

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP NIAT KARYAWAN UNTUK MENINGGALKAN PERUSAHAAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PDAM KABUPATEN KOLAKA UTARA

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND QUALITY OF WORK LIFE ON EMPLOYEE'S INTENTION TO LEAVE A COMPANY MEDIATED BY JOB SATISFACTION AT PDAM REGENCY KOLAKA UTARA

Sebagai Persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**AKBAR NUR ALMUSYAWWIR
A012192016**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *QUALITY OF WORK LIFE*
TERHADAP NIAT KARYAWAN UNTUK MENINGGALKAN PERUSAHAAN
YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PDAM
KABUPATEN KOLAKA UTARA

disusun dan diajukan oleh :

AKBAR NUR ALMUSYAWWIR
A012192016

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **25 NOVEMBER 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Nurdin Brasit S. E., M. Si.
Nip. 19581231 198601 1 008

Pembimbing Pendamping,



Dr. Wahda, S. E., M. Pd., M. Si.
Nip. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Akbar Nur Almusyawwir

Nim : A012192016

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan *Quality Of Work Life* Terhadap Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pdam Kabupaten Kolaka Utara**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 November 2022

Yang Menyatakan,



Akbar Nur Almusyawwir

PRAKATA

Puji syukur dan terimakasih kepada peneliti panjatkan Kehadirat Allah SWT. Karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Quality of Work Life terhadap Niat Karyawan untuk Meninggalkan Perusahaan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara”.

Adapun tujuan penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan Akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang memberikan dorongan, bimbingan, petunjuk, dan nasehat dari permulaan sampai selesainya penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Dekan Prof. Dr. Budu., PH.D., SP.M (K) M.MEDED, selaku Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
2. Bapak Dr. H. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM. selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan arahan-arahan dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si. selaku Ketua Komisi Penasehat dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si. selaku anggota Komisi Penasehat yang dengan tulus membantu peneliti mulai dari pemeriksaan tesis hingga selesainya studi ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah

membimbing dan mengarahkan peneliti selama perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini.

5. Ucapan terima kasih kepada staf akademik Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak membantu di bidang akademik dan kemahasiswaan.
6. Kedua orang tua tercinta dan saudara-saudara yang memberikan dukungannya kepada penulis atas bantuan, nasihat dan motivasi yang diberikan selama peneliti menuntut ilmu.
7. Rekan-rekan mahasiswa yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu atas kebersamaannya selama ini dalam menempuh pendidikan di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Peneliti menyadari sebagai makhluk ciptaan Al-Khalik senantiasa diliputi kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu, segala urusan selayaknya disandarkan kepada-Nya dan peneliti berharap semoga tesis ini bermanfaat dan semoga segala bantuan baik moril maupun materil dalam berbagai aspeknya senantiasa mendapat imbalan berupa limpahan rahmat dari Allah SWT. Amin Ya Rabbal Alamin.

Makassar, November 2022

Peneliti

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Quality of Work Life terhadap Niat Karyawan untuk Meninggalkan Perusahaan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara

Akbar Nur Almusyawwir
Nurdin Brasit
Wahda

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan *Quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan *Quality of work life* terhadap niat karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of work life* terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, dengan teknik analisis data menggunakan PLS. Hasil analisis bahwa gaya kepemimpinan dan *quality work of life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan *quality work of life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan *quality work of life* terhadap *turnover intention* pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, *quality work of life*, kepuasan kerja dan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*)

ABSTRACT

Influence of Leadership Style and Quality of Work Life on Employee Intention to Leave the Company mediated by Job Satisfaction at PDAM Kolaka Utara Regency

Akbar Nur Almusyawwir
Nurdin Brasit
Wahda

This study aims to determine and analyze the effect of leadership style and quality of work life on employee job satisfaction, to determine and analyze the effect of leadership style and quality of work life on employee intentions, to determine and analyze the influence of leadership style on employee intention to leave the company mediated job satisfaction at PDAM Kolaka Utara Regency. To find out and analyze the effect of Quality of work life on employees' intention to leave the company mediated employee job satisfaction at PDAM Kolaka Utara Regency. Data collection techniques through questionnaires, with data analysis techniques using PLS. The results of the analysis that leadership style and quality of work of life have a positive and significant effect on job satisfaction, leadership style and quality of work of life have a positive and significant effect on turnover intention. Job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention. Job satisfaction can mediate the influence of leadership style and quality of work of life on turnover intention at PDAM KI North Kolaka Regency.

Keywords: leadership style, quality work of life, job satisfaction and employee intention to leave the company (turnover intention)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis	11
1.4.2 Kegunaan Praktis	11
1.5. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	14
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.3 Pengertian Kepemimpinan	20
2.1.4 Teori Kepemimpinan	23
2.1.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan	26
2.1.6 <i>Quality of Work Life</i>	32
2.1.7 Tujuan <i>Quality of Work Life</i>	41
2.1.8 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja	42
2.1.9 Pengertian <i>Intention Turnover</i>	45

	2.1.10 Jenis-Jenis Intention Turnover	48
	2.1.11 Faktor-Faktor Intention Turnover	50
	2.1.12 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	54
	2.1.13 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	58
	2.1.14 Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan	59
	2.2. Penelitian Terdahulu	62
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	71
	3.1. Kerangka Pemikiran	71
	3.2. Hipotesis	79
BAB IV	METODE PENELITIAN	81
	4.1. Rancangan Penelitian.....	81
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian	82
	4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	82
	4.4. Jenis dan Sumber Data	83
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	84
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	84
	4.7. Instrumen Penelitian	86
	4.8. Teknik Analisis Data	86
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	91
	5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	91
	5.2. Hasil Penelitian	108
	5.2.1. Gambaran Umum Responden	108
	5.2.2. Indeks Tanggapan Responden atas Variabel Penelitian	112
	5.2.3. Uji Butir Pernyataan Kuesioner	119
	5.2.4. Analisis data Penelitian dengan SEM SmartPLS 3.2.9.	121
	5.2.5. Analisis uji Hipotesis Penelitian (Inner Model).....	128
	5.3. Pembahasan	139
BAB VI	PENUTUP	148
	6.1. Kesimpulan	148
	6.2. Keterbatasan Penelitian	149
	6.3. Saran	150
	DAFTAR PUSTAKA	152

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daftar Nama karyawan yang Diberhentikan untuk Periode 2019-2022.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	63
Tabel 4.1 Definisi Operasional dan Indikatornya	85
Tabel 5.1 Tabulasi Umur Responden	109
Tabel 5.2 Tabulasi Jenis Kelamin Responden	110
Tabel 5.3 Tabulasi Pendidikan Terakhir Responden	110
Tabel 5.4 Tabulasi Masa Kerja Responden	111
Tabel 5.5 Tabulasi Status Responden	112
Tabel 5.6 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase	113
Tabel 5.7 Distribusi Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan	114
Tabel 5.8 Distribusi Responden atas Variabel <i>Quality of Work Life</i>	115
Tabel 5.9 Distribusi Responden atas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	117
Tabel 5.10 Distribusi Responden atas Variabel Turnover Intention	118
Tabel 5.11 Nilai Uji Validitas	120
Tabel 5.12 Hasil Pengujian Reliabilitas	121
Tabel 5.13 Besarnya nilai <i>outer loading</i> dengan SEM SmartPLS 3.2.9	124
Tabel 5.14 Analisis Cross Loading dengan SmartPLS 3.2.9	126
Tabel 5.15 Besarnya nilai <i>cronbach's alpha</i> dan <i>composite reliability</i>	127
Tabel 5.16 Hasil uji kelayakan model dalam SEM <i>SmartPLS 3.2.9</i>	130
Tabel 5.17 Besarnya nilai <i>R square</i> dan <i>Adjusted R Square</i>	131
Tabel 5.18 Analisis Uji jalur dengan SmartPLS 3.2.9	132
Tabel 5.19 Hasil pengaruh tidak langsung (<i>indirect effect</i>) melalui <i>bootstrapping</i> dalam SmartPLS 3.2.9	136
Tabel 5.20 Hasil Pengujian Jalur pada Hipotesis Penelitian	138

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Pikir	79
Gambar 5.1. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Kolaka Utara	99
Gambar 5.2. Hasil Algoritma dalam SmartPLS 3.2.9	122
Gambar 5.3. Hasil <i>Bootstrapping</i> dalam SEM SmartPLS 3.2.9	129

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi menjadi penyebab terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin besar menuntut perusahaan untuk mengembangkan kualitas serta produktivitas agar mampu bertahan dengan pesaing bisnis lainnya.

