

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin atau *leader* ialah orang yang memiliki tanggung jawab dan bertugas untuk memimpin dan dapat mempengaruhi orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin ialah seseorang yang memiliki kekuatan dan wewenang untuk menggerakkan anggotanya agar bisa mencapai tujuan suatu organisasi.

Kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengertian yakni sebuah kemampuan yang terdapat didalam diri seseorang untuk bisa mempengaruhi orang lain atau memandu pihak tertentu untuk mencapai dan meraih suatu tujuan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.

Kepemimpinan menurut berbagai tokoh, salah satunya ialah menurut Stoner pada buku Manajemen Edisi 2 karya Hani Handoko (2015) yang menyampaikan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu proses pemberian pengarahan serta pengaruh terhadap aktivitas dari para anggotanya yang saling berkaitan

Sedangkan Griffin dalam buku Pengantar Manajemen Edisi Pertama karya Erni Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah (2005) juga menyampakain argumennya bahwa, kepemimpinan menjadi 2 sudut pandang, yaitu sebagai atribut dan sebagai proses. Sebagai atribut, kepemimpinan merupakan

sekumpulan sikap yang harus dipunyai pemimpin Sebagai proses ialah ketika dimana para pemimpin mempergunakan pengaruhnya agar dapat memperjelas tujuan suatu perusahaan kepada para karyawannya, memberikan motivasi kepada mereka agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, juga agar dapat membantu mewujudkan budaya yang produktif di suatu perusahaan.

Begitupun Fred E. Fiedler dalam buku Manajemen Pendidikan karya Dadang Suhardan, dkk (2017) juga menyampaikan pendapatnya tentang kepemimpinan, menurutnya Kepemimpinan ialah seseorang dalam suatu kelompok yang memberikan tugas pengorganisasian dan pengarahan yang sesuai terhadap kegiatan organisasi tersebut.

2.1.1.2 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ialah suatu tindakan agar dapat mempengaruhi anggotanya. Agar dapat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, maka sangat diperlukan pengaplikasian gaya kepemimpinan yang relevan dengan organisasi. Pandangan beberapa tokoh mengenai gaya kepemimpinan salah satunya adalah dari Kartini Kartono dalam bukunya yang berjudul Pemimpin dan Kepemimpinan (2011) menjelaskan bahwa, gaya hidup seorang pemimpin harus memiliki kebiasaan, sifat, temperamen, watak, dan kepribadian sehingga memunculkan berbagai jenis kepemimpinan.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard dalam buku *Kepemimpinan Dalam Manajemen* karya Miftah Thoha (2015) menyampaikan bahwa, gaya kepemimpinan ialah norma yang digunakan ketika mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Pada dasarnya perilaku pemimpin yang memperoleh tanggapan dari para pengikutnya, maka ketika pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, empat gaya dasar yang diuraikan di muka dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai pada situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin, pertama-tama haruslah menentukan taraf kematangan individu atau tim dalam hubungan dengan tugas khususnya yang diharapkan pemimpin untuk mereka selesaikan. Hersey dan Blanchard dalam buku *Kepemimpinan Dalam Manajemen* karya Miftah Thoha (2015) menjelaskan ada 4 gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Konsultatif, yakni perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan yang rendah. Gaya ini memiliki karakteristik komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas itu harus dilakukan.
2. Instruktif, yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan yang tinggi. Sebagian besar arahan masih dilakukan oleh pemimpin, tetapi telah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosial emosional untuk mengambil keputusan.

3. Berpartisipasi, yaitu perilaku pemimpin dengan hubungan tinggi dan tugas yang rendah. Para pemimpin dan pengikut sama-sama berkontribusi dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk menjalankan tugas mereka.
4. Pendelegasian, yaitu perilaku pemimpin dengan hubungan rendah dan tugas rendah. Gaya ini memberikan kesempatan bagi mereka yang dipimpin untuk melakukan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan pengawasan yang bersifat umum. Mereka yang dipimpin adalah orang yang matang dalam tugasnya dan matang secara psikologis.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz yang dikutip oleh Nanang Fattah dalam buku *Landasan Manajemen Pendidikan* (1996), sebagai berikut :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan,
dan
6. Harapan dan perilaku rekan

2.1.1.4 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2011) menjelaskan berbagai indikator mengenai gaya kepemimpinan sebagaimana berikut ini :

1. Sifat

Sifat dari pemimpin sangatlah berperan besar pada gaya kepemimpinan untuk menentukan tingkat keberhasilannya disebuah organisasi.

