

**Pemimpin Ideal dan Kecerdasan Emosional;
Kunci Kepuasan Kerja dan Retensi Pegawai Pemerintah**

Jakub Al Karmil¹, Erwin Sya'ban Ardi Wibowo², Andriyani³

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro,

²Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro,

³Dosen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro,
Jl. Erlangga Tengah No.17, Pleburan, Kec. Semarang Selatan., Kota Semarang,
Jawa Tengah 50241

email: jakubalkarmil@students.undip.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsekuensi positif dari kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan baru, dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai mediator. Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Data diperoleh melalui distribusi kuesioner menggunakan Google Form dan melalui sesi wawancara. Metode sampling yang digunakan adalah sensus, mencakup seluruh populasi sebanyak 80 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Pertanian. Analisis data menggunakan analisis linier berganda untuk menguji signifikansi model regresi, koefisien determinasi, serta pengaruh parsial dari masing-masing variabel. Pengolahan data statistik dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan. Pengaruh positif kepemimpinan etis yaitu berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan. Peran kepuasan kerja ditemukan menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis, kecerdasan emosional, dan keinginan untuk berpindah pekerjaan. Artinya, kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara antara praktek kepemimpinan etis dan tingkat keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Kata kunci: Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Etis, Kepuasan Kerja, dan Niat Berpindah Karyawan.

PENDAHULUAN

Turnover Intention karyawan adalah permasalahan yang sering timbul dalam konteks organisasi dan merupakan masalah serius. Hal ini dapat menyebabkan tingkat stres yang tinggi pada karyawan serta mengurangi loyalitas dan komitmen mereka terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Niat berpindah mengacu pada kecenderungan niat karyawan untuk secara sukarela mengundurkan diri dari pekerjaannya sesuai dengan keputusan mereka sendiri (Handoyo, 2020). Dampak niat berhenti dari karyawan ini dapat merusak organisasi secara berlebihan dan terkadang sulit untuk diperbaiki karena faktor manusiawi sulit untuk diatasi. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi niat berhenti ini dengan serius agar efek negatifnya tidak berdampak lebih jauh (Coetzer *et al.*, 2019).

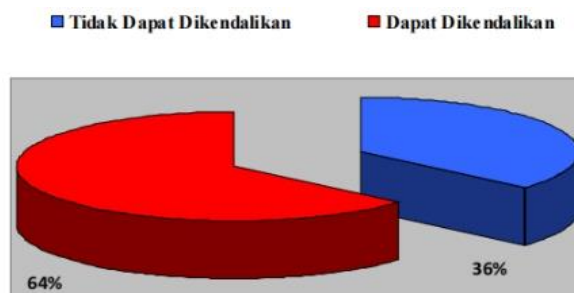
Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, ada beberapa aspek yang bisa diperhatikan, seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan, tingkat kecerdasan emosional dan tingkat kepuasan kerja (Anees *et al.*, 2021). Seorang pemimpin perlu memiliki kualitas seperti bijaksana, cerdas, terampil, bertanggung jawab, serta memiliki perilaku yang sesuai dengan etika dan memperhatikan nilai-nilai etis yang berlaku di dalam organisasi perusahaan (Berisha & Lajçi, 2020). Kinerja karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan keterampilan kerja mereka, melainkan juga berdasarkan kemampuan individu tersebut dalam mengelola diri sendiri dan kemampuan mereka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain, kemampuan ini dikenal sebagai kecerdasan emosional.

Tanpa kecerdasan emosional, seseorang tidak akan mampu mengoptimalkan penggunaan kemampuan kognitifnya sesuai dengan potensi yang sebenarnya (Vilaca & Varaki, 2021). Salah satu indikator kecerdasan emosional dapat dilihat dari kepuasan kerja karena tiap individu memiliki pandangan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan saat menjalankan tugas-tugas mereka dan ini dianggap sebagai faktor kunci karena berkaitan langsung dengan masalah stres, *turnover intention* dan absensi (Aftab *et al.*, 2022).