Perusahaan dituntut memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan sangat dibutuhkan untuk mendukung produktivitas dan aktivitas agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh sebab itu perusahaan sebisa mungkin membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman, tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Dengan suasana kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan bekerja secara optimal. Namun sebaliknya apabila suasana kerja dan lingkungan kerja yang tidak mendukung maka akan membuat karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Turnover intention adalah niat atau keinginan yang timbul pada karyawan untuk melakukan sesuatu. Menurut Mobley (2011:15) *Turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Turnover intention menjadi masalah yang serius bagi perusahaan khususnya jika yang keluar tersebut adalah tenaga yang cakap punya keahlian, kemampuan terampil dan berpengalaman atau pekerja yang menduduki posisi vital dalam perusahaan, sehingga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan apabila orang tersebut keluar. Perusahaan yang kurang peduli dengan karyawannya harus menerima resiko apabila karyawan yang memiliki kinerja baik memilih untuk meninggalkan perusahaan. Turnover atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat dikurangi apabila pihak perusahaan atau organisasi harus lebih memperhatikan karyawannya dengan baik, khususnya dalam hal masalah kepuasan kerja karyawan, hal ini sesuai teori yang dikemukakan Rivai dan Sagala (2019) menjelaskan bahwa apabila karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*). Begitu pula pendapat Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover intention*. Karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya melalui keinginan untuk keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain (Robbins dan Judge (2015). Penelitian Ningtyas, dkk. (2020) bahwa kepuasan kerja menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dimana salah satu faktor yang terjadi ketika karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka dapat terjadi turnover. Turnover diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa

jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan dan niat karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan, dimana ditentukan pada gaya kepemimpinan dan *quality of work life* atau kualitas kerja kehidupan. Penelitian ini replikasi dari penelitian Putu Wahyu Yana Prasetya dan I Gusti Ayu Manuati Dewi (2019) meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap intention melalui kepuasan kerja, kemudian Indah Handayani dan Edi Purwanto (2018) mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap niatan berhenti dengan mediasi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Tjoeiyanto (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, jika manajer dapat memenuhi seluruh hak karyawan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan. Untuk meraih tujuan tersebut harus diupayakan bagaimana cara seorang pemimpin dapat memberikan dorongan semangat kerja kepada karyawan, agar sasaran maupun tujuan yang di rencanakan secara bersama dapat mencapai target. Selain itu, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi agar, terciptanya kepuasan kerja karyawan. Seorang pimpinan yang efektif bukan hanya dilihat dari seberapa besar kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi pelaksanaan tugas karyawan, tetapi juga ditunjukkan oleh besarnya perhatian pimpinan tersebut terhadap kebutuhan dan kepuasan bawahannya. Manajer yang efektif membantu orang-orang untuk memperoleh kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Schermerhorn, Jr, Osborn, Uhl-Bien, G. Hunt, 2012:11). Hasil penelitian Dewi dan Subudi (2015) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh

positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan maka akan memberikan dampak pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Selanjutnya gaya kepemimpinan menjadi penyebab karyawan berniat untuk meninggalkan perusahaan, sebagaimana dikemukakan oleh Bawdy dan Manal (2014) bahwa ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat. Penelitian Krismiati dan Sitorus (2019) bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Artinya apabila gaya Kepemimpinan baik maka niat keluar menurun yang disebabkan karena Pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan semua pegawai tanpa membedakan status kepegawaian, Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bersama bawahan, mengkomunikasikan kepada bawahan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas pekerjaan.

Kemudian *quality of work life* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, Rivai dan Sagala (2018 : 874) menjelaskan kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan. *Quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Rahmawati (2016) bahwa semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerja. Nurendra & Saraswati (2016) bahwa ketika seseorang tidak merasakan keseimbangan antara bekerja dan menjalani kehidupan dalam pekerjaan, maka dapat diidentifikasi karyawan

tersebut akan memilih pekerjaan lain yang mampu menyeimbangkan antara keduanya.

Cumming dan Worley (2005) mendefinisikan QWL sebagai hubungan antara reaksi kerja seseorang, terutama yang berhubungan dengan kepuasan personal dalam pekerjaan. Teori ini fokus pada konsekuensi personal terhadap pengalaman kerja dan bagaimana mengubah kerja untuk memenuhi kebutuhan personal. Pendapat senada dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (1993) yang menyatakan QWL berhubungan dengan pengalaman individu dalam memperoleh kepuasan, peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, dan komitmen terhadap kehidupan kerja. QWL adalah tingkatan dimana individu mendapat kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan personal, seperti kebutuhan akan kebebasan ketika bekerja dalam organisasi.

Quality work of life sangat penting dan mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Soeprapto, Ribawanto & Hanafi, (2012) bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) merupakan upaya menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja. Hal ini dapat diupayakan melalui pemenuhan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta kinerja karyawan. Penelitian Meri Prasetyawati dan Kusnudin (2016) mengatakan bahwa variabel variabel *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain itu *quality work life* berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*), sebagaimana dikemukakan oleh Cascio dalam Botutihe (2010) bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan agar karyawan tidak pergi mencari perusahaan lain. Bila kualitas kehidupan kerja pada karyawan baik maka akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, seperti menurunkan tingkat kemangkiran dan *turnover*.

Quality work of life memiliki hubungan dengan *turnover intention*. Ketidakpuasan terhadap kehidupan kerja merupakan masalah yang akan berpengaruh bagi hampir seluruh pekerja di satu waktu atau lain waktu, yang akan berdampak pada individu itu sendiri (Walton, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Negara & Nurtjahjanti (2012) bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *turnover intention*, bila *quality of work life* meningkat maka *turnover intention* menurun. Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa *quality work of life* dapat berdampak pada tinggi atau rendahnya *turnover intention* karyawan dalam perusahaan. Penelitian Zaenuri dan Santoso (2017) bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Penelitian ini mengambil variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjadi variabel penghubung antar variabel gaya kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Yukl (2016:44) bahwa pimpinan harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat, sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat serta dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar. Jadi bila pemimpin atau manajer perusahaan merupakan sumber rasa ketidaknyamanan untuk karyawan, maka keinginan karyawan untuk pergi dari perusahaan secara langsung akan meningkat (El-Badawy dan Bassiouny, 2014). Penelitian Prasetya dan Dewi (2019) bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam pengaruh negatif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap *intention to quit*. Jadi semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dan tingkat *intention to quit* karyawan akan menjadi semakin rendah.

Begitu pula kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kualitas kehidupan terhadap *turnover intentions*, dimana menurut Robbins (2015) bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri

karyawan, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Penelitian Nurdin dan Rohaeni (2020) bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *intention turnover* secara signifikan.

PDAM Kabupaten Kolaka Utara adalah merupakan salah satu perusahaan daerah yang ditunjuk pemerintah untuk mengelola di bidang jasa air bersih, yang harus senantiasa dan mampu melayani kebutuhan air bersih baik untuk keperluan komersil, rumah tangga, instansi pemerintah/swasta maupun industri melalui pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Permasalahan yang terjadi pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara yakni tingginya tingkat *turnover intention* bagi karyawan, hal ini dapat dilihat dari data berikut ini :

Tabel 1.1

Daftar Nama karyawan yang Diberhentikan untuk Periode 2017-2022

No	Nama	Berhenti		Alasan	Keterangan
		Bulan	Tahun		
1.	Irawati	Maret	2017	Mengundurkan diri	Karyawan Tetap
2.	Arsita	Agustus	2018	Mengundurkan diri	Karyawan Tetap
3.	Muh. Nasir	Agustus	2018	Mengundurkan diri	Karyawan Tetap
4.	Muhlis	Agustus	2018	Mengundurkan diri	Karyawan Tetap
5.	Dwi Agustin	Agustus	2018	Mengundurkan diri	Karyawan Tetap
6.	Moh. Taufiq	Agustus	2019	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
7.	Supriadi	Mei	2020	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
8.	Muammar	Mei	2020	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Tetap
9.	Buyamin	Mei	2020	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Tetap
10.	Tauhid	Januari	2021	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
11.	Sapriadi	Maret	2021	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
12.	A. Juni Kurniawan	November	2021	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
13.	Ravi Febrianto	November	2021	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
14.	Mabrul	November	2021	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak
15.	Deddy Wahyudi Djuanda	April	2022	Tidak hadir diatas lima bulan	Karyawan Kontrak