2. Kebiasaan

Kebiasaan ialah suatu aktivitas yang dilakukan berulang ulang secara sadar sehingga aktivitas tersebut menjadi suatu kebiasaan saat memimpin.

3. Temperamen

Istilah temperamen menunjukkan cara bertingkah laku yang tidak berubah-ubah (tetap). Temperamen senantiasa diimbangi oleh watak, yaitu pola tingkah laku yang khas yang terdapat pada diri seseorang.

4. Watak

Leland E. Hinsie, Jacob Satzky menjelaskan karakter diartikan sebagai pola karakteristik perilaku untuk individu tertentu.

5. Kepribadian

Erich Fromm mengemukakan kepribadian merupakan totalitas kualitas psikis bawaan yang merupakan karakteristik satu individu dan yang menjadikan individu tersebut unik.

2.1.1.4 Tipe-Tipe Pemimpin

Adapun berbagai tokoh besar menjelaskan berbagai macam tipe-tipe pemimpin sebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan Transaksional: suatu kemampuan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan karyawannya dengan cara menawarkan imbalan kepada setiap kontribusi yang dilakukan oleh para karyawannya kepada perusahaannya tersebut.
2. Kepemimpinan Karismatik: suatu gaya kepemimpinan yang menonjolkan karisma yang ia miliki dan berpusat pada diri seorang pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan ini juga cenderung lebih banyak berkomunikasi dengan para karyawannya.
3. Kepemimpinan Transformasional: sebuah gaya kepemimpinan yang menguasai situasi dan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan organisasi atau perusahaan dan berkemampuan untuk membuat anggota organisasi merasa diisi ulang dan bersemangat kembali. Pemimpin dengan gaya ini biasanya energik, antusias, dan bergairah.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal maka salah satu faktor yang paling mempengaruhinya adalah kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan merasa puas dalam bekerja, maka ia pun juga akan berusaha sebaik mungkin dengan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya yang telah ia terima. Adapun definisi kepuasan kerja oleh berbagai tokoh yang salah satunya adalah Hani Handoko dalam buku *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2001) menyampaikan bahwa, kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang membahagiakan bagi para karyawannya dalam melihat pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga dapat menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya tersebut.

Locke dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* karya Malayu S.P Hasibuan (2017) juga meenjelaskan bahwa, kepuasan kerja sebagai suatu reaksi seseorang pada pengalaman kerja. Selain Locke dan Hani Handoko, adapula Robbins dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* karya Mila Badriah (2015) yang menjelaskan bahwa, kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum kepada pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya upah yang diterima oleh para karyawan, dan banyaknya upah yang mereka yakini harus mereka terima.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Rivai, Veithzal, dan Sagala dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; dari Teori Praktik, Edisi Kedua* (2008) adalah sebagai berikut :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

2.1.2.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Diantara teori kepuasan kerja dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi karya Kaswan* (2012) yakni sebagai berikut :

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang telah ia terima dengan sebaik mungkin ketika mereka telah merasa puas dengan pekerjaannya. Tingkat kepuasan

karyawannya juga akan tergantung pada dua faktor yaitu *hygiene factors* dan *motivators*.

Adapun yang termasuk faktor-faktor *hygiene* adalah gaji, hubungan antara atasan dengan bawahan, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan pengawasan, dan status pekerjaan. Sedangkan yang termasuk *motivator factor* ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri.

