yang lebih profesional dalam bekerja; sedangkan dampak negatifnya terhadap perusahaan adalah tidak kondusifnya lingkungan kerja akibat berkurangnya karyawan sehingga menurunkan produktivitas bekerja karyawan (Pawar & Chakravarthy, 2014). Disamping itu, *Turnover* karyawan juga berdampak pada segi financial perusahaan karena perusahaan akan mengeluarkan anggaran dalam rangka rekrutmen dan training karyawan baru (Park et al., 2014). Oleh karena itu, pentingnya menurunkan angka *Turnover* karyawan sehingga hal tersebut tidak terjadi karena akan merugikan perusahaan khususnya dibidang financial (Khan et al., 2014).

Disamping itu, rendahnya hubungan antara atasan dan bawahan akibat kurangnya komunikasi, kepedulian terhadap karyawan sehingga karyawan menjadi tidak nyaman dan memiliki keinginan untuk berpindah dari perusahaan. Hubungan antara atasan dan bawahan ini dikenal dengan istilah Leader-Member Exchange. Penelitian yang dilakukan oleh Elanain (2014) dan Al-Hashmi et al. (2019) menyatakan bahwa Leader-member



pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Artinya hubungan atasan dan bawahan maka semakin rendah berpindah kerja seorang karyawan pada perusahaan

Selain Leader-Member Exchange(LMX), Salah satu faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* ialah *Perceived Organizational Support* atau yang lebih dikenal dengan istilah Persepsi Dukungan Organisasi, namun belum banyak diteliti. Wang & Wang (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh *Turnover* terhadap burnout terhadap karyawan frontoffice. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada karyawan yang memiliki POS yang tinggi, memiliki *burnout* yang rendah. Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka semakin rendah burnout karyawan. Secara tidak langsung, dapat dikatakan bahwa burnout mempengaruhi *Turnover Intention* melalui peran perantara.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Elanain (2014) pada perawat yang kerja di rumah sakit menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Menurut Ghiselli et al. (2001) kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang tentang pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, supervisi, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kepuasan kerja menjadi sangat penting karena berhubungan dengan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya yang akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan.

Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan yang tinggi sehingga karyawan memiliki hubungan yang baik dengan pimpinannya (LMX) sehingga mempengaruhi niat karyawan untuk tetap bekerja dan mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan (Elanain, 2014). Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan menikmatinya serta mengharapkan imbalan atas usaha yang telah dilakukan. Kepuasan kerja menggambarkan antusiasme dan kebahagiaan yang telah dilakukan.



1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?
4. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?
5. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?
6. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?
7. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah ?



tian

g diharapkan tercapai dalam penelitian ini antara lain :

um

Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar

2. Tujuan Khusus

- a) Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
- b) Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
- c) Untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
- d) Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
- e) Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*



Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah
Cabang 1 Muhammadiyah Makassar

- g) Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini mampu memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bagian manajemen dan administrasi rumah sakit terkhusus ilmu pengembangan manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Institusi Rumah Sakit

Penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi institusi rumah sakit khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia

3. Bagi Penulis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit. Selain itu, juga diharapkan bisa digunakan sebagai langkah untuk menerapkan pengetahuan dari pembelajaran masa perkuliahan.



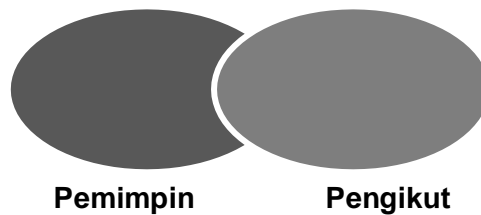
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

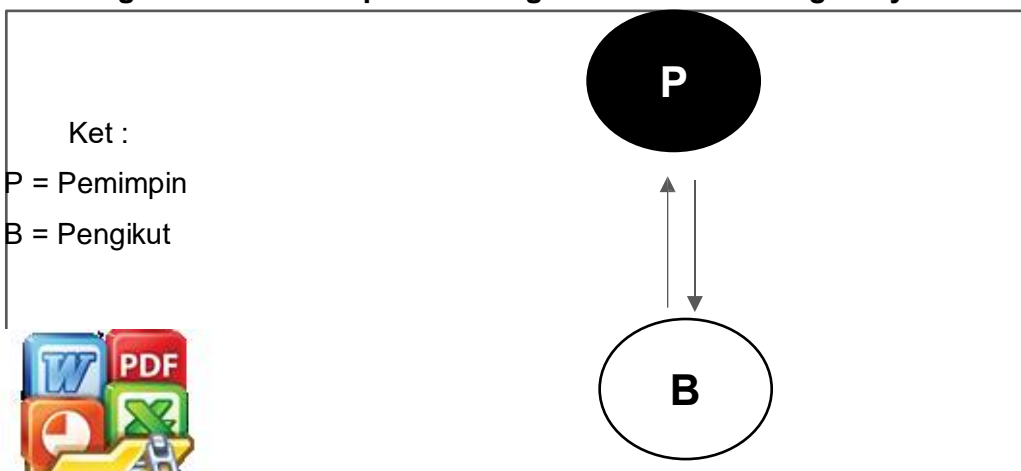
2.1 Tinjauan Umum Tentang *Leader Member Exchange* (LMX)

2.1.1 Definisi *Leader Member Exchange* (LMX)

Interaksi antar anggota dalam sebuah organisasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah organisasi. Salah satunya adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang lebih dikenal dengan istilah *Leader Member Exchange*. Hubungan ini mempengaruhi cara pandang atas karyawan dalam organisasi tersebut. *Leader Member Exchange* merupakan hubungan pemimpin dengan pengikut yang disebut dengan *dyadic relation* (Usman et al., 2021). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin dalam suatu organisasi memiliki interaksi satu sama lain dengan pengikutnya.



Gambar 2.1
Hubungan antara Pemimpin dan Pengikut disebut Hubungan Dyadik



Gambar 2.2 *Vertical Dyad Linkage*

Menurut Pramastuti & Widodo (2015) menjabarkan kualitas *Leader Member Exchange* kedalam 2 golongan, yakni *Leader Member Exchange* yang tinggi dan *Leader Member Exchange* yang rendah.

Timotius (2016) juga menemukan bahwa *Leader-Member Exchange* ialah hubungan interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Pemimpin yang memiliki hubungan dengan bawahan yang berkualitas tinggi maka pengikut atau bawahan tersebut masuk ke dalam kelompok (*in group*); sedangkan anggota lain yang tidak memiliki hubungan yang berkualitas tinggi dinamakan luar kelompok (*out group*).

Oleh karena itu, berdasarkan definisi diatas maka dapat dikatakan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) adalah tingkat hubungan antara pimpinan dan bawahan. LMX berfokus pada hubungan dua arah (diadik) antara pemimpin dan pengikutnya yang merupakan pertukaran anggota (member exchange).

2.1.2 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader Member Exchange*)

Teori *Leader Member Exchange* atau yang disingkat dengan istilah LMX menunjukkan bahwa pada masa awal dari hubungan diantara pemimpin dan pengikut tertentu, seorang pemimpin akan secara implisit mengkategorikan seorang pengikut sebagai “orang dalam” (*in*) atau “orang luar” (*out*). Orang-orang di kelompok orang dalam akan memiliki peringkat yang lebih tinggi dalam kinerja, sedikit perputaran, dan kepuasan kerja yang lebih besar. Pemimpin juga mendukung LMX dengan memberi penghargaan kepada orang-orang yang memiliki hubungan erat dengannya dan mengabaikan mereka yang tidak. Anggota kelompok orang dalam memiliki demografi, sikap, kepribadian, dan bahkan kesamaan gender dengan pemimpinnya atau mereka memiliki kompetensi yang lebih tinggi kelompok orang luar. Pengikut dengan status kelompok memiliki penilaian kinerja yang lebih tinggi, terlibat dalam “*citizenship*” atau lebih membantu di tempat kerja, dan



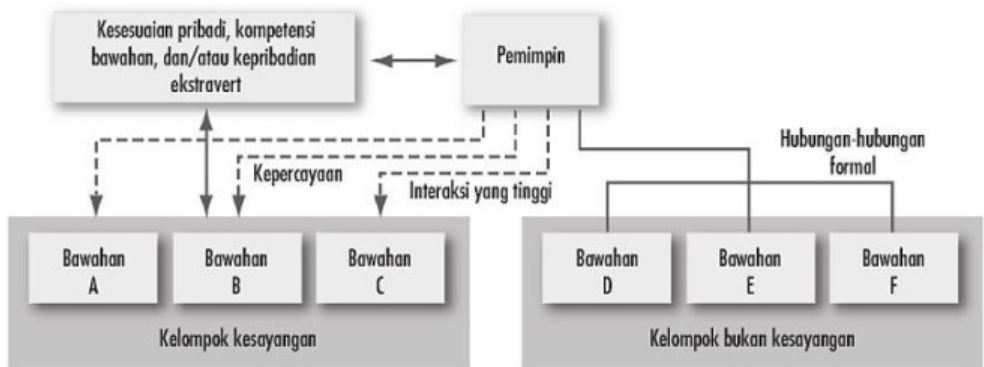
melaporkan kepuasan yang lebih besar terhadap bos mereka (Robbins & Judge, 2016).