Tabel 1. Penyebab *Turnover Intention* ASN

No	Indikator	%
1	Sikap atasan	26%
2	<i>Reward finansial</i>	22%
3	Promosi jabatan	18%
4	Pengakuan (<i>recognition</i>)	12%
5	Dukungan tempat dan alat	10%
6	Peluang karir internal	7%
7	Peluang karir eksternal	5%
	Total % faktor turnover	100%

Berdasarkan hasil survei di lapangan, terlihat bahwa masalah ketidaksesuaian (*problem gap*) urutan indikator faktor eksternal yang berpotensi menjadi penyebab perpindahan pegawai di Biro Keuangan dan BMN Kementerian Pertanian Jakarta, mulai dari yang paling tinggi, adalah sikap atasan, penghargaan finansial, promosi jabatan, pengakuan (*recognition*), dukungan tempat dan peralatan kerja, peluang karir internal dan terakhir adalah peluang karir eksternal.

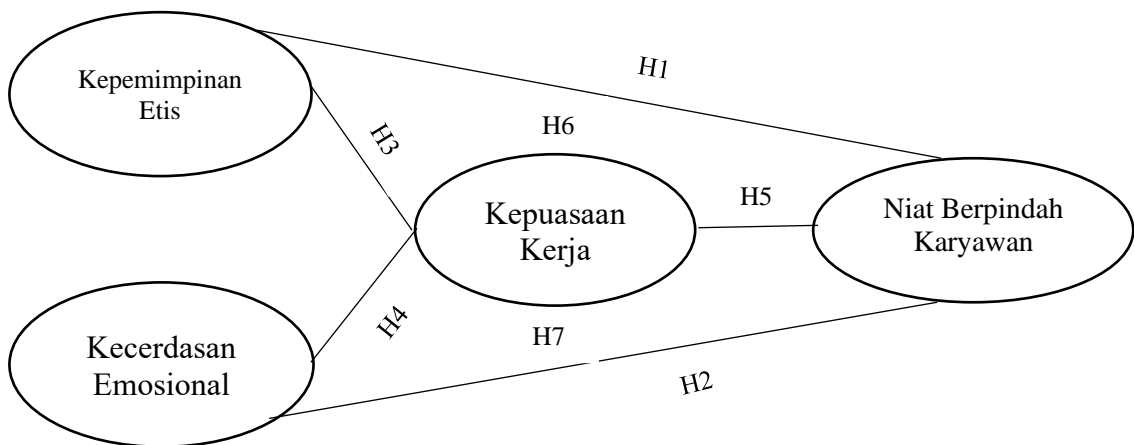


Gambar 1. Perbandingan Faktor Pegawai Pindah

Terdapat beberapa alasan yang menjadi pemicu perpindahan pegawai tersebut. Sebanyak 36% dari alasan tersebut terkait dengan faktor yang berada di luar kendali, misalnya faktor pribadi pegawai, faktor ekonomi, perubahan politik atau kebijakan, dan kepuasan pribadi. Sementara 64% dari alasan perpindahan pegawai ASN tersebut berkaitan dengan faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi misalnya kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi dan kepemimpinan. Oleh karena itu, manajemen kepegawaian telah melakukan berbagai upaya retensi karyawan untuk menjaga agar pegawai tetap tinggal di Perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami keterkaitan antar variabel serta menguji asumsi-asumsi yang telah dijelaskan dalam metodologi yang disebutkan (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi yang menjadi fokus penelitian ini mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Pertanian, yang berjumlah sebanyak 80 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Total Sampling, di mana seluruh anggota populasi menjadi bagian dari sampel dalam penelitian ini (Sugiyono, 2013).



Gambar 2. Model konseptual

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan.
- H2: Kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan.
- H3: Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan.
- H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan niat berpindah karyawan.
- H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah karyawan.