2. *Value Theory*

Berdasarkan teori ini kepuasan kerja dapat terjadi ketika dimana hasil pekerjaan yang diterima oleh karyawan sesuai seperti yang mereka harapkan. Semakin banyak karyawan menerima imbalan, maka akan semakin puas pula, begitupun sebaliknya. Kunci kepuasan pada teori ini adalah perbedaan aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan karyawan tersebut. Semakin besar perbedaan, maka akan semakin rendah pula tingkat kepuasan karyawan tersebut.

3. *Equity Theory*

Teori ini memiliki prinsip bahwa karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah dia merasakan keadilan atau tidak disaat situasi tertentu. Teori ini pertama kali disampaikan oleh Zaleznik, yang kemudian dikembangkan oleh Adam.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi karya Kaswan (2012), ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yakni sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang memberikan peluang bagi individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari memenuhi harapan. Pemenuhan harapan menggambarkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Jika harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas, begitupun sebaliknya.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan adalah hasil dari persepsi kerja yang menyediakan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

4. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya memiliki makna penting untuk menjelaskan kepuasan kerja serta karakteristik lingkungan kerja.

5. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari bagaimana individu yang adil dibutuhkan ditempat kerja. Kepuasan adalah hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan input relatif lebih menguntungkan daripada perbandingan antara output dan input kerja lainnya.

2.1.2.5 *Indikator-Indikator Kepuasan Kerja*

Kaswan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (2012) menjelaskan ada 5 indikator kepuasan kerja, sebagaimana berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Pada indikator ini, pekerjaan itu sendiri bisa membuat seseorang merasa puas, karyawan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri tanpa dipengaruhi oleh faktor lain, dikarenakan faktor lain telah terpenuhi.

2. Gaji

Gaji atau upah merupakan hak karyawan yang harus mereka peroleh dalam bentuk uang yang merupakan imbalan dari perusahaannya tempat ia bekerja berdasarkan kesepakatan sebelumnya dan peraturan yang berlaku. Seorang karyawan akan merasa puas ketika bekerja dikarenakan sistim penggajian yang sebanding antara produktivitas yang mereka lakukan dengan imbalan yang mereka terima.

3. Kesempatan promosi

Seorang karyawan mendapat sebuah kesempatan untuk promosi dikarenakan prestasi kinerjanya. Promosi yaitu kenaikan jabatan. Menerima tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar dari sebelumnya.

4. Supervisi

Gibson menyampaikan pemimpin yang bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat bisa memuaskan karyawannya. Ini akan terlihat pada sikap karyawan yang mematuhi pemimpinnya, serta mempunyai semangat kerja yang sangatlah tinggi.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja adalah faktor yang sangatlah penting dalam mewujudkan kepuasan kerja, Karena manusia adalah makhluk sosial yang tentunya membutuhkan orang lain. Karena setiap orang mempunyai batas kesanggupan dan kemampuannya masing-masing maka tidaklah mungkin seseorang senantiasa mengandalkan dirinya sendiri tanpa bantuan orang lain. Maka untuk menciptakan rasa aman dan nyaman ketika bekerja agar kepuasan kerja dapat terwujud diperlukan hubungan yang baik antar rekan kerja.

2.1.3 Turnover Intention

2.1.3.1 Definisi Turnover Intention

Perputaran keluarnya karyawan adalah suatu permasalahan yang sangatlah penting bagi sebuah perusahaan. Dari segi perusahaan, perputaran keluarnya karyawan memberikan gambaran tentang biaya yang tidaklah sedikit dalam berbagai hal. Adapun penjelasan dari *turnover intention* dari berbagai macam tokoh diantaranya Pasewark dan Strawser dalam jurnal Administrasi Bisnis yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention tulisan Nita Ratna Sari, dkk (2015) menjelaskan bahwa, *turnover intention* terfokus pada keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang belum diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata. Begitupula Zeffan dalam artikel penelitian Gama Dwi Safrizal yang berjudul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan menjelaskan bahwa, *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya saat ini.

Selain itu, Bluedorn juga dalam artikel penelitian Gama Dwi Safrizal yang berjudul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan juga menjelaskan mengenai *turnover* bahwa, *turnover intention* adalah sikap dimana seorang karyawan mempunyai kemungkinan untuk meninggalkan atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya tempat ia bekerja.