Sedangkan Laura (2023) mengatakan bahwa teori LMX disebut dengan model *vertical dyad linkage* (VDL), dimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dyadic dengan bawahan secara berbeda-beda, yaitu:

1. Bawahan dapat diperlakukan baik dan dihargai pemimpin karena diterima ataupun dianggap sebagai anggota ingroup. Hubungan LMX berkualitas baik didasarkan pada rasa saling percaya, rasa hormat dan tanggungjawab. Dalam hubungan LMX berkualitas tinggi, bawahan disukai pemimpin dan menerima banyak sumber daya berharga, seperti keuntungan materi: uang, hak istimewa tertentu serta keuntungan psikologis seperti kepercayaan. Hubungan berkualitas tinggi diharapkan memotivasi bawahan untuk menginternalisasi tujuan kelompok dan pemimpin. Pengikut merasa senang karena hubungan kekeluargaan dengan pemimpin tinggi, dipercaya, dan dihormati.
2. Bawahan diperlakukan kurang baik, kurang dekat dan kurang dihargai pemimpin karena dianggap sebagai anggota outgroup. Hubungan LMX berkualitas rendah yaitu hubungan yang cenderung mekanis didasarkan pada ketentuan kontrak kerja formal antara pemimpin dan bawahan. Dalam hubungan LMX berkualitas rendah, bawahan tidak disukai pemimpin dan menerima sumber daya lebih sedikit. Pemimpin melakukan sedikit upaya untuk mengembangkan atau memotivasi bawahan. Bawahan hanya mematuhi tujuan pemimpin tanpa harus menginternalisasikannya sebagai tujuan mereka sendiri.

Pengikut yang berada di luar grup pemimpin merasa kurang senang dan sangat formal, dianggap kurang kompeten, komitmen dan kesetiaan rendah.





Gambar 2.3 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

2.1.3 Faktor Penyebab Pertukaran Pemimpin-Anggota

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *Leader Member Exchange*, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari atasan. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader Member Exchange* yang ada, di antaranya adalah:

Faktor penyebab *Leader Member Exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu:

1. Karakteristik Karyawan

Karakteristik karyawan yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan.

2. Karakteristik Dari Atasan

Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap

3. Interaksi Antara Atasan Dengan Bawahan

Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.



kstual

ekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering kesalahpahaman (Amirullah, 2004).

aktor-faktor yang mempengaruhi *Leader Member*

Sedangkan menurut Gupta (2009), yaitu:

1. Pelanggaran Kontrak

Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, Ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.

2. Rendahnya Kemampuan dan Kemauan

Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.

3. Kesamaan Kognitif

Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi.

4. Komunikasi Organisasi

Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.

- a. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.

- b. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu strategis yang berkaitan



dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas-tugas, dan lain-lain.

- c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparan dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi harus melebihi harapan.

5. Pertukaran Sosial

Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.

6. Tugas Karakteristik

Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

2.1.4 Indikator Pertukaran Pemimpin-Anggota

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur *Leader Member Exchange*, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Sastralaga et al. (2020) bahwa *Leader Member Exchange* berhubungan dengan variabel- variabel sebagai berikut:

1. Saling Percaya, rasa percaya yang terbentuk antar anggota tim dan atasan akan meningkatkan performa kerja. Selain itu, karyawan juga akan lebih nyaman dalam bekerja di lingkungan yang terbuka dan aman hal berkomunikasi. saling menghormati dapat membangun lingkungan kerja yang ramah. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak



dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati terhadap kemampuan orang lain.

3. Afeksi, mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Hubungan saling menyukai antara atasan dan bawahan sendiri sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX.
4. Dukungan, sebagai seorang atasan yang baik dapat memberikan dukungan berupa semangat dan arahan dalam hal penyelesaian tugas, maupun bantuan jika diperlukan.
5. Kesetiaan, mengacu pada kesetiaan karyawan kepada perusahaan, pekerjaan atau profesi.

Menurut Liden & Maslyn, 1998 indikator *Leader Member Exchange* yaitu:

1. Affection

Afeksi dapat berupa rasa perhatian, kepedulian, empati, simpati dan memotivasi setiap karyawan di dalam tim.

2. Loyalty

Yaitu tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang loyal akan menjalin hubungan yang baik terhadap karyawan lain termasuk atasan.

3. Contribution

Karyawan bersedia bekerja ekstra, bekerja keras untuk atasan, serta siap kerja melebihi yang diminta.

4. Professional Respect

Atasan memiliki pengetahuan yang luas, sikap yang professional, serta kompeten.



2.2 Tinjauan Umum Tentang *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

2.2.1 Definisi *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

Pada dasarnya, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan menunjukkan komitmen organisasi kepada karyawan. Dukungan organisasi akan dipersepsikan karyawan sebagai tanda kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan membalas dukungan organisasi dalam bentuk kepercayaan dan mengembangkan perilaku positif terhadap organisasi.

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya (Yusuf & Syarif, 2018).

Sedangkan Nainggolan et al. (2021) menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Selanjutnya Rhoades & Eisenberger (2002), mengemukakan *Perceived Organizational Support* sebagai sebuah keyakinan global yang dimiliki karyawan tentang penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur dari organisasi.



Keyakinan ini terjadi melalui pengalaman karyawan terhadap prosedur organisasi, penerimaan sumber daya dan interaksi serta persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kehidupan karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan. Tingginya tingkat *Perceived Organizational Support* lebih mengarah kepada tingginya kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Perceived Organizational Support menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi sehingga menciptakan kewajiban umum berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi tersebut dengan baik sebagai bentuk pengembaliannya.

2.2.2 Dampak Persepsi Dukungan Organisasi

Jika karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka hal tersebut akan berdampak positif bagi organisasi. Beberapa dampak positif tersebut, yaitu:

1. Komitmen Organisasi

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

2. Efek terkait pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif.



Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan terhadap pekerjaannya. Persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan atas kinerja, dan memperlihatkan ketersediaan bantuan

1. Suasana hati positif berbeda dengan kepuasan kerja

karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan hati, kompetensi dan kelayakan karyawan sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

3. Job Involvement (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat. Dengan memaksimalkan kompetensi karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka.

4. Kinerja

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja karyawan dengan tindakan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi. Tindakan tersebut berupa saling membantu sesama teman kerja, melakukan tindakan yang dapat melindungi organisasi dari berbagai resiko, berbagi ilmu dan keterampilan yang memiliki manfaat bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Selanjutnya Xiu et al. (2019) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya maka akan berdampak pada:

1. Komitmen Afektif terhadap Organisasi

Yaitu keterlibatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja.



kinerja

1 yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar
annya akan mengarah pada kinerja yang lebih baik dan

2.2.3 Faktor-Faktor Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*, baik faktor yang berasal dari pekerjaan maupun faktor dari lingkungan kerja. Berikut beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*, yaitu:

1. Organisasi dapat diandalkan
2. Organisasi dapat dipercaya
3. Organisasi memperlihatkan minat anggota
4. Organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota
5. Kondisi kerja yang menyenangkan, seperti adanya kesempatan promosi, system reward, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *Perceived Organizational Support* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sedangkan Nainggolan et al. (2021) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menimbulkan persepsi dukungan organisasi, yaitu:

1. Pelatihan, yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam
2. pekerjaan mereka saat ini.
3. 2) Standar kerja, yaitu mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.



lan teknologi, merupakan perkakas/perlengkapan yang
 eh perusahaan untuk menunjang proses kerja. untuk
 i kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah

perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

Selanjutnya Simamora (2014) menjelaskan bahwa faktor penyebab persepsi dukungan organisasi yaitu:

1. Keadilan prosedural meliputi bagaimana menentukan strategi untuk mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.
2. Dukungan atasan sangat mempengaruhi kontribusi karyawan. Karena jika atasan memberikan arahan dan melakukan penilaian kinerja bawahan, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan memberikan dukungan organisasi.
3. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan.