Tabel 2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Definisi Operasional	Indikator
<p>Variabel : Niat Berpindah Karyawan Hasil penilaian personal seseorang tentang apakah ia akan tetap bekerja di perusahaan tempatnya bekerja, tetapi keputusan tersebut belum diimplementasikan dalam tindakan nyata. (Mobley, 1977).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan. 2. Ketidakpuasan terhadap kebijakan organisasi. 3. Konflik atau ketidakcocokan dengan rekan kerja. 4. Adanya peluang kerja yang lebih menarik. 5. Ketidakpuasan terhadap pengembangan karir. 6. Tingkat stress kerja yang tinggi karena beban pekerjaan.
<p>Variabel : Kepemimpinan Etis Sikap ini merujuk pada situasi di mana seorang atasan bersikap jujur dan mampu menghargai. Biasanya, seorang pemimpin tidak akan menggunakan kekuasaannya secara semena-mena. Kepemimpinan beretika adalah elemen kunci dalam meningkatkan kinerja, karena mempromosikan interaksi yang efektif antara pemimpin dan bawahannya, dengan penekanan pada perilaku beretika di lingkungan kerja. (Mayer <i>et al.</i>, 2009).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengembangkan keterampilan bawahan. 2. Kemampuan menciptakan keharmonisan. 3. Kemampuan menghargai potensi bawahan. 4. Kemampuan memberikan hak pengambilan keputusan. 5. Kemampuan berkomunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. 6. Kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi bawahan. 7. Kemampuan untuk menjalankan norma etika dengan baik. 8. Kemampuan untuk tetap tenang dan berpikir jernih.
<p>Variabel: Kecerdasan Emosional Kemampuan untuk mengidentifikasi emosi baik pada diri sendiri maupun orang lain, menginspirasi diri sendiri, dan mengatur emosi dengan efisien dalam situasi pribadi maupun dalam hubungan dengan orang lain (Goleman, 2000).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi. 2. Kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. 3. Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi. 4. Kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pribadi. 5. Kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan emosi. 6. Kemampuan untuk komunikasi yang efektif dengan orang lain 7. Kemampuan untuk memahami sudut pandang orang lain 8. Kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya perusahaan.
<p>Variabel: Kepuasan Kerja Pengukuran tingkat kepuasan pekerja terkait dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan mencakup berbagai aspek, seperti sifat tugas pekerjaan, pencapaian hasil kerja, pengawasan yang mereka alami, serta perasaan lega dan kepuasan pribadi terhadap pekerjaan yang mereka jalani (Maslow, 1958).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pekerjaan dengan keterampilan yang dimilikinya. 2. Kepuasan terkait tanggung jawab yang diberikan. 3. Kepuasan dengan tingkat gaji yang sesuai dengan beban pekerjaan. 4. Kepuasan dengan pemberian insentif. 5. Kepuasan dengan tingkat kerjasama dalam tim. 6. Kepuasan dengan perhatian yang diberikan pimpinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuisioner, sejumlah 80 ASN turut serta dalam survei ini. Dari jumlah tersebut, 45 responden atau sekitar 56,3% merupakan laki-laki, sedangkan 35 responden atau sekitar 43,7% merupakan perempuan. Dalam kategori usia, terdapat 12 responden yang berada dalam interval usia >50 tahun, menyumbang persentase sebesar 15,0%. Selanjutnya, terdapat 18 responden pada kelompok usia 20-30 tahun dengan persentase 22,5%, 22 responden pada kelompok usia 31-40 tahun dengan persentase 27,5%, dan 28 responden pada kelompok usia 41-50 tahun dengan persentase 35,0%.

Dari segi pendidikan, mayoritas pegawai Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Pertanian merupakan lulusan S1, dengan jumlah 32 orang atau persentase sebesar 40,0%. Sementara itu, lulusan S2 mencapai 26 orang dengan persentase 32,5%. Jumlah lulusan D3 adalah 14 orang, yang menyumbang persentase sebesar 17,5%, dan lulusan SLTA sebanyak 8 orang dengan persentase 10,0%.

Berdasarkan lama pengalaman kerja, terdapat 23 responden yang telah bekerja selama lebih dari 30 tahun, menyumbang persentase sebesar 28,7%. Responden yang memiliki pengalaman kerja selama 20-30 tahun berjumlah 32 orang dengan persentase sebesar 40,0%, sementara responden dengan pengalaman kerja selama 10-20 tahun berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 22,5%. Responden yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 10 tahun menyumbang persentase sebesar 8,8%.

Tabel 3. Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
Kepemimpinan Etis	0,731
Kecerdasan Emosional	0,913
Kepuasan Kerja	0,831
Niat Berpindah Pegawai	0,689

Dalam penelitian ini, didapatkan nilai Cronbach's alpha yang melebihi 0,7, mencerminkan tingkat konsistensi yang baik. Nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,5 menandakan bahwa model pengukuran memiliki reliabilitas konstruk yang baik. Validitas diskriminan diverifikasi dengan mengacu pada kriteria Fornell Larker, di mana nilai AVE mengungguli korelasi antar konstruk, menunjukkan bahwa validitas diskriminan model sesuai.