Dan Kartini Kartono dalam buku *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention* (2017) mengartikan bahwa, *turnover intention* adalah suatu perilaku sejauh mana karyawan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaannya tempat ia bekerja atau tetap menjadi bagian di perusahaan tempatnya bekerja.

Turnover Intention yang tinggi juga akan berdampak kurang baik di sebuah perusahaan, hal ini mengakibatkan perusahaan menjadi tidak efektif disebabkan perusahaan kehilangan karyawan yang mungkin telah cukup berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur turnover intention menurut Kartini Kartono dalam buku *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout Pendekatan dalam Melihat Turnover Intention* (2017) adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja, perasaan puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/ kantornya dan yang diterimanya
2. Beban Kerja, sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu.
3. Kondisi Lingkungan Kerja
4. Gaji/Upah,
5. Pelatihan

6. Gaya Kepemimpinan, kekuatan atau kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam hal itu dengan pekerjaan, dengan tujuan sebagai mencapai tujuan sebuah organisasi tersebut.

2.1.3.3 Indikator-Indikator *Turnover Intention*

Niat variabel untuk pergi dapat diukur melalui tiga indikator yang mengeksplorasi informasi tentang perilaku karyawan. Lum et al dalam buku *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention* (2017) karya Kartini Kartono, menjelaskan indikator pengukuran adalah sebagai berikut :

1. *Thoughts of Quitting* (Memikirkan untuk Keluar)

Menggambarkan seorang karyawan untuk berpikir memilih keluar dari pekerjaannya saat ini atau tetap berada di lingkungan pekerjaan saat ini. Hal ini diawali dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut, kemudian karyawan tersebut mulai berpikir untuk memilih keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. *Job Search* (Pencarian Pekerjaan)

Menggambarkan seorang karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Apabila karyawan sudah sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini yang dirasa lebih baik.

3. *Intention to Quit* (Niat untuk Keluar)

Menggambarkan seorang karyawan yang berniat untuk keluar. Karyawan akan mulai berpikir keluar dari tempatnya ia bekerja saat ini atau memiliki niat untuk keluar dari perusahaan jika telah mempunyai pekerjaan pengganti yang lebih baik.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Pemetaan Kajian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	
Agung Tri Utomo	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. Veronique Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Gaya Kepemimpinan Transformatif 	1. <i>Turnover Intention</i>	Hasil dari penelitian tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .

Gama Dwi Syafrizal	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan "Study kasus di Hotel Horison" Semarang.	1. Kepuasan Kerja	1. Dampak Kinerja Karyawan 2. <i>Turnover Intention</i>	Hasil dari penelitiannya yaitu variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> serta memiliki dampak negatif terhadap Hotel Horison Semarang.
Nita Ratna Sari	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>TurnoverIntention</i> (studi kasus di AJB Bumi Putera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/ Malang).	1. Kepuasan Kerja	1. <i>Turnover Intention</i>	Dengan hasil penelitian variabel bebas (kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada rekan kerja, kepuasan pada promosi, dan kepuasan pada penyelia) mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap <i>turnover intention</i> .

Susilowati	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover Intention</i> dan Perilaku Kerja Kontraproduksi Karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja	1. Gaya Kepemimpinan	1. <i>Turnover Intention</i>	<p>Hasil penelitiannya yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. gaya kepemimpinan otokratis dan demokrasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover</i> 2. sedangkan yang berpengaruh terhadap perilaku kerja kontra produksi hanya gaya kepemimpinan otokratis 3. sedangkan gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
------------	--	----------------------	------------------------------	---

Ristia Pawesti	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi <i>Turnover</i> Karyawan di Indonesia	1. Kepuasan Kerja	1. <i>Turnover</i>	Hasil dari Penelitian tersebut yaitu Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap intensi <i>turnover</i> karyawan di indonesia
Adi Irawan Setiyanto	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	1. Komitmen Organisasi 2. Kepuasan Kerja	1. <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitiannya adalah: 1. Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan Terhadap <i>turnover intention</i> 2. Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