Sumber : PDAM Kabupaten Kolaka Utara

Berdasarkan data nama karyawan yang diberhentikan untuk periode tahun 2017-2022, terlihat mengalami peningkatan khususnya pada tahun 2021, Alasan karyawan diberhentikan adalah tidak hadir dalam waktu diatas lima bulan. Sebelum diberhentikan, PDAM telah melakukan prosedur SP1 – SP3 kepada karyawan yang bersangkutan. Dari hasil pengumpulan data/dokumen dan

wawancara yang dilakukan bahwa fenomena yang mendasar yakni adanya peningkatan *turnover intention* yang terjadi pada PDAM Kolaka Utara yakni pada tahun 2017 dimana seorang karyawan atas nama Irawati mengajukan surat pengunduran diri dengan alasan karena ingin berpindah tempat kerja di Panwaslu Kolaka Utara. Selain itu masih ada 3 karyawan lainnya yang mengajukan surat pengunduran diri dari PDAM Kolaka Utara, yakni Arsita mengajukan pengunduran diri dengan alasan merasa tidak puas dengan kualitas kerja, kemudian Muh. Nasir mengundurkan diri dengan alasan pendapatan sedikit, kemudian dengan Muhlis mengajukan pengunduran diri dengan alasan sering tidak hadir di atas lima bulan karena ada kesibukan lainnya, begitu pula dengan Dwi Agustin memilih mengundurkan diri karena tidak puas dengan kualitas kerja. Beberapa karyawan kontrak juga ada yang tidak hadir dalam waktu yang lama padahal masa kontraknya masih berlaku. Hal ini menjadi indikasi bahwa adanya masalah dalam PDAM Kolaka Utara.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan bahwa terjadinya peningkatan *turnover intention* karyawan terkait dengan masalah karena kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, sebagaimana dilansir dari sultra.kabar-daerah.com mengenai Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara (Kolut) Sulawesi Tenggara (Sultra) mengeluh karena sudah tiga bulan belum gaji, kurangnya tunjangan-tunjangan kinerja serta kurangnya pengembangan karir, dimana pihak PDAM memberikan kesempatan kepada setiap karyawan melalui pelatihan-pelatihan, namun kesempatan untuk mengikuti pelatihan dirasakan belum merata dan adil. Selain itu kurangnya informasi terkait dengan peluang promosi dan lamanya proses pengangkatan menjadi karyawan tetap, hal ini mengakibatkan karyawan seringkali mengalami kejenuhan dan kurang puas sehingga berimbas pada keinginan

karyawan untuk keluar dari perusahaan. <https://zonasultra.com/karyawan-pdam-kolaka-utara-menjerit-karena-belum-digaji.html>.

Kemudian permasalahan lainnya dilihat dari gaya kepemimpinan, dimana dapat dilihat bahwa pimpinan kurang memperhatikan mengenai masalah karyawan, khususnya pada karyawan tidak tetap dan kurang memberikan supportnya kepada karyawan dalam pengembangan karir. Selain itu dilansir dari Telisik.ID, bahwa pimpinan kurang memberikan arahan-arahan kepada karyawan terkait dengan penyelesaian pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari tunggakan tagihan iuran PDAM yang mencapai 6 Miliar.

Kemudian permasalahan lainnya adalah terkait dengan kualitas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan, hal ini dapat dilihat dari lambatnya penanganan komplain pelanggan akibat terjadinya kebocoran pipa, serta banyaknya tagihan-tagihan yang tertunggak. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut maka perlunya diperhatikan mengenai masalah gaya kepemimpinan dan *quality of work life*.

Berdasarkan latar belakang masalah, serta dengan adanya permasalahan yang terjadi, maka hal inilah yang membuat peneliti untuk mengangkat tema ini lebih jauh dengan memilih judul penelitian : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Quality of Work Life* Terhadap Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara**“.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang dapat diambil sebagai dasar kajian dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

2. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara
4. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara
7. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of work life* terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of work life* terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat dikemukakan secara teoritis dan secara praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini dapat memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga dapat menjadi bahan acuan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Penelitian ini dapat memperluas kajian ilmu mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Quality of Work Life* Terhadap Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja sehingga dapat menghindari niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan menambah khasanah hasil peneliti selanjutnya yang akan mengambil tema yang sama dengan yang peneliti lakukan.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini peneliti membagi kedalam enam bab yang terkandung dalam setiap bab. Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan mengenai pengertian pengertian manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia, pengertian kepemimpinan, teori kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, *quality of work life*, tujuan *quality of work life*, faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, pengertian *intention turnover*, jenis-jenis *turnover intention*, faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*,

pengertian kepuasan kerja karyawan, pengukuran kepuasan kerja dan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Pada bab ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik dan analisa data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis deskripsi karakteristik responden, analisis tanggapan responden, analisis PLS, analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, analisis model struktural (inner model), pengujian hipotesis, serta pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bagian penutup dari tesis yang berisikan kesimpulan, dan saran yang relevan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (human resources planning), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur input sama dengan unsur input lainnya seperti modal, mesin, bahan mentah dan teknologi yang diubah melalui proses produksi menjadi output berupa barang atau jasa.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya. Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja adalah suatu aspek dari manajemen sumber daya manusia, untuk itu perlu diketahui definisi atau pengertian dari manajemen sumber daya manusia untuk dapat lebih memahami maksud dan tujuan dari penelitian ini. (Marbawi Adami (2016 : 1)

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2016:2) *“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”* yang artinya manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara- cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

Dari berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan, (2019:10) mengatakan "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat." Menurut Hamali, (2016:2) "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja."

Sedangkan menurut Hamali, (2016:1) mengatakan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat perinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yan efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku menajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.

Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 13) mengemukakan bahwa : manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan karyawan dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Dahlan, Hasim, & Hamdan, (2017 : 68) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia

yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.(Dahlan et al., 2017 : 69)

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia ialah komponen penting dalam kehidupan yang akan menunjang kebutuhan manusia baik dalam organisasi maupun individual. Kemudian dari sejumlah definisi dari MSDM di atas, dapat menjadi pendayagunaan sumber daya manusia yang diterapkan dalam fungsi-fungsi dari MSDM yang berupa perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karir, dan hubungan industrial lainnya.

2.1.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2016:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas yaitu :

1. Produktivitas Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
2. Pelayanan Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.
3. Kualitas Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi

sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini ada tujuh aktifitas sumber daya manusia yaitu :

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja atau Staffing: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.

5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Topik mengenai pemimpin dan kepemimpinan senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang. Hal ini disebabkan pemimpin dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan individu atau sekelompok individu dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Seorang pemimpin juga mempunyai peranan yang sangat penting dan dominan dalam organisasi yang dipimpinnya, tetapi tidak berarti mengurangi atau mengabaikan peran bawahan. Tenaga pelaksana atau bawahan perlu dibina, dibimbing, diarahkan dan digerakkan sedemikian rupa agar mau dan mampu mengerahkan keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya bagi kepentingan organisasi. Kepemimpinan seorang atasan ditunjukkan melalui perilakunya sehingga akan dinilai oleh bawahan yang kemudian bawahan akan menentukan sikap tentang bagaimana bertindak berdasarkan kepemimpinan atasannya dalam kehidupan organisasi.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Disini dapat ditangkap suatu pengertian bahwa jika seorang telah mulai berkeinginan untuk

mengetahui perilaku orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan itu telah dimulai. Pengaruh dan kekuasaan dari seseorang pimpinan mulai tanpa relevansinya. Demikian pula peranan kepemimpinan di dalam mengatasi konflik.

Thoha (2017:5) bahwa : "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seringkali dipertanyakan oleh orang-orang, apa bedanya dengan manajemen demikian pula pemimpin dan manajer."

Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2019 : 170), "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi"

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Anoraga dalam Sutrisno (2020 : 214) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses pemanfaatan kekuasaan untuk mempengaruhi individu atau pihak lain agar produktivitas meningkat sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut

Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah :

1. Kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti tindakan-tindakan yang terarah pada tujuan melalui pemberanian mengambil keputusan.
2. Kemampuan, kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan memberikan motivasi, yang selanjutnya berbuat sesuatu untuk melaksanakan pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Proses mempengaruhi baik antar pribadi maupun kelompok dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok perlu didukung oleh kemampuan pemimpin. Kemampuan tersebut merupakan modal utama yang perlu dipupuk dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Kemampuan yang dimaksud sebagai modal utama ini berasal dari faktor intrinsik atau berada dalam diri seorang pemimpin itu sendiri.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.1.4 Teori Kepemimpinan

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2017 : 250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan menjadi tiga golongan yaitu :

1. Teori Ciri atau Sifat

Ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pimpinan lain atau orang yang bukan pemimpin.