2.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Perceived Organizational Support memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya sendiri, yaitu penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan dan juga perhatian atau kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan. *Perceived Organizational Support* mempunyai tiga indikator yang dapat diukur, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan

Dalam hal ini perusahaan atau organisasi menunjukkan dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya. Keadilan prosedural ini menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.

2. Dukungan Atasan

Karyawan mengembangkan pandangannya tentang sejauh mana kontribusi dari atasan mereka dan sejauh mana kepeduliannya terhadap



karyawan. Karena dapat dikatakan atasan merupakan bagian dengan organisasi. Atasan memiliki tanggung jawab untuk dan mengevaluasi kinerja bawahan dari salah

karyawan menganggap perlakuan tersebut sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Berikut bentuk penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaji, pengakuan dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapat hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi dari karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- b. Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
- c. Kemandirian. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana karyawan akan melaksanakan pekerjaannya, hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- d. Peran stressor. Stres mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang bertentangan (*role-conflict*).



Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Dengan demikian secara operasional

dukungan organisasi merupakan suatu cara perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (Mangkunegara, 2014).

Sedangkan Rhoades & Eisenberger (2002), menjelaskan bahwa variabel Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.
2. Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.
3. Kondisi kerja, perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.
4. Kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

2.3 Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.



Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif lainnya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2015).

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Umam, 2012). Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara ia memersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sedangkan Sudaryo et al. (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Dengan kepuasan kerja, seorang pegawai dapat merasakan apakah pekerjaannya menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pekerjaan yang menyenangkan berarti bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan ketika ia sedang melakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja disiplin.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap



pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Nilai (Value Theory)

Konsep ini terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

Teori ini berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome,



comparison person, equity in equity. Input adalah semua nilai yang vai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain. Outcome nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya gan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, dan

lain-lain. Sedangkan comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, jika pada kenyataannya tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas, tetapi sebaliknya jika yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula mereka.

5. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang dianggap oleh para pegawai sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan



untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok tentang kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah berdasarkan Teori Herzberg (Sinambela, 2019). Sedangkan Rivai & Sagala (2013) menjelaskan teori kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan, jabatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.



c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

d. Teori Kesetaraan (*Equity Model Theory*)

Inti dari teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab terjadinya ketidakpuasan.

e. Teori Keinginan Relatif (*Relative Deprivation Theory*)

Terdapat enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan dan perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

f. Teori Motivator-Hygiene (M-H)



teori ini, individu akan merasa puas apabila dia i hal-hal berikut:

la hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu ut lebih dari yang diharapkan.

- 2) Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan.
- 3) Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ada, di antaranya adalah:

1. Gaji/Imbalan yang Dirasakan Adil

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Disamping memenuhi kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan symbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

2. Kondisi Kerja yang Menunjang

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahayanya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangannya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, seperti meja, kursi yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegaknya posisi duduk.



seperti ini, kebutuhan- kebutuhan fisik yang terpenuhi akan tenaga kerja.

3. Hubungan Kerja (Rekan Kerja dan Atasan)

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensiasi pekerjaan mendatar atau tegak. Dalam perkembangannya, corak interaksi antarpekerjaan tumbuh berbeda-beda.

a. Hubungan Kerja Dengan Rekan Kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

b. Hubungan Kerja Dengan Atasan (*Leader Member Exchange*)

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya adalah positif.

c. Hubungan Dengan Bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya (Umam, 2012).

Sedangkan Sinambela (2019) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor Sosial



Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda-beda lainnya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

5. Mutu Pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

6. Faktor Hubungan Antar Pegawai

Antara lain terlihat dari: (a) hubungan antara manajer dengan pegawai (*Leader Member Exchange*), (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara pegawai, (d) sugesti dari teman sekerja, dan (e) emosi dan situasi kerja.

Sementara Hamali (2016) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kontribusi, emosi, cara berfikir, persepsi dukungan organisasi (*organizational Support*), dan sikap terhadap pekerjaan (*management*).



jaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, (gan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial,

kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (atasan dan bawahan/*Leader Member Exchange* maupun sesama rekan kerja).

Selanjutnya Nuraini (2013) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

2. Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, dengan adanya perlakuan yang adil dari organisasi terhadap karyawan maka akan menciptakan persepsi bahwa adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

3. Ketenangan bekerja

Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

4. Perasaan diakui

Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan, maka akan tercipta persepsi dukungan organisasi yang baik.

5. Penghargaan hasil kerja



ingin agar hasil kerjanya dihargai sehingga muncul dukungan organisasi bagi karyawan terhadap hasil ini akan mendorong karyawan untuk memberikan lebih pada organisasi sebagai bentuk balas jasa.

Perasaan tertentu yang menghinggapi karyawan bisa menghambat gairah karyawan. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kepuasan kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
2. Mencintai pekerjaannya.
3. Moral kerja, yaitu kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.
4. Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.
5. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan Turnover pegawai yang rendah. sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya Turnovernya lebih tinggi



kehadiran (Absensi) Kerja

pegawai yang kurang puas cenderung tingkatnya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan

tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sementara Sudaryo et al. (2018) menyebutkan ada 5 indikator kepuasan kerja, yaitu:

Pekerjaan Itu Sendiri (*Work It Self*)

1. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi



ngan Atasan (Supervisor)

i yang selalu konsisten dengan kepuasan kerja adalah

(*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan

sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin transformasional, akan meningkatkan motivasi dan membuat tenaga kerja merasa puas dengan pekerjaannya.

3. Teman Sekerja (*Worker*)

Teman sekerja merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan antara pegawai dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selanjutnya Luthans (2005) menjelaskan Indikator Kepuasan Kerja adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. Yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja.
2. Upah. Yaitu upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi cara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam
 - a. Kesempatan promosi seperti halnya gaji memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk dan memiliki berbagai penghargaan.



4. Pengawasan. Yaitu terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
5. Rekan Kerja. Yaitu rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.
6. Kondisi Kerja. Yaitu Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.



2.4 Tinjauan Umum Tentang *Turnover Intention*

2.4.1 Pengertian *Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *Turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Turnover Intention* (*intensi keluar*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Menurut Mobley et al. (1978) keinginan pindah kerja (*intention Turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Mobley et al. (1978) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *Turnover* dalam sebuah perusahaan. Menurut Bluedorn (2001) *Turnover Intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Menurut Harninda (1999) *Turnover Intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002) menyatakan: "*Turnover Intention*" adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan."

2.4.2 Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Harnoto (2002) *Turnover Intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *Turnover Intention* karyawan dalam sebuah perusahaan. Adapun indikasi tersebut antara lain :



meningkat.

g berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya an absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung

jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja. Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *Turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
4. Peningkatan protes terhadap atasan. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.
5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *Turnover*

2.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al. (1978) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) adalah sebagai berikut :



Individu Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan dan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter

individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Lingkungan Kerja Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.
3. Kepuasan Kerja Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model intention to leave. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.
4. Komitmen organisasi Perkembangan selanjutnya dalam studi intention to leave memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (affective) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.4.4 Dampak *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al. (1978) tinggi rendahnya *Turnover Intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1. Beban kerja. Jika *Turnover Intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin banyak karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka pula beban kerja karyawan selama itu.



2. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.
3. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *Turnover Intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.
4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *Turnover Intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.
5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru. Imbas dari tingginya *Turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.
6. Memicu stres karyawan. Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan

2.4.5 Dimensi *Turnover Intention*

Mobley (2011) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *Turnover Intention*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting).



Mengermankan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap bertahan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk berhenti bekerja saat ini sehingga mengakibatkan tingginya *Turnover Intention* yang berakibat pada peningkatan insentif untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit).


Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job). Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau 54 lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *Turnover Intention* karyawan dalam organisasi.



2.5 Review Penelitian Terkait

Tabel 2.1 Penelitian Terkait

No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
1	<p>Leader-member exchange, Turnover Intention and presenteeism The moderated mediating effect of <i>Perceived Organizational Support</i>. (Springer, Current Psychology-May 2021)</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tung-Ju Wu 2. Kuo-sShu Yuan 3. David C Yen 	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Leader-member Exchange (LMX) , <i>Perceived Organizational Support</i> (POS), Presenteeism dan <i>Turnover Intention</i> serta untuk menguji efek mediasi antara presenteeisme dan efek moderasi terhadap <i>Organizational Support</i> (POS),</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leader-member Exchange</i> 2. <i>Turnover Intention</i> 3. <i>Presenteeism</i> 4. <i>Perceived Organizational Support</i> 	<p>Metode dalam penelitian ini adalah cross-sectional study dengan menggunakan sebanyak 365 valid kuesioner yang disebar pada pegawai perusahaan industri</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : LMX mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> secara tidak langsung melalui presenteeisme pada pekerja yang memiliki <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) yang rendah</p>	<p>Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian ini merupakan studi cross-sectional yang dimana data diambil secara bersamaan sehingga bias data penelitian dapat terjadi.</p>
2	 <p>Leader-member Exchange, <i>er Intention</i> m : the <i>Perceived pport</i> rganization Journal. rg Limited)</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Leader-member Exchange(LMX) terhadap <i>Turnover Intention</i> pegawai dan Presenteeisme yang dimediasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leader-member Exchange (LMX)</i> 2. <i>Turnover Intention</i> 3. <i>Presenteeism</i> 4. <i>Perceived Organizational Support</i> 	<p>Metode dalam penelitian ini adalah cross-sectional study dengan menggunakan sebanyak 365 valid kuesioner yang disebar</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berhubungan signifikan dengan <i>Turnover Intention</i> karyawan dan memediasi hubungan atrana LMX dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Keterbatasan dalam penelitian ini yakni hanya pada sektor industri saja sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut pada</p>

No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	Penulis : 1. Ing-Chung Huang 2. Pey-Lan Du 3. Li-Fan Wu 4. Jennet Achyurdyeva 5. Li-Chang Wu 6. Ching Seng Lin	oleh <i>Perceived Organizational Support</i> .		pada pegawai di 5 perusahaan industri		sektor lain seperti makanan, jasa atau industri perhotelan Sampel yang digunakan terdiri dari beberapa tingkatan karyawan sehingga bias kemungkinan dapat terjadi.
3	Pengaruh Leader-Member Exchange(LMX) dan Work Life Balance Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Divisi Produksi di PT. Mustika Dharmajaya. AGORA Vol.7 No.2 , (2019)	Penelitian ini bertujuan untuk melakukan uji pengaruh antara Leader-member Exchange(LMX) dan Work-Life Balance terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan divisi Produksi PT. Mustika Dharmajaya.	1. <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. <i>Turnover Intention</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebesar 278 orang karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara Leader-member Exchange(LMX) dan Work-Life Balance terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan	Sebaiknya supervisor lebih peka dalam mengenali permasalahan yang dihadapi karyawan dan memberikan solusi dan bimbingan kepada karyawan untuk mengurangi kejadian <i>Turnover</i> karyawan



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
4	<p>The Effect of Leader-Member Exchange on <i>Turnover Intention</i> and Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Role of Meaningful Work (Proceedings of The 9th International management Conference) November (2015)</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mahmut OZDEVECIOGLU 2. Ozgur DEMIRTAS 3. Tugba KURT 	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Leader-member Exchange dan OCB yang dimediasi oleh Meaningful work	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leader-Member Exchange 2. <i>Turnover Intention</i> 3. Organizational Citizenship Behavior 4. Meaningful Work 	Penelitian ini menggunakan kuesioner sebanyak 440 partisipan pada pegawai pabrik.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) memiliki efek positif langsung terhadap Meaningful Work dan OCB	Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain yakni penelitian ini hanya terbatas dalam perusahaan pabrik di turki sehingga membutuhkan generalisasi pada sektor lainnya. Disamping itu, data yang diambil secara bersamaan sehingga terdapat efek negatif dari berbagai variabel lainnya.
	n <i>Turnover</i> h <i>Job</i> Mediating	Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk mengetahui :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leader-Member Exchange (LMX) 2. <i>Turnover Intention</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> 	Penelitian ini merupakan study causalitas deskriptif dengan menggunakan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : <ol style="list-style-type: none"> 1. semakin tinggi Leader-Member Exchange maka keinginan untuk berpindah(<i>Turno</i> 	Keterbatasan pada penelitian ini adalah



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	(Human Resources Management Studies 1(4) 2021:263-271, (2022) Penulis : 1. Yolanda Oktaviani 2. Yuki Fitria	Exchange terhadap <i>Turnover Intention</i> 2. Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap <i>Job Satisfaction</i> 3. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> 4. Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Job</i>		110 kuesioner yang disebar pada perawat RS dr.Reksodiwiryo Padang.	1. <i>ver Intention</i> akan semakin rendah. 2. Apabila Leader-member Exchange rendah maka , Kepuasan kerja juga akan rendah 3. Apabila kepuasan kerja rendah, maka akan berdampak pada tingginya <i>Turnover Intention</i>	



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
		<i>Satisfaction</i>				
6	<p>Peran Leader-Member Exchange (LMX) dan Occupational Stress untuk Memprediksi Intensi <i>Turnover</i> (Gajah Mada Journal of Psychology (GAMAJOP) Volume 5 No.1 , 2019 : 7-17)</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ramadhan Ulfah Widyarningsih 2. Ridwan Saptoto 	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Leader-Member Exchange(LMX) dan Occupational Stress terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan pada PT. Komatsu Indonesia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leader-Member Exchange 2. Occupational Stress 3. <i>Turnover Intention</i> 	<p>Penelitian ini merupakan cross-sectional study dengan menggunakan kuesioner yang disebar pada 66 orang karyawan PT.Komatsu Indonesia</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Occupational stress signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 2. <i>Leader Member Exchange</i> tidak signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 	<p>Saran dalam penelitian ini adalah apabila organisasi ingin mempertahankan eksistensinya dengan performa yang baik maka harus menghindari intensi <i>Turnover</i>. Intensi <i>Turnover</i> ini dapat dilakukan dengan mengelola tingkat <i>Occupational Stress</i> karyawan. <i>Occupational Stress</i> ini dapat dikelola dengan cara memberikan pelatihan strategi koping</p>



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
						<p>terhadap masalah, melatih karyawan untuk mempunyai resiliensi yang baik, melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, mengontrol beban tugas karyawan, memberikan waktu yang longgar untuk tugas yang berat, menjelaskan setiap tugas yang diberikan, memenuhi semua yang terjadi hak karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.</p>



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
7	<p>Leader-member Exchange and Empowerment : Direct and interactive effects on <i>Job Satisfaction</i>, <i>Turnover Intention</i>, and Performance (The Leadership Quarterly 20 (2009) 371-382) www.elsevier.com</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenneth J.Harris 2. Anthony R Wheeler 3. K.Michele Kacmar 	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek mediasi terhadap hubungan antara Leader-member Exchange dengan Empowerment dan dampaknya terhadap Kepuasan kerja dan <i>Turnover Intention</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leader-member Exchange 2. Empowerment 3. Kepuasan Kerja 4. <i>Turnover Intention</i> 	<p>Metode dalam penelitian ini menggunakan 2 kuesioner dengan 2 sampel secara bersamaan. Sampel yang digunakan sebanyak 244 dan 158 karyawan.</p>	<p>Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum, empowerment memediasi hubungan antara LMX dan Kepuasan kerja.</p>	<p>Keterbatasan dari penelitian ini yaitu penelitian ini belum dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel sehingga bias antar variabel dapat terjadi.</p>
8	<p>The Mediating Effect or Leader-Member Exchange in Relationship with Emotional Intelligence, <i>Job Satisfaction</i> and <i>Turnover Intention</i> (Cogent Business & Management (2017) 4 : 1419795)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek mediasi pada Leader-member Exchange terhadap hubungannya dengan kecerdasan emosional, <i>Turnover Intention</i> dan kepuasan kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leader-member Exchange 2. Emotional Intelligent 3. <i>Job Satisfaction</i> 4. <i>Turnover Intention</i> 	<p>Metode penelitian ini menggunakan metode korelasional dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antara <i>Leader Member Exchange</i> dengan kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan <i>Turnover Intention</i> tidak memiliki efek mediasi apapun. 2. Kecerdasan emosional memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja namun memiliki efek negatif pada <i>Turnover Intention</i> 	<p>Saran dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan skill manajerial dan progress organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para manajer dan karyawannya sebaiknya meningkatkan level kecerdasan emosional</p>