Berikut persamaan dan perbedaan antara peneliti terdahulu diatas dengan rencana penelitian yang akan penulis lakukan

1. Penelitian Pertama

a. Persamaan

Persamaan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Agung Tri Utomo dengan rencana penelitian penulis adalah pada variable dependennya. Variabel dependennya yaitu *turnover intention*.

b. Perbedaan

Perbedaan antara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agung Tri Utomo dengan rencana penelitian penulis adalah tentu di objek penelitian,

yangmana pada penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian di PT. Veronique Indonesia, sedangkan peneliti menggunakan objek penelitian di AFCO *Fresh* Mojokrapak Jombang. Dan perbedaan berikutnya tentu di variabel independennya yang mana penulis menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, sedangkan pada penelitian terdahulu variabel independennya adalah kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

2. Penelitian kedua

a. Persamaan

Persamaan peneliti terdahulu yang telah dilakukan oleh Gama Dwi Syafrizal dengan rencana penelitian penulis adalah pada variabel independennya, pada variabel independennya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja. Dan salah satu variabel dependen pada penelitian sebelumnya adalah *turnover intention* dan penulis juga menggunakan variabel dependen *turnover intention*.

b. Perbedaan

Perbedaan antara penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Gama Dwi Syafrizal dengan rencana penelitian penulis adalah tentu di objek penelitian, yangmana pada penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian di Hotel Horison Semarang, sedangkan penulis menggunakan objek penelitian di AFCO *Fresh* Mojokrapak Jombang. Begitupula penulis tidak menggunakan variabel dependen dampak kinerja karyawan seperti yang digunakan oleh peneliti sebelumnya.

3. Penelitian Ketiga

a. Persamaan

Persamaan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nita Ratna Sari dengan rencana penelitian penulis adalah pada variabel indenpedennya, pada variabel independennya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja. Dan juga variabel denpenden pada penelitian sebelumnya adalah *turnover intention* dan penulis juga menggunakan variabel dependen *turnover intention*.

b. Perbedaan

Perbedaan antara penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nita Ratna Sari dengan rencana penelitian penulis adalah tentu di objek penelitian, yangmana pada penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian di AJB Bumi Putera 1912 Kanwil Jatim II/Malang, sedangkan penulis menggunakan objek penelitian di AFKO *Fresh* Mojokrapak Jombang. Begitupula penulis menggunakan dua variabel independen sedang pada penelitian sebelumnya hanya menggunakan satu variabel independen.

4. Penelitian Keempat

a. Persamaan

Persamaan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susilowati dengan rencana penelitian penulis adalah pada variabel indenpedennya, pada variabel independennya sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan. Dan juga variabel denpenden pada penelitian sebelumnya

adalah *turnover intention* dan penulis juga menggunakan variabel dependen *turnover intention*.

b. Perbedaan

Perbedaan antara penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Susilowati dengan rencana penelitian penulis adalah tentu di objek penelitian, yangmana pada penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian di Ono Swalayan, sedangkan penulis menggunakan objek penelitian di AFKO *Fresh* Mojokrapak Jombang. Begitupula penulis menggunakan dua variabel independen sedang pada penelitian sebelumnya hanya menggunakan satu variabel independen.

5. Penelitian Kelima

a. Persamaan

Persamaan penelitian terdahulu yang dilakukam oleh Ristia Pawesti dengan rencana penelitian penulis adalah pada variabel indenpedennya, pada variabel independennya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja.

b. Perbedaan

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah pada variabel dependennya. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ristia Pawesti menggunakan variabel dependennya *turnover*, sedangkan penulis menggunakan variabel dependen *turnover intention*

6. Penelitian Keenam

a. Persamaan

Persamaan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adi Irawan Setiyanto dengan rencana penelitian penulis adalah pada salah satu variabel independennya yaitu kepuasan kerja, sama seperti penulis yang juga menggunakan variabel kepuasan kerja disalah satu variabel independennya. Dan juga variabel dependennya, pada penelitian sebelumnya Adi Irawan Setiyanto menggunakan variabel dependen *turnover intention*, begitupula penulis juga menggunakan variabel *turnover intention*.

b. Perbedaan

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah pada salah satu variabel independennya. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adi Irawan Setiyanto dalam variabel independennya salah satunya adalah komitmen organisasi, sedangkan penulis tidak menggunakan variabel tersebut dalam penelitian ini.