Tabel 4. *Cross Loading*

	kecerdasan emosional	kepemimpinan etis	kepuasan kerja	niat berpindah karyawan
X1.1	0.296	0.781	0.468	-0.339
X1.2	0.306	0.804	0.472	-0.221
X1.3	0.361	0.811	0.598	-0.269
X1.4	0.383	0.800	0.625	-0.252
X1.5	0.460	0.859	0.566	-0.398
X1.6	0.370	0.818	0.456	-0.226
X1.7	0.457	0.866	0.606	-0.297
X1.8	0.392	0.893	0.588	-0.388
X2.1	0.765	0.307	0.387	-0.094
X2.2	0.710	0.109	0.237	-0.117
X2.3	0.712	0.431	0.430	-0.180
X2.4	0.816	0.363	0.558	-0.191
X2.5	0.813	0.218	0.577	-0.045
X2.6	0.719	0.299	0.444	-0.024
X2.7	0.824	0.482	0.671	-0.175
X2.8	0.870	0.375	0.599	-0.111
Y1.1	-0.282	-0.268	-0.212	0.773
Y1.2	-0.126	-0.166	-0.214	0.756
Y1.3	0.055	-0.158	-0.151	0.733
Y1.4	-0.115	-0.125	-0.068	0.717
Y1.5	0.123	-0.221	-0.068	0.761
Y1.6	-0.216	-0.406	-0.268	0.829
Z1.1	0.459	0.356	0.709	-0.181
Z1.2	0.531	0.640	0.828	-0.134
Z1.3	0.551	0.472	0.824	-0.277
Z1.4	0.644	0.524	0.883	-0.213
Z1.5	0.641	0.483	0.842	-0.208
Z1.6	0.566	0.721	0.857	-0.241

Dari informasi yang diberikan pada Tabel 4, terlihat bahwa nilai loading factor untuk setiap indikator pada setiap variabel laten menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki nilai loading yang lebih signifikan dibandingkan dengan konstruk lain saat berhubungan dengan variabel laten yang berbeda. Hal ini menandakan bahwa setiap variabel laten memperlihatkan validitas diskriminan yang kuat, sebab korelasi antara indikator dan konstraknya lebih dominan dibandingkan dengan korelasi antara indikator dan konstruk lainnya.

Untuk memastikan validitas diskriminan yang maksimal dalam suatu model, akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) pada konstruk harus mengungguli korelasi antara konstruk tersebut dan variabel laten lainnya dalam model. Hasil kriteria Fornell-Larcker dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

	kecerdasan emosional	kepemimpinan etis	kepuasan kerja	Niat berpindah Karyawan
kecerdasan emosional	0.729			
kepemimpinan etis	0.460	0.830		
kepuasan kerja	0.698	0.667	0.812	
niat berpindah karyawan	-0.162	-0.365	-0.258	0.687

Dari informasi yang tertera pada Tabel 5, dapat diperhatikan bahwa semua nilai akar dari Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk melebihi nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan variabel laten lainnya dalam model. Oleh karena itu, baik cross-loading maupun kriteria Fornell-Larcker memberikan indikasi bahwa konstruk-konstruk dalam model tersebut memenuhi kriteria validitas diskriminan. Evaluasi reliabilitas juga dilakukan dan memperkuat hasil tersebut.

Setelah mengevaluasi validitas konstruk, langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas konstruk dengan dua kriteria, yakni Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA) pada blok indikator yang mengukur konstruk. Pengukuran CR digunakan untuk menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Sebuah konstruk dianggap reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha >0,7, walaupun nilai 0,6 masih dapat diterima. (Hair *et al.*, 2019)

Setelah mengevaluasi model dan memastikan bahwa setiap konstruk memenuhi standar Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability, langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi terhadap model struktural. Proses evaluasi ini melibatkan pengujian koefisien jalur (path coefficient) dan nilai R². Model inner, yang mencakup hubungan dalam (inner relation), model struktural, dan teori substantif, menggambarkan keterkaitan antara variabel laten sesuai dengan dasar teori yang mendasarinya.