Gholipour
ni
h
adeh

No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
					3. Kecerdasan emosi meningkatkan skill dan sikap pegawai dalam rangka menurunkan angka <i>Turnover</i> dan meningkatkan kepuasan kerja. 4. Kepuasan kerja menurun pada <i>Turnover Intention</i>	mereka dan kemampuan mereka untuk mengurangi keinginan untuk berpindah kerja (<i>Turnover Intention</i>). Hal tersebut akan mengurangi kemungkinan biaya rekrutmen karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga membuat mereka bekerja lebih termotivasi.
	Role of Exchange : <i>Satisfaction Intention</i> in	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh leader-member exchange	1. Leader-member Exchange 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Turnover Intention</i>	Metode dalam penelitian ini menggunakan 593 kuesioner sebagai alat ukur yang	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Peningkatan kepuasan kerja dapat berpengaruh	Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain yaitu jumlah pegawai kontrak dan




No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	(Human Resource Management Journal, Vol 26 No.1, pages 46-62) (2016) Penulis : 1. Miriam Flickinger 2. Marcel Allscher 3. Marina Fiedler	dan kepuasan kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada pegawai kontrak dan pegawai tetap dan pegawai tetap		diberikan kepada pegawai tetap dan pegawai kontrak	pada penurunan <i>Turnover Intention</i> pada pegawai kontrak; sedangkan pada pegawai tetap tidak berpengaruh 2. Pada pegawai tetap, Tingginya LMX memiliki peran penting terhadap hubungan kepuasan kerja dan <i>Turnover Intention</i> ; sedangkan pada pegawai kontrak, kepuasan kerja tidak memiliki peranan penting pada LMX yang tinggi	pegawai tetap tidak sama yang memungkinkan terjadinya bias
	h Leader- e Terhadap n dengan i sebagai ator di aya	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh <i>Leader Member Exchange</i>	1. <i>Leader Member Exchange</i> 2. Kepuasan Kerja	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksplanatif	Hasil dari penelitian ini adalah : 1. LMX terbukti berpengaruh secara positif signifikan	Restoran X disarankan untuk membina hubungan baik antara atasan dan bawahan,



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	Penulis : 1. Monica Valensia 2. Marcella Kusumo 3. Endo Wijaya Kartika	terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediator di restoran X di surabaya	3. <i>Turnover Intention</i>	kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur	terhadap kepuasan kerja 2. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 3. LMX terbukti berpengaruh secara negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 4. Kepuasan kerja bukan variabel mediator melainkan variabel intervening antara LMX dan <i>Turnover Intention</i>	karena hubungan atasan dan bawahan ini lebih berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> dibandingkan dengan kepuasan kerja.
	 <i>Perceived support and leadership intention of hospital X Papua</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Perceived</i>	1. <i>Perceived Organizational Support</i> 2. <i>Turnover Intention</i>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. <i>Perceived Organizational Support</i> dan transformasional	Keterbatasan pada penelitian ini adalah penelitian ini dilakukan selama



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	(International Journal of Research in Business and Social Science 11(6) (2022) 218-228 Penulis : 1. Megiyanti Matande 2. Armanu Thoyib 3. Desi Tri Kurniawati	<i>Organizational Support</i> dan transformasional leadership terhadap <i>Turnover Intention</i> pada pekerja di RS X Mimika regency yang dimediasi oleh komitmen organisasi	3. Organizational Commitment	penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 103 pekerja. Analisis data menggunakan partial least square (SEM-PLS) ver 3.0.	leadership memiliki efek negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 2. Organizational commitment dan <i>Turnover Intention</i> memiliki efek negatif dan signifikan. 3. <i>Perceived Organizational Support</i> dan transformasional leadership memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	pandemi covid-19 sehingga kemungkinan bias dapat terjadi
	 of The Conference Accounting	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap	1. <i>Perceived Organizational Support</i> 2. <i>Turnover Intention</i> 3. Kepuasan Kerja	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Terdapat hubungan negatif dan signifikan terhadap <i>Perceived</i>	Saran dari penelitian ini untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan variabel seperti

No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	<p>and Economy (ICMAE) (2020)</p> <p>Penulis : Rowlan Takaya, Arsil, Abdul Haeba Ramli</p>	<p><i>Turnover Intention</i> melalui kepuasan kerja.</p>		<p>deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel 146 responden. Analisis data menggunakan Smart PLS ver 2.0.</p>	<p><i>Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i></p> <p>2. Terdapat hubungan positif dan signifikan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap kepuasan kerja</p> <p>3. Terdapat hubungan negatif, tidak signifikan <i>Kepuasan kerja</i> terhadap <i>Turnover Intention</i></p> <p>4. <i>Kepuasan kerja</i> memediasi secara positif namun tidak signifikan antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Turnover Intention</i></p>	<p>komitmen organisasaasi, kepuasan kerja dan keadilan organisasi.</p>



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
13	<p>Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. (Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta)</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sihar Tambun 2. Netty Laura S 3. Lukiyana 4. Virly Prakashita 	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan yang dimoderasi oleh komitmen organisasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived Organizational Support</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Turnover Intention</i> 4. Komitmen Organisasi 	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan data primer melalui penyebaran kuesioner.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh secara tidak signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> 3. Moderasi komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan positif pada <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> 4. Moderasi komitmen organisasi 	<p>Penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel baru atau indikator lainnya sehingga mampu memberikan gambaran mengenai <i>Turnover Intention</i> yang lebih luas, karena dalam penelitian ini belum memasukkan variabel atas aspek lain yang lebih banyak agar mendapatkan hasil yang lebih akurat. Usulan variabel baru seperti jenjang karir, benefit</p>



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
					berpengaruh tidak signifikan negatif dan dapat memperlemah <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	dan skilkaryawan.
14	<p>Reducing <i>Turnover Intention</i> : <i>Perceived Organizational Support</i> for Frontline Employees (Frontiers of Business Research in China) (2020)</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qiang Wang 2. Chao Wang 	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived Organizational Support</i> 2. <i>Burnout</i> 3. <i>Turnover Intention</i> 	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan data primer melalui penyebaran kuesioner.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived Organizational Support</i> memiliki efek signifikan terhadap <i>burnout</i>. 2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>job resources</i> tidak signifikan 3. Hasil penelitian menunjukkan rendahnya <i>burnout</i> dikarenakan POS yang tinggi, secara tidak langsung 	<p>Saran dar penelitian ini adalah dengan meningkatkan dukungan terhadap organisasi maka dapat mengurangi kebosanan karyawan dan niat untuk berpindah.</p>



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
					burnout mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> melalui peran perantara	
15	<i>Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange : a Social Exchange Perspective</i> (Academy of management Journal Vol 40 No.1 (1997) Penulis : 1. Sandy J.Wayne 2. Lynn M.Shore 3. Robert C.Liden	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Hubungan, penyebab dan konsekuensi terhadap POS dan LMX terhadap berbagai variabel.	1. <i>Perceived Organizational Support</i> 2. <i>Leader Member Exchange</i> 3. <i>Variabel lainnya</i>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan 1.413 sampel karyawan dan 505 sampel manajer.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa	
16	The Relationship Amongst Leader-Member Exchange, <i>Perceived Organizational Support</i> , Affective Commitment and in-role performance A Social Exchange Perspective http://www.ijerph.com/01	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> memiliki interaksi yang mempengaruhi komitmen afektif	1. <i>Leader Member Exchange</i> 2. <i>Perceived Organizational Support</i> 3. Affective Commitment	Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian cross-sectional dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Jumlah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. LMX dan POS memiliki efek sinergi terhadap komitmen afektif 2. Komitmen Afektif dapat memediasi hubungan antara LMX dan in-role performance 3. Komitmen Afektif dapat	Keterbatasan dalam penelitian ini merupakan penelitian cross-sectional yang dimana sampelnya diambil secara bersamaan