Penelitian ini mencoba untuk menghubungkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Susilowati dengan memakai variabel gaya kepemimpinan pada *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Susilowati ini memakai teori dari Hani Handoko dengan indikator ketegasan, kecerdasan, kepercayaan diri, serta insentif. Sedangkan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Nita Ratna Sari yaitu kepuasan kerja diuji per indikator item. Dengan memakai teori yang di sampaikan oleh Mila Badriah dengan indikator rekan kerja, kondisi kerja, dan kesesuaian pekerjaan.

Penelitian kali ini mencoba menghubungkan penelitian yang telah dilakukan oleh Susilowati dan Nita Ratna Sari lalu disesuaikan dengan keadaan yang terjadi di AFCO *Fresh* Mojokrapak Jombang. Dengan variabel gaya kepemimpinan memakai teori dari Kartini Kartono dan kepuasan kerja memakai teori dari Kaswan dan variabel *turnover intention* memakai teori dari Kartono. Penelitian ini dilakukan di AFCO *Fresh* dengan menggunakan 30 sampel.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention

Gaya kepemimpinan pada seorang pemimpin bisa berpengaruh pada niat karyawan untuk memilih meninggalkan atau tetap tinggal diperusahaanya tempat ia bekerja. Ikemefuna dalam jurnal penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* dan Perilaku Kerja Kontraproduksi Karyawan pada Oo Swalayan Sidareja (2018) karya Susilowati, berpendapat bahwa hubungan

gaya kepemimpinan yang buruk menjadi salah satu penyebab karyawan terlibat *turnover intention*.

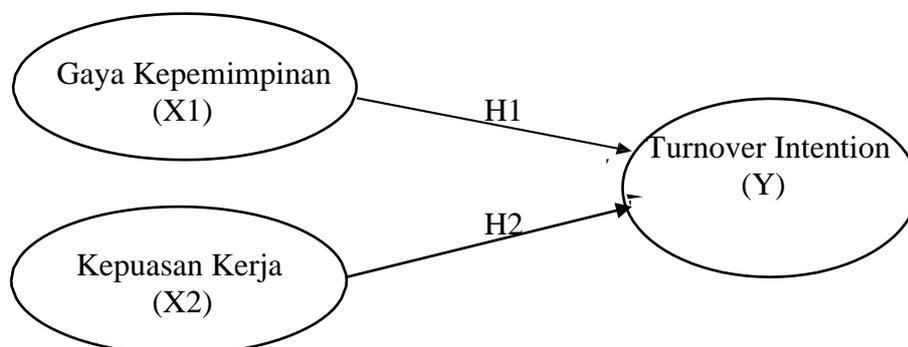
2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang karyawan pada pekerjaannya saat ini, hal ini terlihat pada sikap positif karyawan kepada pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Hubungan kepuasan kerja yang buruk seperti gaya kepemimpinan yang otoriter menjadi salah satu alasan utama mengapa karyawan terlibat *turnover intention*.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat penulis tarik kesimpulan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin rendah pula tingkat *turnover* di suatu perusahaan. Begitupula dengan kepuasan kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak semakin rendah pula tingkat *turnover* di suatu perusahaan. Dengan begitu maka selanjutnya dianalisis hingga menghasilkan sintesis hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesis variabel-variabel ini, kemudian dipakai untuk merumuskan hipotesis. Dalam penelitian ini kerangka berfikir adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu pengujian lebih lanjut. Pengujian hipotesis akan mengarah pada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis itu sendiri. Berdasarkan pada kerangka pemikiran diatas, dapat ditarik dugaan sementara sebagai berikut :

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap tingkat *Turnover Intention*.
- H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap tingkat *Turnover Intention*.