Evaluasi model struktural dilakukan dengan memanfaatkan R-square untuk konstruk yang bergantung dan uji Stone-Geiser Q-square untuk mengukur relevansi prediksi. R² digunakan sebagai parameter untuk menentukan seberapa kuat pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen secara substansial, sebagaimana dijelaskan oleh (Ghozali, 2008). Semakin tinggi nilai R², maka semakin besar kapabilitas variabel laten independen dalam menjelaskan variabel laten dependen.

Tabel 6. R Square

	R Square	R Square Adjusted
kepuasan kerja	0,807	0,803
niat berpindah karyawan	0,639	0,633

Berdasarkan analisis data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,807, yang mengindikasikan bahwa sekitar 80,7% tingkat kepuasan kerja dapat dijelaskan dan dirasakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Pertanian. Sementara itu, sebesar 19,3% sisanya diatribusikan pada faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian. Untuk variabel niat berpindah karyawan, nilai R-Square adalah 0,639, yang berarti sekitar 63,9% kontribusi atau perubahan dari niat berpindah karyawan dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan kecerdasan emosional pegawai yang bersangkutan. Adapun sebesar 36,1% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar ruang lingkup penelitian.

Selanjutnya, perhitungan nilai Q-Square juga dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana model dapat menjelaskan variasi dalam data observasi dan estimasi parameter. Nilai Q Square sebesar 0,969 menunjukkan bahwa sekitar 96,9% keragaman data dapat dijelaskan oleh model yang dibangun melalui penelitian, dan sisanya, yaitu 3,1%, diatribusikan pada faktor-faktor eksternal yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Semakin mendekati 1, nilai Q Square mengindikasikan bahwa model secara keseluruhan memberikan estimasi yang baik terhadap data observasi.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	Kesimpulan
1	kepemimpinan etis - > niat berpindah karyawan	-0.497	3.797	Terdapat dampak negatif yang signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima.
2	kecerdasan emosional -> niat berpindah karyawan	-0.030	2.091	Adanya pengaruh negatif yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.
3	kepemimpinan etis - > kepuasan kerja	0.438	3.695	Ditemukan pengaruh positif yang signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima.
4	kecerdasan emosional -> kepuasan kerja	0.348	2.978	Ditemukan pengaruh positif yang signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima.
5	kepuasan kerja -> niat berpindah karyawan	-0.046	3.167	Terdapat dampak negatif yang signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima.
6	kepemimpinan etis - > kepuasan kerja -> niat berpindah karyawan	0.023	2.160	Ditemukan pengaruh positif yang signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima.
7	kecerdasan emosional -> kepuasan kerja -> niat berpindah karyawan	0.020	2.159	Ditemukan pengaruh positif yang signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

1) Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan

Hipotesis ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yadav & Seth, 2021) yang didasarkan pada keyakinan bahwa kepemimpinan etis menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, adil, dan memotivasi. Pemimpin yang etis cenderung membuat keputusan yang dihormati oleh bawahan, membangun kepercayaan, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung karyawan. Sebagai hasilnya, karyawan mungkin kurang cenderung untuk memiliki niat berpindah jika mereka merasa dipimpin oleh pemimpin yang etis.

2) Kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan

Penyusunan hipotesis ini berdasarkan asumsi bahwa mereka yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi mungkin lebih mampu mengelola stres secara lebih efektif, konflik, dan tekanan di lingkungan kerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gara Bach Ouerdian *et al.*, 2021). Mereka mungkin lebih mampu menjalin hubungan interpersonal yang sehat, berkomunikasi secara efektif, dan memahami kebutuhan dan harapan rekan kerja mereka. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, mengurangi keinginan untuk berpindah.

3) Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penjelasan hipotesis ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepemimpinan etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan dihormati oleh karyawan. Pemimpin etis dapat memotivasi dan menginspirasi tim dengan memberikan contoh perilaku moral, membimbing dalam pengambilan keputusan yang etis, dan membangun budaya organisasi yang positif. Semua ini dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aftab *et al.*, 2022).

4) Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penjelasan hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat lebih baik mengelola stres, konflik, dan tekanan di lingkungan kerja. Mereka dapat memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, memahami dan mengatasi emosi mereka sendiri serta orang lain, dan membangun hubungan interpersonal yang sehat. Semua

hal ini dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sembiring *et al.*, 2020)

5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan

Penjelasan hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki koneksi yang lebih kuat dengan organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan rasa keterikatan, motivasi untuk bertahan, dan kurangnya dorongan untuk mencari peluang di tempat lain. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, karyawan mungkin lebih cenderung mencari alternatif yang dianggap lebih memuaskan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Torlak *et al.*, 2021).

6) Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan niat berpindah karyawan.

Penjelasan hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja, sebagai mediator, dianggap sebagai mekanisme yang menghubungkan dampak langsung kepemimpinan etis dengan niat berpindah karyawan. Pemahaman ini didasarkan pada teori bahwa kepuasan kerja dapat menjadi faktor penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau berpindah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Otache & Inekwe, 2022).

7) Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah karyawan.

Penyusunan hipotesis ini berdasarkan asumsi bahwa orang yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi kemungkinan besar lebih efektif dalam mengatasi tekanan, konflik, dan interaksi interpersonal di lingkungan kerja. Ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan dapat lebih efektif menangani tuntutan emosional pekerjaan. Kepuasan kerja dianggap sebagai saluran melalui mana kecerdasan emosional dapat mempengaruhi niat berpindah karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chen & Chen, 2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengidentifikasi dampak kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dapat disimpulkan bahwa terdapat kepentingan yang signifikan dari kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional. Ditemukan pengaruh positif dari kepemimpinan etis, di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara antara praktek kepemimpinan etis dan tingkat keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Selain itu, Kecerdasan emosional juga memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan mempromosikan pembentukan hubungan interpersonal yang lebih positif di lingkungan kerja

Langkah yang akan diambil selanjutnya dari penelitian tersebut mencakup sejumlah saran yang dapat diajukan. Beberapa saran termasuk pelaksanaan pelatihan kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional, upaya pengukuran dan peningkatan tingkat kecerdasan emosional, serta penerapan monitoring dan evaluasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, direkomendasikan untuk melakukan perbaikan pada lingkungan kerja, menyusun program konseling dan dukungan emosional, serta meningkatkan komunikasi dan keterlibatan pemimpin. Tujuan dari saran-saran ini adalah untuk membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan tulus, kami ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada Jurusan Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas dukungan dan bimbingan yang luar biasa selama pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih pula atas sumber daya dan fasilitas yang telah disediakan, yang telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam menyelesaikan penulisan artikel jurnal ini. Penghargaan kami juga terarah kepada teman-teman penulis yang telah memberikan kontribusi berharga dalam pelaksanaan penelitian ini. Harapan kami adalah penelitian kami dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang berarti bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2022). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets, ahead-of-print*.
- Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021). Brain Drain in Higher Education. The impact of job stress and workload on turnover intention and the mediating role of job satisfaction at universities. *European Journal of Business and Management Research, 6*(3), 1–8.
- Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies, 11*(2), 407–428.
- Chen, S.-C., & Chen, C.-F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision, 56*(4), 777–792.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gara Bach Ouerdian, E., Mansour, N., Gaha, K., & Gattoussi, M. (2021). Linking emotional intelligence to turnover intention: LMX and affective organizational commitment as serial mediators. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(8), 1206–1221.
- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (pls)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2000). Emotional intelligence (terjemahan). *Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24.
- Handoyo, A. D. P. S. (2020). *The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia*.
- Maslow, A. H. (1958). *A Dynamic Theory of Human Motivation*.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1–13.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237.

- Otache, I., & Inekwe, E.-O. I. (2022). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 762–783.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Sugiyono, S. (2013). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., & Güngörmüş, A. H. (2021). Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the turnover intentions of accountants. *Journal of Modelling in Management*, 16(2), 413–440.
- Vilaca, G. V., & Varaki, M. (2021). *Ethical Leadership in International Organizations: Concepts, Narratives, Judgment, and Assessment*. Cambridge University Press.
- Yadav, L. K., & Seth, M. (2021). Invigorating team processes through transformational leadership: A theoretical proposition. *Abhigyan*, 38(4), 30.