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
	2. Yong Ngee Keith Ng 3. Karen Yuan Wang and Gavin Ooi	terhadap organisasi		responden sebesar 428 responden dari beberapa karyawan industri di china.	memediasi hubungan antara POS dan in-role performanc	
17	Pengaruh Leader-member Exchange pada <i>Turnover Intention</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. (Universitas negeri Semarang) (2020) Penulis : Rulyanto Malanthon	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji leader-member exchange terhadap <i>Turnover Intention</i> , serta menguji variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam model tersebut.	1. <i>Leader Member Exchange</i> 2. <i>Turnover Intention</i> 3. Kepuasan Kerja	Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian cross-sectional dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Jumlah responden sebesar 84 responden	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan leader-member exchange terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh negatif signifikan kepuasan kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> , dan terdapat pengaruh negatif signifikan leader-member exchange terhadap <i>Turnover Intention</i> . Kepuasan kerja memediasi hubungan leadermember exchange terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Kesimpulan dari penelitian ini adalah leader-member exchange berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja, leader-member exchange berpengaruh negatif signifikan pada <i>Turnover Intention</i> , Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan pada <i>Turnover Intention</i> . Kepuasan kerja mampu memediasi



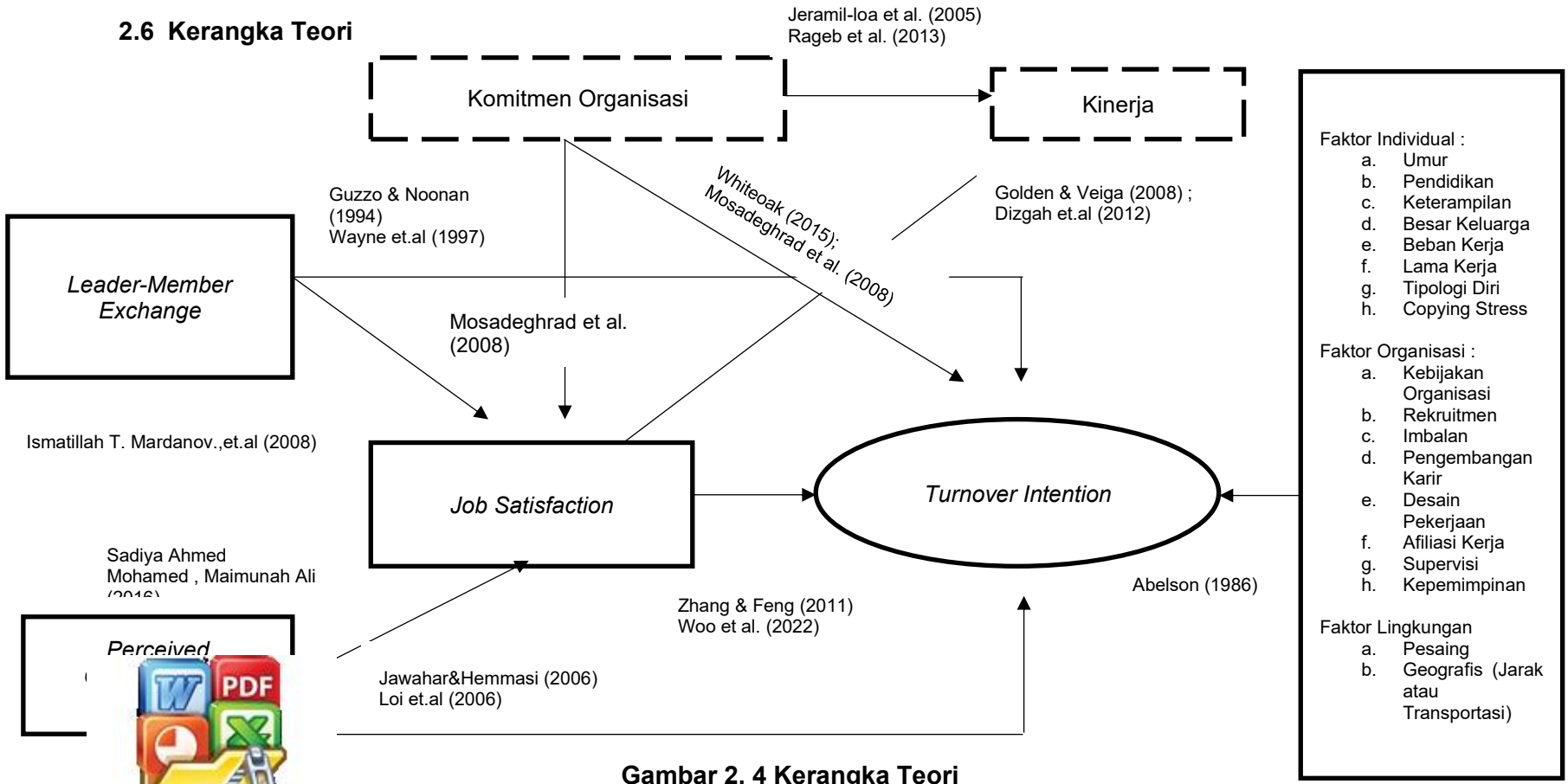
No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
						leader-meber exchange terhadap turnoveer intention.
18	<p>Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> sebagai Variabel Mediasi pada PT. Bank MNC di Jakarta Pusat (Jurnal manajerial dan kewirausahaan, Volume III No.1/2021 Hal : 82-88)</p> <p>Penulis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Felix Herianto 2. Yanuar 	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> sebagai variabel mediasi baik secara langsung maupun tak langsung</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived Organizational Support</i> 2. <i>Turnover Intention</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> 	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian cross-sectional dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Jumlah responden sebesar 75 responden</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived Organizational Support</i> mempunyai pengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> mempunyai pengaruh sehingga menurunkan tingkat intensitas karyawan untuk pindah ke perusahaan lain atau <i>Turnover Intention</i> 3. <i>Perceived Organizational Support</i> mempunyai pengaruh terhadap 	<p>Saran untuk perusahaan yaitu Perusahaan disarankan untuk meningkatkan <i>Perceived Organizational Support</i> kepada karyawan agar dapat meningkatkan <i>Job Satisfaction</i> karyawan yang mana jika karyawan dengan <i>Job Satisfaction</i> yang tinggi kemungkinan akan dapat menurunkan tingkat <i>Turnover Intention</i> karyawan</p>



No	Judul Penelitian , Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian (Rekomendasi)
					<p><i>Turnover Intention</i></p> <p>4. <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> sebagai variabel mediasi mempunyai pengaruh dan tidak signifikan</p>	<p>meskipun pada hasil statistik penelitian ini tidak signifikan tetapi penelitian terdahulu dan teori mendukung bahwa <i>Job Satisfaction</i> dapat menurunkan tingkat <i>Turnover</i> karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel-variabel baru selain variabel <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Job Satisfaction</i>.</p>



2.6 Kerangka Teori



Gambar 2. 4 Kerangka Teori

Mosadeghrad et al. (2008), Zhang & Feng (2011), Woo et al. (2022), Jawahar & Hemmasi (2006), Loi et al. (2006), Guzzo & Noonan (1994), Wayne et al. (1997), Blau (1964), Golden & Veiga (2008), Dizgah et al. (2012), Whiteoak (2015), Jeramil-Loa et al. (2005), Rageb et al. (2013)

- Faktor Individual :**
- Umur
 - Pendidikan
 - Keterampilan
 - Besar Keluarga
 - Beban Kerja
 - Lama Kerja
 - Tipologi Diri
 - Copying Stress
- Faktor Organisasi :**
- Kebijakan Organisasi
 - Rekrutmen
 - Imbalan
 - Pengembangan Karir
 - Desain Pekerjaan
 - Afiliasi Kerja
 - Supervisi
 - Kepemimpinan
- Faktor Lingkungan**
- Pesaing
 - Geografis (Jarak atau Transportasi)

Berdasarkan kerangka teori diatas, dapat dijelaskan bahwa tingginya LMX memberikan keuntungan kepada karyawan dalam bentuk konkrit atau nyata seperti pemberdayaan, peningkatan produktivitas, improvisasi, dan peningkatan gaji, juga keuntungan dalam bentuk tidak konkrit atau nyata seperti komunikasi dengan atasan, dan memiliki hubungan atas dasar saling percaya. Hal ini membentuk lingkungan yang positif di organisasi, yang menyebabkan *Job Satisfaction* pada karyawan menjadi lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya tingkat LMX justru akan diikuti juga dengan tingkat *Job Satisfaction* yang rendah pada karyawan (Erdogan & Enders, 2007).