2. Teori Tingkah Laku

Pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

3. Teori Kontigensi (Situasional)

Terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pimpinan berada.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*) kemudian oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang disebut *Life Cycle Theory* Kartono, (2015 : 71-80) mengelompokkan teori tentang kepemimpinan ke dalam sembilan teori. Penulis merangkum kesembilan teori tersebut, yaitu :

1. Teori otokratis dan pemimpin otokratis. Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pelaksanaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer atau sebagai wasit. Dalam hal ini melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinan berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.
2. Teori psikologis. Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisator maupun

untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan atau recognizing, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan karyawan, kegairahan pekerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

3. Teori sosiologis. Menurut teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisator antara pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.
4. Teori suportif. Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.
5. Teori Laissez Faire. Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak cukup bagus mengurus dan menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornamen yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan

kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala sekolah, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme atau melalui praktek penyuapan.

6. Teori kelakuan pribadi. Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kehidupan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk sesuatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.
7. Teori sifat orang-orang besar atau Traits of Great Man. Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan berkualitas, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, enerjik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain.
8. Teori situasi. Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi pada pemimpin untuk menyelesaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu.

9. Teori humanistik. Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insan, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini, perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerja sama yang baik antara pemerintahan dan rakyat, dengan memperhatikan kepentingan masing-masing. Penelitian ini menggunakan teori kontingensi. Situasi akan memberi dukungan pada seorang pemimpin apabila ketiga dimensi yaitu hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur tugas, dan kekuatan posisi pimpinan, tergolong pada kategori tinggi. Dengan kata lain, jika pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh bawahan (dimensi tinggi pertama), jika tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara terbuka (dimensi kedua tinggi), dan jika otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tinggi), maka situasinya akan menyenangkan. Sebaliknya, jika ketiga dimensi dalam keadaan rendah maka situasi akan tidak menyenangkan bagi pemimpin. Fiedler melalui risetnya menyimpulkan bahwa situasi menyenangkan yang digabungkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas.

2.1.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk

pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri, dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya.

Dalam sebuah organisasi tentu harus memiliki pimpinan yang akan membantu organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Pimpinan berperan sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dimana kepemimpinannya akan mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Sopiha (2018:108), mendefinisikan : “kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”

Thoha (2017 : 63) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”

Menurut Rivai dan Mulyadi (2015:42), gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi dan konsistensi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Suksesnya seorang pimpinan tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu diri pimpinan, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2020 : 222) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1. *Gaya persuasive*
2. *Gaya Refresif*
3. *Gaya partispatif*
4. *Gaya Inovatif*
5. *Gaya investigative*
6. *Gaya Inspektif*
7. *Gaya Motivasi*
8. *Gaya Naratif*
9. *Gaya Edukatif*
- 10 *Gaya Retrogresif*

Hal di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Gaya Persuasif*

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. *Gaya Refresif*

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4. Gaya Inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

8. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalamanyang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin megembangkan pendidikan dan keterlampiran.

10. Gaya Restrogresif

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterlamiplan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

Dalam melaksanakan dan mewujudkan fungsi kepemimpinan, dapat dilihat dengan jelas dan mudah gaya kepemimpinan, yang akan mendasari pengelompokkan atau pengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan secara teoretis dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan

Menurut Busro (2018:226) ketiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut yaitu :

- a. Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas
- b. Gaya mengutamakan kerja sama.
- c. Gaya mengutamakan hasil kerja

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat diuraikan satu persatu dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1. Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas. Kepemimpinan yang berusaha mengutamakan tugas akan selalu menekankan ketekunan, keseriusan,

kerajinan, ketaatan para pengikut untuk melaksanakan seluruh tugas dan fungsi yang sudah digariskan dalam uraian tugas yang terdapat dalam organisasi dan tata kerja (OTK) lembaga. Posisi pemimpin gaya ini berada di belakang para bawahan untuk mendorong mereka, ketika di depan menarik bawahan agar selalu bekerja melaksanakan tugas tanpa ada kekurangan apa pun. Ketika di atas selalu mengawasi pelaksanaan tugas bawahannya. Dan, ketika di bawah selalu memberi semangat kepada seluruh pekerja untuk terus bersemangat melaksanakan tugas yang diberikan.

Kepemimpinan dengan gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas pimpinan adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Gaya ini berpola mementingkan pelaksanaan tugas melebihi berbagai kegiatan lainnya dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat terhadap pelaksanaan tugas oleh setiap anggota.

2. Gaya mengutamakan kerja sama. Pemimpin yang menerapkan gaya ini selalu mengutamakan kerja sama seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin dengan gaya ini mempunyai keyakinan bahwa seluruh tugas akan lebih mudah, lebih cepat, dan lebih hemat apabila dilaksanakan secara bekerja sama. Sebagai suatu sistem, organisasi tidak akan dapat berjalan secara baik, manakala tidak ada kerja sama yang baik di antara para karyawan.

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan kerja sama, yang berarti juga mengutamakan hubungan manusiawi antara anggota organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam menciptakan hubungan kerja sama antara sesama anggota organisasi. Untuk itu hubungan manusiawi yang efektif ditempatkan sebagai faktor yang sangat menentukan. Perhatian yang besar terhadap kerja sama yang akrab

mengakibatkan melemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

3. Gaya mengutamakan hasil. Kepemimpinan yang berusaha menerapkan gaya ini akan selalu mengutamakan hasil meskipun harus menggunakan sumber daya yang lebih, asalkan kualitas hasil bagus, maka pemimpin tersebut tidak pernah merasa sayang. Pemimpin akan merasa sangat kecewa manakalah kualitas hasil kerja yang dicapai dibawah standar. Ia akan selalu mengawasi proses pembuatan produk hingga finalisasi, sehingga produk yang diperoleh memenuhi harapan sebagaimana telah diuraikan secara detail pada saat perencanaan.

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan hasil yang dapat dan harus dicapai setiap anggota organisasi dalam melaksanakan kerja atau kegiatan tertentu. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasil tersebut menggambarkan tingkat produktivitas seseorang, tanpa mempersoalkan cara mencapainya. Produk seseorang merupakan satu-satunya ukuran prestasinya, meskipun mungkin bukan hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan sendiri. Perhatian pemimpin yang cenderung pada produk mengurangi perhatiannya pada kerja sama dan pelaksanaan tugas anggota organisasinya.

2.1.6 Quality of Work Life

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Namun pengertian *Quality of Work Life* yang banyak digunakan saat ini adalah pengertian yang berasal dari Cascio,

hal tersebut dikarenakan Cascio (2013) dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality of Work Life* itu sendiri.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2018 : 874) menjelaskan kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Kualitas kehidupan kerja juga mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, pekerjaan yang menantang serta pemberian reward yang memadai.

Dessler (2016 : 476) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah keadaan dimana para karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada adanya perlakuan yang adil terhadap karyawan, kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh, kesempatan untuk mewujudkan diri serta berperan aktif dalam pengambilan keputusan.

Luthans (2012: 569) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Quality of work life mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah suatu proses untuk mencapai persepsi karyawan tentang rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai kebutuhan dan rencana kehidupan kerja demi meningkatkan martabat karyawan dan menunjang efektivitas perusahaan.

Selanjutnya Flippo (2015:216) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Wayne (2012:82) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environ mental (building)* meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Desain pekerjaan, pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas

kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggung jawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.

4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (human resources development), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (training), pemahaman nilai (value) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (reason for effort), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan kerja (working reward), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan performance sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (value), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (demonstrating one's worth), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (social comparison) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Selanjutnya dalam Anatan dan Ellitan (2013 : 128), *Quality of Work Life* diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur *Quality of Work Life* menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi diantara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. *Quality of Work Life* dapat dipandang sebagai sasaran, proses dan filosofi organisasi. *Quality of Work Life* dipandang sebagai suatu sasaran yaitu *Quality of Work Life* mengacu pada terciptanya peningkatan kerja,

keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi dan efektivitas organisasi.

Cascio (2013), menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality of Work Life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality of Work Life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. *Quality of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. *Quality of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Quality of Work Life (QWL) merupakan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Variabel *Quality of Work Life* (QWL) pada penelitian ini berupa kualitas kehidupan kerja. Indikator yang digunakan menurut (Nawawi, 2015 : 56) adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi Karyawan

Yang dimaksud dengan partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggungjawab pencapaian tujuan itu.

2. Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

3. Penyelesaian konflik

Konflik merupakan suatu proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama.

4. Komunikasi

Komunikasi sangat penting perannya dalam hubungan di dalam organisasi, baik antar rekan kerja atau juga dengan pimpinan. Proses komunikasi yang baik melibatkan para komunikator, dalam hal ini para bawahan ke atasan atau sebaliknya.

5. Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan salah satu hak pekerja atau buruh untuk itu pengusaha wajib melaksanakan secara sistematis dan terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan.

6. Keselamatan Kerja

Penting pula diperhatikan oleh perusahaan bahwa faktor keselamatan kerja harus mendapat perhatian serius dari semua pihak.

7. Keamanan Kerja

Keamanan disini maksudnya bahwa karyawan akan dapat bekerja dengan perasaan yang tenang, karena tidak terancam oleh PHK secara sepihak dari perusahaan.

8. Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung,

pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Menurut Anatan, dan Ellitan (2013:129) merujuk pada Sherwood ada 5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu :

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.
2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisasikannya. Visi organisasi merupakan mercusuar sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama. Sebagai suatu proses, *Quality of Work Life* memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan, 2013).

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Dari beberapa teori yang sudah dipaparkan, maka yang dimaksud dengan *Quality of Work Life* adalah sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Selanjutnya Flippo (2015:216) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Wayne (2012:82) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori sick environ mental (building) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Desain pekerjaan, pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta

menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggung jawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.

4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan performance sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh perusahaan sangat memberi keuntungan untuk karyawan, perusahaan dan konsumen. Untuk karyawan, kualitas kehidupan kerja bisa memuaskan kebutuhan pribadi karyawan. Untuk perusahaan maupun organisasi bisa mengurangi tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja dan juga meningkatkan produktivitas. Sedangkan untuk konsumen peningkatan kualitas

kehidupan kerja bisa menaikkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan maupun organisasi melalui karyawannya.

2.1.7 Tujuan *Quality Of Work Life*

Quality of Work Life adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of Work Life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dan kehidupan para tenaga kerjanya masih minimal dan setiap tahun berdemonstrasi untuk memperjuangkan nasibnya, perlu dibangun *Quality of Work Life* di setiap perusahaan dan industrinya. Tujuan dari pembangunan system *Quality of Work Life* menurut Wirawan (2015 : 104) adalah :

- a. Memperbaiki kepuasan kerja pekerja. Kepuasan kerja sangat penting bagi individu pekerja dan organisasi dimana pekerja berkerja. Bagi pekerja kepuasan kerja dapat mencegah para pekerja menderita penyakit fisik dan psikologi, meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, semangat kerja yang akan memacu kinerjanya. Jika kepuasan pekerja tinggi maka kinerja perusahaan juga akan tinggi.
- b. Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja. QWL dapat megembangkan lingkungan kerja yang aman bebas dari kecelakaan kerja dan kesehatan pribadi individu pekerja.
- c. Meningkatkan kinerja para pekerja. Tujuan akhir QWL adalah meningkatkan kepuasan para pekerja yang berimbas kepada kinerja organisasi.

- d. Menciptakan pembelajaran organisasi. QWL membangun pembelajaran organisasi dimana organisasi berupaya mengembangkan para pekerjanya secara terus-menerus dan pekerja menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- e. Mendukung manajemen perubahan. Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan harus didukung oleh para pekerja dan akan mempengaruhi kehidupan mereka. Sering perubahan mendapatkan resistensi dari para pekerja karena akibat negative yang diderita oleh mereka. Jika perusahaan melaksanakan QWL, para pekerja diikutsertakan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan.

2.1.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta karyawan terhadap organisasi. Swammy, Nanjun deswaraswamy dan Rashmi (2015 : 215) mengemukakan 8 (Delapan) faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Yaitu sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana seseorang bekerja. Lingkungan ini adalah lingkungan sosial dan profesional di mana karyawan seharusnya berinteraksi dengan sejumlah orang, dan harus bekerja sama dengan koordinasi dengan satu atau sebaliknya. Kondisi kerja yang aman dan sehat memastikan kesehatan yang baik, kelangsungan layanan, menurunnya hubungan manajemen buruh yang buruk. Seorang pekerja yang sehat mencatat produktivitas yang tinggi. Karyawan ceria, percaya diri dan bisa

membuktikan aset tak ternilai bagi organisasi jika lingkungan kerja baik. Hal ini terdiri dari situasi kerja fisik dan mental yang aman dan menentukan jam kerja yang masuk akal.

b. Budaya Organisasi dan Iklim

Budaya organisasi adalah seperangkat sifat dan iklim organisasi adalah perilaku kolektif orang-orang yang merupakan bagian dari nilai, visi, norma, dan lain-lain. Peluang promosi, promosi dan evaluasi penghargaan yang digunakan keduanya berada di bawah kendali langsung dari sebuah organisasi dan tunduk pada kebijakan organisasi.

c. Hubungan dan Kerjasama

Hubungan dan kerjasama adalah komunikasi antara manajemen dan karyawan, mengenai keputusan di tempat kerja, konflik dan penyelesaian masalah. Pekerjaan dan karir biasanya dikejar dalam kerangka organisasi sosial dan sifat hubungan pribadi menjadi dimensi penting kualitas kehidupan kerja. Penerimaan pekerja didasarkan pada keterampilan, sifat terkait pekerjaan, kemampuan dan potensi tanpa mempertimbangkan ras, jenis kelamin, penampilan fisik, dan lain-lain.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Kualitas kehidupan kerja dipastikan untuk pengembangan karyawan dan dorongan yang diberikan oleh manajemen untuk melakukan pekerjaan, memiliki kondisi yang baik untuk meningkatkan pemberdayaan dan keterampilan pribadi.

e. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi dan penghargaan adalah faktor motivasi. Pelaku terbaik diberi penghargaan, dan ini membangun kompetisi di antara para karyawan untuk bekerja keras dan mencapainya baik tujuan organisasi maupun individu.

Kepentingan ekonomi karyawan mendorong mereka untuk bekerja dan kepuasan karyawan bergantung pada tingkat tertentu pada kompensasi yang ditawarkan. pembayaran harus ditetapkan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan, keterampilan individu, tanggung jawab yang dilakukan, kinerja dan prestasi.

f. Fasilitas

Fasilitas memainkan peran utama dalam aktualisasi tujuan dan sasaran dengan memuaskan kebutuhan fisik dan emosional para karyawan. Fasilitas termasuk layanan makanan, transportasi, keamanan, dan sebagainya. Banyak pengusaha merasa beruntung dapat memberikan alternatif pengaturan kerja bagi karyawan mereka. Inilah salah satu metode untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan. Pengaturan kerja alternatif untuk karyawan termasuk jam kerja yang fleksibel, lebih pendek atau tidak ada jalan buntu, dan lingkungan kerja yang aman.

g. Kepuasan Kerja dan Jaminan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh desain pekerjaan. Pekerjaan yang kaya akan elemen perilaku konstruktif seperti otonomi kerja, variasi tugas, identitas, signifikansi kerja dan umpan balik turut berkontribusi pada kepuasan karyawan. Jaminan kerja merupakan faktor lain yang menjadi perhatian karyawan. Pekerjaan tetap memberikan keamanan kepada karyawan dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka.

h. Otonomi Kerja

Karyawan diberi kebebasan pengambilan keputusan. Pekerja sendiri merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan terkait pekerjaan. Ini juga mencakup berbagai kesempatan bagi personil seperti kemandirian di tempat kerja dan memiliki wewenang untuk mengakses informasi terkait untuk tugas mereka.

Luthans (2012 : 255) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan dengan mengubah lingkungan kerja dan iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif, nyaman dapat memberikan efek terhadap karyawan yaitu suasana dalam bekerja tidak lagi penuh tekanan, pekerjaan yang dilakukan karyawan bukanlah beban namun sebagai tantangan dalam bekerja. Hasilnya kualitas kehidupan kerja yang dimiliki karyawan dapat tercapai.

2.1.9 Pengertian *Turnover Intention*

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

Menurut Mobley (2011 : 15) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Mobley (2011:15), menyatakan bahwa : "*Turnover intention* adalah hasil

evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa turnover intention menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang turnover intention hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya. Namun dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahawa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

Sedangkan menurut Dharma (2013 : 1) *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Menurut Hartono (2014:208-209), *turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1. Absensi yang meningkat.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan 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 saring 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 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

Mobley (2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

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

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas 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 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.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Turnover Intention merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain.