Disamping itu, Eisenberger et al. (1986) juga mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi biasanya memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi yang tinggi dan loyal terhadap organisasi. Sehingga, Persepsi dukungan organisasi dapat mengurangi niat untuk berpindah (*Turnover Intention*). Persepsi Dukungan Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan kerja memiliki efek negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun demikian Persepsi Dukungan Organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Ahmed et al., 2014).

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Elanain (2014) pada perawat yang kerja di rumah sakit menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Menurut Ghiselli et al. (2001) kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang tentang pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk berkembang, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kepuasan kerja sangat penting karena berhubungan dengan perilaku karyawan di tempat pekerjaannya yang akan berdampak pada kinerja perusahaan.



Menurut penelitian Nugraha (2019) yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menandakan semakin tinggi kualitas *Leader Member Exchange* maka hubungan karyawan terhadap supervisor akan semakin baik atau berada dalam kategori *in-group*. Jika karyawan memiliki hubungan yang semakin bersifat *in-group* terhadap supervisor maka semakin turun pula tingkat *Turnover Intention* karyawan tersebut. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Bauer et al. (2006), Gerstner & Day (1997), Lee et al. (2010), Graen et al. (1982) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki LMX yang rendah memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki LMX yang tinggi.

Takaya et al. (2020) juga menyatakan bahwa Terdapat hubungan negatif dan signifikan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention*. Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa karyawan dengan *Perceived Organizational Support* yang tinggi biasanya memiliki jiwa kepemilikan yang tinggi dan loyal terhadap organisasi. Sehingga, *Perceived Organizational Support* dapat mengurangi *Turnover Intention*. *Perceived Organizational Support* memiliki peran penting dalam meningkatkan performa karyawan serta mengurangi *job Burnout* dan *Turnover Intention*. Jadi, Organisasi seharusnya memberikan support organisasi dalam rangka mengurangi *burnout* dan *Turnover* karyawan. Hal ini berupa ekspresi kedukaan, memberikan bonus liburan, mengadakan outbond, membuat acara hiburan dan lain-lain (Wang & Wang, 2020).

Manurung (2020) juga menyatakan bahwa Leader-member exchange berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi leader member exchange yang dirasakan, maka akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh *turnover Intention* karyawan. Semakin tinggi tingkat yawan, maka tingkat *Turnover Intention* semakin rendah. change berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*



karyawan. Semakin tinggi leader-member exchange, maka akan menyebabkan turunnya tingkat *Turnover Intention* karyawan. 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.

Berdasarkan hasil dari penelitian Herianto & Yanuar (2021) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh terhadap *Job Satisfaction*, artinya peningkatan dari *Perceived Organizational Support* menyebabkan karyawan mengalami *Job Satisfaction* dalam pekerjaan. *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh sehingga menurunkan tingkat intensitas karyawan untuk pindah ke perusahaan lain atau *Turnover Intention*. *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intention* dengan adanya peningkatan *Perceived Organizational Support* maka tingkat *Turnover Intention* mengalami penurunan. *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi mempunyai pengaruh dan tidak signifikan, variabel *Perceived Organizational Support* dan *Turnover Intention* mediasi oleh variabel *Job Satisfaction*.

2.7 Mapping Variabel Penelitian

Berdasarkan kajian masalah, kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh variabel *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap variabel *Turnover Intention* dan variabel Kepuasan Kerja sebagai



Telah banyak penelitian-penelitian terdahulu yang dimensi-dimensi keempat variabel tersebut. Adapun kajian peneliti, ditemukan beberapa dimensi variabel yang

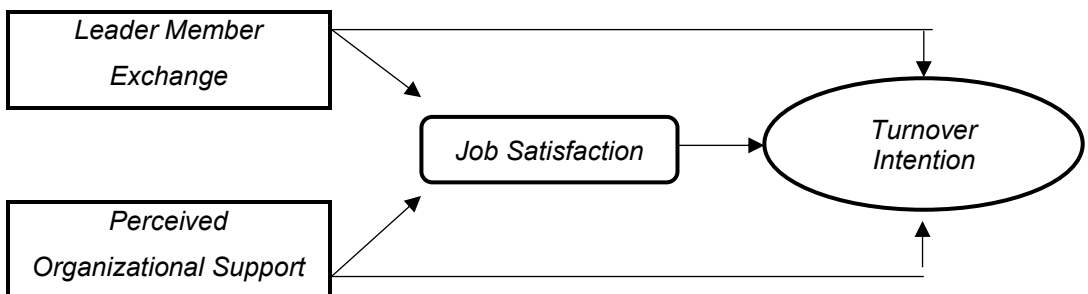
sebagai berikut;

Tabel 2.2 Mapping Variabel Penelitian

Leader Member Exchange (LMX) (Liden & Maslyn, 1998)	Perceived Organizational Support (POS) (Rhoades & Eisenberger, 2002)
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Afect</i> 2. <i>Loyalty</i> 3. <i>Contribution</i> 4. <i>Professional Respect</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan 2. Pengembangan 3. Kondisi Kerja 4. Kesejahteraan Karyawan
Job Satisfaction (Robbins & Judge, 2015)	Turnover Intention (Mobley et al., 1978)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan Itu Sendiri 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawasan 5. Rekan Kerja 6. Kondisi Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Thinking of Quitting</i> 2. <i>Intention to Search</i> 3. <i>Intention to Quit</i>

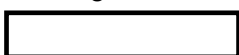
2.8 Kerangka Konsep

Berdasarkan kajian masalah dan kerangka teori diatas, maka peneliti membuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut :




Gambar 2.5 Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :

 : Variabel Independen

 : Variabel Mediasi

 : Variabel Dependen

Kerangka konsep tersebut dibuat dari hubungan antar variabel yang peneliti rujuk dari beberapa literatur atau penelitian sebelumnya.

Adapun uraiannya sebagai berikut :

1. Hubungan *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction*.

Menurut Erdogan & Enders (2007) bahwa tingginya LMX memberikan keuntungan kepada karyawan dalam bentuk konkrit atau nyata seperti pemberdayaan, peningkatan produktivitas, improvisasi, dan peningkatan gaji, juga keuntungan dalam bentuk tidak konkrit atau nyata seperti komunikasi dengan atasan, dan memiliki hubungan atas dasar saling percaya. Hal ini membentuk lingkungan yang positif di organisasi, yang menyebabkan *Job Satisfaction* pada karyawan menjadi lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya tingkat LMX justru akan diikuti juga dengan tingkat *Job Satisfaction* yang rendah pada karyawan.

2. Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*.

Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi biasanya memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi yang tinggi dan loyal terhadap organisasi. Sehingga, Persepsi dukungan organisasi dapat mengurangi niat untuk berpindah (*Turnover Intention*). Persepsi Dukungan Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan kerja memiliki efek negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun demikian Persepsi Dukungan Organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Ahmed et al., 2014).



***b Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.**

a juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *tion*. Penelitian yang dilakukan oleh Elanain (2014) pada kerja di rumah sakit menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Menurut Ghiselli et al. (2001) kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang tentang pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, supervisi, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kepuasan kerja menjadi sangat penting karena berhubungan dengan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya yang akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan.

4. Hubungan *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention*.

Menurut penelitian Nugraha (2019) yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menandakan semakin tinggi kualitas *Leader Member Exchange* maka hubungan karyawan terhadap supervisor akan semakin baik atau berada dalam kategori *in-group*. Jika karyawan memiliki hubungan yang semakin bersifat *in-group* terhadap supervisor maka semakin turun pula tingkat *Turnover Intention* karyawan tersebut. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Bauer et al. (2006), Gerstner & Day (1997), Lee et al. (2010), Graen et al. (1982) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki LMX yang rendah memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki LMX yang tinggi.

5. Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention*.

Menurut Penelitian Takaya et al. (2020) menyatakan bahwa Terdapat hubungan negatif dan signifikan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention*. Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa karyawan dengan *Perceived Organizational Support* yang tinggi



memiliki jiwa kepemilikan yang tinggi dan loyal terhadap sehingga, *Perceived Organizational Support* dapat *turnover Intention*. *Perceived Organizational Support* penting dalam meningkatkan performa karyawan serta

mengurangi *job Burnout* dan *Turnover Intention*. Jadi, Organisasi seharusnya memberikan support organisasi dalam rangka mengurangi *burnout* dan *Turnover* karyawan. Hal ini berupa ekspresi kedukaan, memberikan bonus liburan, mengadakan outbond, membuat acara hiburan dan lain-lain (Wang & Wang, 2020).

6. Hubungan *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*.

Menurut Penelitian Manurung (2020) menyatakan bahwa Leader-member exchange berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi leader-member exchange yang dirasakan, maka akan menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka tingkat *Turnover Intention* semakin rendah. Leader-member exchange berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan. Semakin tinggi leader-member exchange, maka akan menyebabkan turunnya tingkat *Turnover Intention* karyawan. 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.

7. Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*.



Berdasarkan hasil dari penelitian Herianto & Yanuar (2021) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, artinya peningkatan dari *Perceived Organizational Support* menyebabkan karyawan mengalami *Job Satisfaction* yang tinggi dalam pekerjaan. *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh

sehingga menurunkan tingkat intensitas karyawan untuk pindah ke perusahaan lain atau *Turnover Intention*. *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intention* dengan adanya peningkatan *Perceived Organizational Support* maka tingkat *Turnover Intention* mengalami penurunan. *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi mempunyai pengaruh dan tidak signifikan, variabel *Perceived Organizational Support* dan *Turnover Intention* mediasi oleh variabel *Job Satisfaction*.

2.9 HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian. Hipotesis penelitian terdiri dari

Hipotesis Null (H-0) dan Hipotesis Alternatif (H-1). Adapun hipotesis nul pada penelitian ini antara lain :

1. H-0 Tidak Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
2. H-0 Tidak Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
3. H-0 Tidak Ada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
4. H-0 Tidak Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar



6. H-0 Tidak Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
7. H-0 Tidak Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar

Sedangkan, Hipotesis Alternatif meliputi :

1. H-1 Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
2. H-1 Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
3. H-1 Ada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
4. H-1 Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
5. H-1 Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
6. H-1 Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar
7. H-1 Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* pada Perawat dan Bidan di RSIA Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah Makassar



Permata Hati dan RSIA Sitti Khadijah Cabang 1 Muhammadiyah
Makassar



Optimized using
trial version
www.balesio.com

2.10 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel dan Kriteria Objektif

No	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
1.	<i>Leader Member Exchange</i>	<p><i>Leader Exchange</i> adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja keduanya.</p> <p>(Liden & Maslyn, 1998)</p>	<p><i>Leader Exchange</i> adalah kualitas interaksi antara kepala instalasi dan bawahan.</p> <p>Indikator (Liden & Maslyn, 1998):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Affect</i> adalah terciptanya hubungan emosional antara kepala instalasi dan perawat 2. <i>Loyalty</i> adalah kepatuhan dan kesetiaan perawat terhadap perintah atau pekerjaan yang diberikan 3. <i>Contribution</i> adalah perawat menyerahkan waktu, tenaga 	<p><i>Leader Member Exchange</i> dapat dinilai dengan instrumen modifikasi yang dikembangkan oleh Liden & Maslyn (1998). LMX-MDM Scale memiliki 12 pertanyaan. Dengan pilihan jawaban :</p> <p>5 = Sangat Setuju (SS) 4 = Setuju (S) 3 = Kurang Setuju (KS) 2 = Tidak Setuju (TS) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p> <p>atau</p> <p>Menggunakan Skala Likert:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Skor tertinggi $(12 \times 5) = 60$ b. Skor terendah $(1 \times 12) = 12$ c. Skor standar $60 - 12 = 48$ d. Interval skor $\frac{48}{2} = 24$ e. Skor Cut Off = Skor Tertinggi – Interval Skor = $60 - 24 = 36$ 	<p>Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden ≥ 36</p> <p>Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 36</p>



No	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
			dan tanggung jawabnya 4. Professional respect adalah sikap menghargai kemampuan dan kompetensi yang dimiliki kepala instalasi		
2.	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Perceived Organizational Support</i> adalah Persepsi pekerja tentang kondisi saat organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kehidupannya. (Rhoades & Eisenberger, 2002)	<i>Perceived Organizational Support</i> adalah Persepsi karyawan mengenai <i>feedback</i> yang didapatkan dari rumah sakit tempat bekerja terhadap kontribusi mereka selama bekerja di rumah sakit. Indikator (Rhoades & Eisenberger, 2002): 1. Penghargaan 2. Pengembangan 3. Kondisi Kerja 4. Kesejahteraan Karyawan	<i>Perceived Organizational Support</i> dapat dinilai menggunakan Survey of <i>Perceived Organizational Support</i> (SPOS) 8. Kuesioner sebanyak 12 Pertanyaan dengan pilihan jawaban: 5 = Sangat Setuju (SS) 4 = Setuju (S) 3 = Kurang Setuju (KS) 2 = Tidak Setuju (TS) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 1 = Tidak pernah Menggunakan Skala Likert: a. Skor tertinggi(12×5) = 60 b. Skor terendah (1×12) = 12 c. Skor standar $60 - 12 = 48$ d. Interval skor $\frac{48}{2} = 24$	Tinggi : Jika skor skor total jawaban dari responden ≥ 36 Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 36



No	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
				e. Skor Cut Off = Skor Tertinggi – Interval Skor = $60 - 24 = 36$	
3.	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Job Satisfaction</i> adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2015).	<i>Job Satisfaction</i> adalah Persepsi perawat RSIA Permata Hati yang dikaitkan dengan perasaan positif dan negatif tentang pekerjaannya saat ini : Indikator (Luthans, 2005) 1. Pekerjaan itu Sendiri 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawasan 5. Rekan Kerja 6. Kondisi Kerja	<i>Job Satisfaction</i> menggunakan kuesioner modifikasi dari Luthans (2005) . Kuesioner sebanyak 18 dengan pilihan jawaban: 5 = Sangat Setuju (SS) 4 = Setuju (S) 3 = Kurang Setuju (KS) 2 = Tidak Setuju (TS) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) Menggunakan Skala Likert: a. Skor tertinggi (17×5) = 85 b. Skor terendah (17×1) = 17 c. Skor standar $85 - 17 = 68$ d. Interval skor $\frac{68}{2} = 34$ e. Skor Cut Off = Skor Tertinggi – Interval Skor $85 - 34 = 51$	Tinggi : Jika skor skor total jawaban dari responden ≥ 51 Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 51
		<i>Turnover Intention</i> adalah Keinginan responden untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternative pekerjaan di tempat lain.	<i>Turnover Intention</i> adalah Persepsi responden mengenai keinginannya untuk pindah atau meninggalkan rumah sakit dan mencari pekerjaan lain.	<i>Turnover Intention</i> dapat dinilai dengan menggunakan kuesioner adaptasi dari Abid & Butt (2017) berdasarkan teori dari Mobley et al. (1978). Skala ini disusun dengan menggunakan skala likert. Kuesioner sebanyak 3 dengan pilihan jawaban:	Tinggi : Jika skor skor total jawaban dari responden ≥ 9 Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 9



No	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
			Adapun indikator <i>Turnover Intention</i> adalah :	5 = Sangat Setuju (SS) 4 = Setuju (S) 3 = Kurang Setuju (KS) 2 = Tidak Setuju (TS) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) atau Menggunakan Skala Likert:	
			1. Thinking of Quitting	a. Skor tertinggi (3×5) = 15	
			2. Intention to search for Alternatives	b. Skor terendah (3×1) = 3	
			3. Intention to Quit	c. Skor standar $15 - 3 = 12$	
				d. Interval skor $\frac{12}{2} = 6$	
				e. Skor Cut Off = Skor Tertinggi – Interval Skor $15 - 6 = 9$	