2.1.10 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Turnover dibedakan menjadi perilaku berpindah kerja secara sukarela (voluntary turnover) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (avoidable) dan yang tidak dapat dihindari (unavoidable) perusahaan. Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal Kasmir, (2016:321), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang

memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2016 : 115) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengankaryawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh

kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

2.1.11 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*. Diantaranya adalah faktor eksternal yang meliputi kesempatan kerja yang lebih baik, faktor pendidikan, upah, dan supervisi. Kemudian faktor internal yang merupakan faktor yang berasal dari karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, minat, lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya seperti stres kerja, beban kerja, dan beban kerja (Nair, Mee, & Cheik, 2016)

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh faktor-faktor keorganisasian, meliputi :

1. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak bergitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.

2. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
3. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
4. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.
5. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

Faktor-faktor individual, meliputi :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
3. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
4. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.
5. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
6. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
7. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
8. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
9. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.

10. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
11. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di rasapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
12. 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, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja seprofesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *intensi turnover* menurut Jewell dan Siegall dalam Wahyuni, *et.al.* (2014:90) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang

diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

2.1.12 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang diterima karyawan terhadap sikap yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap situasi kerja, kerja tim dengan rekan kerja, gaji yang diperoleh dari hasil pekerjaan, serta hal yang terkait dengan faktor fisik dan psikologis karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat menentukan tingkat kesetiaan para karyawan terhadap organisasi dan rasa semangat kerja dari para karyawan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat rasa kepuasan yang tinggi pastinya dalam bekerja menyelesaikan tugas akan lebih semangat dibandingkan dengan seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan lebih rendah.

Menurut Sutrisno (2020 : 74) Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Wibowo (2016 : 415) Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan kerja karyawannya. Terdapat beberapa pengertian menurut Wibowo (2016:415) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Busro (2018:101) Kepuasan kerja karyawan merupakan segala sesuatu kondisi emosional yang dirasakan secara positif tentang suatu pekerjaan yang

berasal dari evaluasi pekerjaannya. Setiap karyawan pasti memiliki suatu tingkat rasa kepuasan kerja yang berbeda-beda, tergantung penilaian yang berlaku pada karyawan tersebut. Karyawan semakin memiliki penilaian yang tinggi terhadap implementasi yang diharapkan, maka semakin tinggi pula rasa kepuasan kerjanya.

Menurut Badeni, (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Menciptakan kepuasan kerja dapat menimbulkan sikap positif karyawan terhadap tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Dari uraian di atas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

Menurut Sinambela (2017 : 270) Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini sangat jelas, meskipun hal tersebut baru inheren atau tercermin dalam konsep tersebut. Oleh karenanya perlu diingat bahwa pekerjaan seseorang lebih daripada sekedar kegiatan yang jelas seperti mengocok kertas, menunggu pelanggan, atau mengemudi sebuah truk, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasanya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskret terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

Afandi (2018:73) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat

perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang. Arti penting kepuasan kerja bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. 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.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku

terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Indrasari (2017:45) menyatakan terdapat 5 (lima) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan memberikan kesempatan karyawan belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan kerja karyawan akan terbentuk apabila besar uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan karyawan lainnya.

3. Kesempatan promosi

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.

4. Kepuasan terhadap supervisi

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan karyawan, menasehati dan membantu karyawan serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi karyawan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara karyawan yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja, yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja karyawan.

2.1.13 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung kepada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2020 : 77) adalah:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Sutrisno (2020 : 77), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

2. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang akan diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.

5. Pengawasan

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

6. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang mereka rasakan. Andaikata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi, sebaliknya apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan.

2.1.14 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab, dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kepuasan yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka, Kepentingan industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya kepentingan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipegunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja (Wibowo, 2016:422) yaitu sebagai berikut:

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas suatu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*highly satisfied*” dan “*highly dissatisfied*”.
2. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co worker*. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa puas atau tidak puas seorang karyawan dalam menilai pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi tentu berbagai unsur yang menjadi kepuasan kerja bagi karyawan. Usaha dalam pengukuran tingkat kepuasan karyawan tentu diharapkan memberikan hasil dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan dan komitmen organisasi. Menurut Mangkunegara (2015:126) ada tiga cara pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Jabatan
 2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah
 3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota”.
- 1). Pengukuran dengan skala indeks jabatan ada lima skala pengukuran sikap karyawan yakni: kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab dengan opsi menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

- 2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah terdiri dari gambar wajah-wajah orang dengan ekspresi sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Karyawan akan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang cocok dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan saat ini.
- 3). Pengukuran kepuasan kerja dengan kuersioner minnesota terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Karyawan diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaanya.

Menurut Triatna (2015:112), Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan, yakni:

1. Penilaian/beban maksimum global tunggal/individu untuk beraksi terhadap suatu pertanyaan, seperti; “setelah dipertimbangkan, bagaimana pekerjaanmu dapat mencukupimu?
2. Skor tambahan/somasi menyusun dari sejumlah segi pekerjaan. Identifikasi unsur-unsur kunci dalam suatu pekerjaan dan meminta perasaan karyawan satu sama lain kemudian menjumlahkannya untuk mendapatkan keseluruhan skor kepuasan.
3. Faktor khas; sifat alami pekerjaan, pengawasan, menyajikan upah, peluang promosi, dan hubungan dengan co-workers.

Dari berbagai cara pengukuran tentang kepuasan kerja tentu diharapkan dapat menghasilkan keakuratan dalam menilai tingkat kepuasan karyawan dalam suatu organisasi. Pengukuran kepuasan kerja akan terus berubah sejalan dengan perubahan tuntutan kebutuhan karyawan dalam pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan *quality of work life* terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dimediasi oleh kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti yang ditunjukkan sebagai berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
Putu Wahyu Yana Prasetya, I Gusti Ayu Manuati Dewi (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Intention to Quit</i> Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Intention to Quit</i> Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap <i>intention to quit</i> , gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>intention to quit</i> , kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam pengaruh negatif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>intention to quit</i> . Jadi semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dan tingkat <i>intention to quit</i> karyawan akan menjadi semakin rendah.
Ahmad Zaenuri (2017)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (<i>quality of work life</i>) dan Ketidakamanan kerja (<i>job Insecurity</i>) terhadap Niat Karyawan Untuk Meninggalkan pekerjaan	Kualitas Kehidupan Kerja (<i>quality of work life</i>), Ketidakamanan kerja (<i>job Insecurity</i>), Niat Karyawan Untuk Meninggalkan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, ketidakamanan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap niat

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	<i>(turnover Intention)</i> Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Organizational Commitment) (Studi pada Karyawan Kontrak PT.AST Semarang)	pekerjaan (<i>turnover Intention</i>) Komitmen Organisasional (Organizational Commitment)	karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, ketidakamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, pengaruh kualitas kehidupan kerja dan ketidakamanan kerja tidak dimediasi oleh komitmen organisasional
Sahidillah Nurdin, Heni Rohaeni (2020)	<i>Work-Life Balance</i> dan Dampaknya terhadap <i>Intention Turnover</i> pada Generasi Millenial : Peran Mediasi <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work-Life Balance</i> dan Dampaknya terhadap <i>Intention Turnover</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>intention turnover</i> , namun <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>intention turnover</i> , <i>job satisfaction</i> mampu memediasi pengaruh <i>work life balance</i> terhadap <i>intention turnover</i> secara signifikan
Anggraini, Ayu Listya (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada K3PG	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja	Berdasarkan hasil tersebut, pimpinan K3PG hendaknya konsisten dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya untuk meningkatkan keterikatan kerja para karyawannya. Jika karyawan memiliki keterikatan kerja, maka karyawan akan menjadi produktif dalam bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang terbaik untuk perusahaan
Anjani. Selin. 2020	Pengaruh Quality Of Work Life dan Budaya Organisasi	Quality Of Work Life dan Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quality of work life memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Bri Syariah KC Semarang	Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	terhadap komitmen organisasi . Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Quality of work life memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Quality of work life memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.
Royhul Akbar, Noermijati Noermijati, Eka Afnan Troena (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh stres kerja. gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
Rieka Reskantika, Ardi Paminto, Yana Ulfah (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kepuasan kerja	gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	dan komitmen organisasi	dan komitmen organisasi	karyawan Rumah Sakit Pertamina Balikpapan.
Wahyu Baharudin Yusuf, Arief Subyantoro, (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, Umkm, dan Perindustrian Kabupaten Bantul)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya organisasional, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja	Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (2) Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja; (4) Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja
Joi Rikarddo Siahaan; Irna Rianti, Retno Putri Pratiwi (2021)	Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi	Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi	Kepemimpinan transformasional pada keterikatan kerja berpengaruh melalui motivasi tetapi tidak terhadap keterikatan kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi, hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi perusahaan.
Meri Prasetyawati, Kusnudin, (2016)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Gemala Kempa Daya	<i>Quality of Work Life</i> dan Kepuasan Kerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian dan di implementasikannya program berdasarkan <i>Quality of Work Life</i> di PT. Gemala Kempa Daya, terdapat kenaikan kinerja karyawan di Departement area Head office sebagai Departement HRD terjadi kenaikan score pada KPI sebesar 28% (Jika dibandingkan Key Performance Indicator 2013), Departement Sales Admin terjadi kenaikan score pada KPI sebesar 26% (Jika dibandingkan Key Performance Indicator 2013), Departement Finance terjadi kenaikan score pada KPI sebesar 27% (Jika dibandingkan Key Performance Indicator 2013),

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			Departement Purchasing terjadi dibandingkan dengan tahun 2013 walaupun angka penurunan turnover karyawan belum sesuai dengan yang di targetkan oleh pihak perusahaan (< 5%/Tahun)
Titik Nurbiyati (2014)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (qwl) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Quality of Work Life (qwl), Kinerja Pegawai, Disiplin dan Kepuasan Kerja	Rekomendasi dari hasil riset ini variabel Quality Work Life kategori pertumbuhan dan perkembangan perlu adanya program Training Need Analysis (TNA) guna memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sedangkan variabel Quality Work Life kategori kompensasi perlu mengadakan salary survey terhadap perguruan tinggi yang dipilih secara sampling yang bertujuan untuk melakukan perbandingan data mengenai kebijakan, praktek dan metode penggajian. Perlu dilakukan riset lanjutan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap kinerja selain faktor Quality Work Life, disiplin kerja dan kepuasan kerja
Sumrahadi, dkk (2019)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention pada Karyawan Perusahaan Penyedia Jasa Konsultasi Pengembangan Sumberdaya Manusia	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention	Hasil ini sesuai dengan karya ilmiah sebelumnya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diakui memiliki banyak manfaat positif. Sebagian kecil dari niat karyawan untuk mundur disebabkan tingkat stres kerja yang dialami. Dengan demikian organisasi perlu memperbaiki kondisi yang menyebabkan stres agar niat karyawan untuk

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			mundur berkurang. Temuan lain dari penelitian ini adalah tidak adanya korelasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan niat untuk mengundurkan diri. Niat karyawan untuk didorong oleh faktor lain misalnya adanya tawaran yang menarik atau kesempatan yang lebih baik. Hal ini menjadi masukan agar organisasi senantiasa memperhatikan kondisi eksternal dan melakukan penyesuaian terhadap kondisi internal jika dinilai sudah kurang memadai.
Lismiatun Lismiatun (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain Operation)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya persepsi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja baik secara parsial ataupun bersama-sama mempengaruhi secara positif dan signifikan Organizational Citizenship Behaviour dan komitmen organisasional karyawan. Namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karena karyawan mengukur kepuasan kerja dari sistem penggajian, kesempatan promosi dan kenaikan jabatan dan tinggi rendahnya komitmen organisasi terjadi karena keterikatan emosional yang tinggi dari karyawan itu sendiri. Implikasi dari kesimpulan di atas yaitu PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia pada Divisi Supply Chain Operation dapat melakukan dengan

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			lebih bersikap tegas dan memberikan perhatian serta dukungan pada karyawan. Hal tersebut perlu dilakukan secara bersama-sama karena hasil penelitian faktor tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
Solikhah, dkk. (2019)	The Effect of Organizational Culture and Leader Member Exchange to Intention to Leave is Mediated by Job Satisfaction at Contract Employees of Muhammadiyah Universities in Yogyakarta	Budaya organisasi, kepemimpinan, niat berpindah, kepuasan kerja	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap niat keluar dan Kepuasan kerja memiliki efek negatif pada niat untuk pergi
Butt, Rehan Sohail, et.al. (2019)	Assessing the Impact of Leadership and Quality of Work Life on Employees Job Satisfaction: Evidence from Jiangsu University	Kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja	Temuan untuk penelitian ini konsisten dengan peneliti sebelumnya, membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung antara Leadership, Quality Work Life dan Employee job satisfaction. Efek positif dan signifikan secara statistik dari faktor motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Studi ini membantu para eksekutif dari berbagai departemen di Universitas Jiangsu untuk mengetahui hubungan ini.
Kertiriasih, Ni Nengah Rupadi, et.al. (2018)	The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon)	Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, employee engagement dan kinerja karyawan	Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun gaya kepemimpinan

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			<p>akan berpengaruh terhadap kerja karyawan melalui mediasi kerja. dan employee engagement, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber : Hasil penelitian sebelumnya

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

3.1.1. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan Kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat Emery dan Barker (2007) gaya kepemimpinan akan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan membagikan kemampuannya untuk bisa menyampaikan visi dan misi serta memberikan stimulasi intelektual, disamping itu gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong pengikutnya untuk menjalankan banyak tanggung jawab (otonomi), tugas kerja seperti itu dapat meningkatkan keberhasilan organisasi. Tjoeiyanto (2010) menyatakan jika manajer dapat memenuhi seluruh hak karyawan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan. Hasil penelitian Dewi dan Subudi (2015) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian tersebut didukung oleh Cumming *et al.* (2010) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang hanya fokus terhadap *output* yang dihasilkan karyawan, tidak peduli dengan kepuasan kerja dan tidak memikirkan perasaan karyawan nantinya akan gagal mencapai kinerja terbaik karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam fungsi organisasi dan cenderung dipengaruhi oleh budaya dan kepemimpinan perusahaan (Girma, 2016).

3.1.2. Keterkaitan antara *quality of work life* terhadap kepuasan kerja

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan persepsi karyawan mengenai kondisi kesejahteraan baik fisik maupun mental saat bekerja (Cascio, 2015). Menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang baik memiliki tujuan untuk mewujudkan iklim kerja yang dapat mendorong

karyawan untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja agar mencapai kinerja yang optimal serta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan sarana dan prasarana di lingkungan kerja. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) mendapatkan perhatian dan dimaksudkan untuk mengubah sistem kerja agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) adalah proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam menjamin kesejahteraan karyawan keamanan kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan yang baik, keuntungan karyawan, keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi (Robbins and Judge, 2015).

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh tiap karyawan memiliki tingkatan yang berbeda. Apabila seorang karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut merasa semakin nyaman dengan lingkungan kerjanya. Adapun faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain sudut pandang tentang bekerja, pandangan tentang makna kepuasan, karakteristik individu, jenis pekerjaan, serta lingkungan kerja. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) sangat penting untuk diperhatikan, hal tersebut mengingat bahwa karyawan adalah aset yang berharga bagi sebuah organisasi

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis, dkk, 2010). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Field dan Thucker (2012) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan yang puas dapat memilih karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman,

secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992).

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Meri Prasetyawati dan Kusnudin (2016) mengatakan bahwa variabel variabel *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Titik Nurbiyat (2014) membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel QWL terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu pula Rinanti Rahayuning Bekti (2018) hasil temuan bahwa ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Meri Prasetyawati dan Kusnudin (2016) mengatakan bahwa variabel variabel *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Titik Nurbiyat (2014) membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel QWL terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu pula Rinanti Rahayuning Bekti (2018) hasil temuan bahwa ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

3.1.3. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan *Turnover Intention*

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam memengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention, dimana Dewi dan Subudi (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kemungkinan erat kaitannya dengan turnover intention. Gaya kepemimpinan mewakili sikap dan keterampilan seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin, maka karyawan lebih cenderung untuk tinggal dan bekerja pada organisasi tersebut. Sebaliknya, ketika pemimpin merupakan salah satu sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan karyawan berniat untuk meninggalkan organisasi akan meningkat (Dewi dan Subudi, 2015: 421). Penelitian Dewi dan Subudi (2015) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* seperti teori dikemukakan oleh Bawdy dan Manal (2014) bahwa ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat. Mobley (2011) menyatakan bahwa karyawan yang dipimpin dan dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi positif pada kemajuan perusahaan. Namun sebaliknya jika karyawan tidak dipimpin dan dikelola dengan baik maka karyawan tidak memberikan kontribusi maksimal, bahkan salah satu kemungkinan yang terjadi adalah pengunduran diri dan pemutusan hubungan kerja karyawan dari tempat kerja atau *turnover intention*.

Penelitian Krismiati dan Sitorus (2019) bahwa niat keluar dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan. Kemudian Herawati dan

Romandhini (2021) hasil temuan bahwa gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi *turnover intention* di sebuah perusahaan.

3.1.4. Keterkaitan antara *quality of work life* dengan *Turnover Intention*

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan agar karyawan tidak pergi mencari perusahaan lain (Cascio dalam Botutihe, 2010). Bila kualitas kehidupan kerja pada karyawan baik maka akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, seperti menurunkan tingkat kemangkiran dan *turnover* (Riggio dalam Aryansah dan Kusumaputri, 2013). Niat karyawan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) didefinisikan suatu posisi dimana karyawan memiliki keinginan/niat mencari pekerjaan lain sebagai alternatif diperusahaan berbeda (Abdillah, 2012). Penelitian terdahulu oleh Mosadeghrad (2013) diketahui bahwa *quality of work life* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3.1.5. Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan *Turnover Intention*

Menurut Ridlo dan Akhsanu (2012:10) yang menjelaskan bahwa tingkat turnover dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan turnover. Hasil ini sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rohmawati, Yulianeu, Wulan, Dhiana (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Lauren (2017) menunjukkan terdapat pengaruh hasil arah yang signifikan negatif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang untuk mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dia akan bekerja

dengan nyaman dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan, dengan kata lain karyawan yang sudah merasa puas dengan kerja mereka dia tidak akan memiliki niat untuk pindah keperusahaan yang lain atau tindakan *turnover intention*.

3.1.6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015:150). Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal et al., 2017:42).

Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226).

Fatima dkk. (2011) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja yang selanjutnya dapat menurunkan tingkat keinginan untuk keluar menjadi karyawan. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan muncul akibat adanya masalah kepuasan kerja, tekanan dari pimpinan, persaingan antar sesama karyawan dan masalah eksternal lain misalnya terdapat tawaran kerja yang lebih baik di perusahaan lain (Prihartono, 2013)

Yukl (2007:44) berpendapat bahwa pimpinan harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan baik, sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat

serta nantinya dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar. Jadi bila pemimpin atau manajer perusahaan merupakan sumber rasa ketidaknyamanan untuk karyawan, maka keinginan karyawan untuk pergi dari perusahaan secara langsung akan meningkat (El-Badawy dan Bassiouny, 2014).

3.1.7. Pengaruh *Quality of work life* terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja

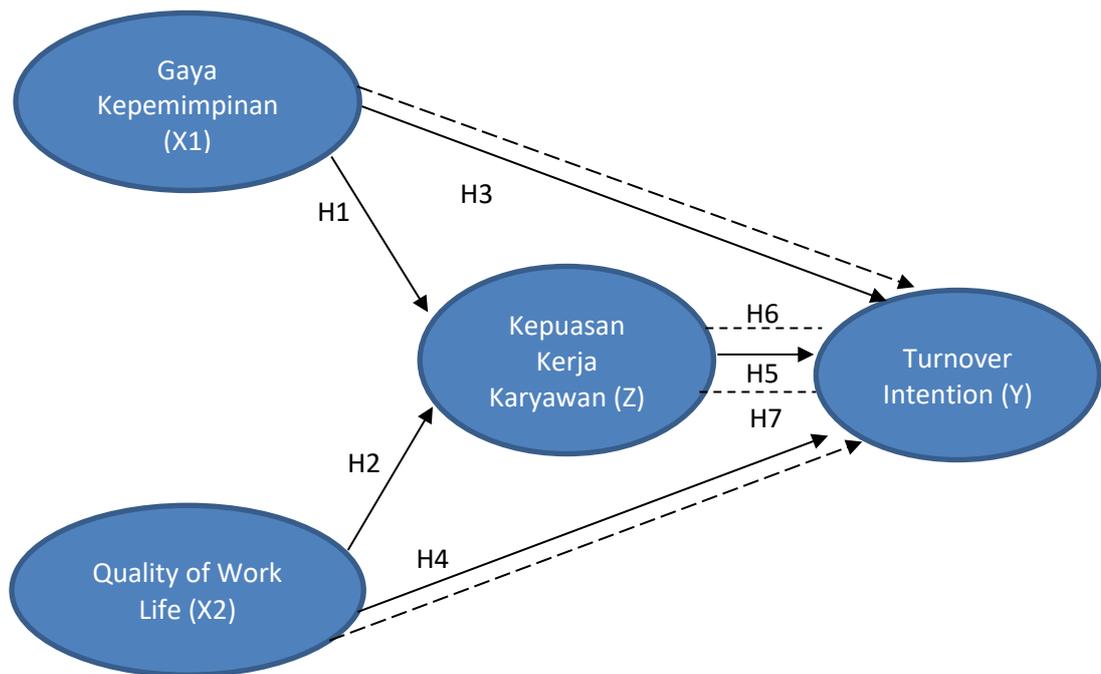
Quality of Work Life (Siagian, 2019), untuk membantu menyeimbangkan pekerjaan dengan kebutuhan, minat dan tekanan yang dihadapi oleh karyawan sehingga bermanfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengurangi turnover karyawan dengan cara mengembangkan QWL. Pimpinan harus memiliki banyak solusi untuk menjawab tantangan-tantangan manajemen dengan menciptakan QWL yang sesuai agar para karyawan yang bekerja dapat meraih kepuasan dalam bekerja, serta disiplin kerja yang tinggi terhadap organisasi. QWL mencakup aktifitas-aktifitas yang ada di dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Perusahaan perlu menumbuhkan dan membina semangat kerja karyawan secara terus-menerus agar karyawan menjadi terbiasa dan mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Perilaku karyawan yang hanya ingin memenuhi kebutuhan dan keinginan diri sendiri akan berdampak pada berkurangnya rasa kepuasan anggota lainnya sehingga akan timbul konflik internal dalam kelompok yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Moorhead (2013) mengungkapkan bahwa Kualitas kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut Delecta (2011) kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka, serta tanggung jawab non

pekerjaan lainnya. Kedua pendapat diatas menyimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan antara tuntutan dan kewajiban di tempat kerja dengan kebutuhan pribadinya di luar tempat kerja.

Sikap dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam mengambil keputusan, dimana dengan adanya tekanan dari tuntutan pekerjaan yang tinggi disertai dengan tuntutan pribadi yang juga tinggi maka seorang individu harus mampu untuk menyeimbangkan keduanya agar dapat berjalan beriringan dengan baik. Perilaku yang timbul dari adanya keseimbangan kehidupan kerja yang seimbang dan baik maka akan menciptakan suatu keyakinan dalam karyawan yang menganggap bahwa mereka itu puas dengan keadaan didalam perusahaan dan di lingkungan luar perusahaan. Maka mereka akan memutuskan untuk tetap berada didalam perusahaan. Namun apabila sebaliknya dengan perilaku yang tidak mencerminkan keseimbangan kehidupan kerja artinya mereka tidak puas dengan kehidupan di perusahaan dan di luar maka akan menciptakan suatu perilaku yang dapat memutuskan untuk pergi dari perusahaan. Karena mereka berkeyakinan bahwa perusahaan tidak dapat memberikan kepuasan pada mereka. Variabel kualitas kehidupan kerja yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, maka akan menyebabkan keseimbangan kehidupan kerja akan semakin tinggi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh Intensi keluar semakin rendah. Dengan itu intensi keluar melalui Kualitas Kehidupan Kerja yang dimediasi oleh Kepuasan kerja akan rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Rondonuwu (2018) memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hafid (2017) memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dari uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan

Untuk lebih jelasnya keterkaitan hubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan *Quality of work life* (QWL) terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*) yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual yaitu sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Pikir

Keterangan :

-----> Pengaruh tidak langsung

————> Pengaruh langsung

3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka peneliti mengemukakan hubungan antara variabel endogen, variabel eksogen dan variabel mediasi yang dapat dikemukakan pada uraian dibawah ini :

H1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

H2 = *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.

- H3 = Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
- H4 = *Quality of work life* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
- H5 = Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
- H6 = Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.
- H7 = *Quality of work life* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dimediasi kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Kolaka Utara.