

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTIONS* KARYAWAN

Wulandari Puspa Diharjo
wulandpd@yahoo.com
Khuzaini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

In the era of New Order government, the development of business world grew rapidly, so companies had to be able to compete in order to maintain their existence. The problem that arises is the impact of changes on the company i.e. Human Resources (HR) which is the assets of the company, so companies need a leadership which can encourage cooperation, employees' trust, and responsibility to the work environment. This satisfaction will provide the employees a sense of comfort in working and they do not want to leave the company. The population is the permanent employees of PT. Boma Bisma Indra (Persero) and 100 employees have been selected as samples. The test of multivariate normality assumption shows that in multivariate the data has been distributed normally. So the inferential statistical analysis method which has been used in the data analysis is Structural Equation Modelling (SEM). The result of this research shows that leadership has significant influence to the work satisfaction. Leadership has significant influence to the Turnover Intentions; Learning Organization has significant influence to the work satisfaction, Learning Organization has significant influence to the Turnover Intentions, and Work Satisfaction has significant influence to the Turnover Intentions.

Keywords: leadership, learning organization, work satisfaction, turnover intentions.

ABSTRAK

Di era pemerintahan orde baru, perkembangan dunia bisnis semakin pesat, sehingga perusahaan harus mampu bersaing guna mempertahankan eksistensinya. Permasalahan yang timbul adalah dampak perubahan pada perusahaan yaitu SDM (Sumber Daya Manusia) yang merupakan aset perusahaan, maka dari itu perusahaan memerlukan kepemimpinan yang dapat mendorong kerja sama, kepercayaan karyawan, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan kerja. Dengan begitu akan memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Boma Bisma Indra (Persero) dengan sampel sebanyak 100 karyawan. Pengujian asumsi normalitas *multivariate* menunjukkan bahwa secara *multivariate* data berdistribusi normal. Metode analisis statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*, *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*.

Kata Kunci: kepemimpinan, *learning organization*, kepuasan kerja, *turnover intentions*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, perkembangan dunia bisnis begitu pesat terlebih dengan adanya perubahan pada persaingan perdagangan bebas yang semakin memberikan pengaruh besar. Perusahaan di Indonesia yang lemah mulai dikuasai oleh pihak luar dan sumber daya manusia yang tidak memiliki kompetensi akan tertinggal, terlebih semakin kecil lapangan kerja yang ada saat ini. Beberapa perusahaan besar mulai meninggalkan negara Indonesia, program PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) mulai merajalela dengan perusahaan asing yang mulai memanfaatkan tenaga kerja manusia dengan pembayaran upah yang murah sehingga menimbulkan pengangguran. Sedangkan Indonesia adalah

negara yang mempunyai potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam yang tinggi sehingga, bila dapat dimanfaatkan dan dipotensikan maka mampu untuk memenuhi kebutuhan yang ada di dalam negara.

Pada satu tahun terakhir ini, menurut berita resmi statistik BPS Indonesia pada Agustus 2014, tingkat pengangguran terbuka (THT) di Indonesia mengalami kenaikan dimana dimana bulan februari 2014 menacapai 5,7%, mengalami kenaikan dibanding februari 2013 sebesar 5,82% dan agustus 2013 mencapai 6,17%. Ini merupakan bukti bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia masih mampu untuk bertahan dengan adanya perubahan kompetensi yang begitu cepat. Sistem manajemen, struktur organisasi, kepemimpinan, pola pikir, budaya, proses, tata laksana dan sumber daya manusia merupakan hal penting terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada dunia industri.

Permasalahan yang sering timbul di perusahaan adalah mengenai Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia dapat memberikan keuntungan dan mempertahankan perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan. Pernyataan ini di dukung oleh Sutrisno (2009:4) bahwa SDM adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Bahkan beberapa peneliti mendiskripsikan manajemen sumber daya manusia sebagai kunci mencapai kesuksesan. Tetapi permasalahan yang sering timbul dari Sumber Daya Manusia adalah keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berpengaruh terhadap pengelolaan manajemen perusahaan. Karena SDM bukan apa yang dilakukan tetapi dengan apa yang di hasilkan. Bukti bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam perusahaan yang perlu dipertahankan dan dikembangkan. Menurut Suwanto (2010:207) menyatakan kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh dan hubungan dalam proses komunikasi, kejelasan, dan ketetapan untuk mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut guna pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keputusan dan sikap dari pemimpin akan memberikan dampak bagi karyawan dan juga perusahaan. Kesempatan untuk belajar dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam pencarian solusi suatu masalah akan memberikan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dengan merasa tidak terkekang, tetapi didukung atas apa yang menjadi kebutuhan karyawan yang tidak hanya berpatok pada pendapatan melainkan karir, kenyamanan kerja, dan dukungan kerja. Seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan pada karyawan dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi (Brahmasari dan Suprayetno, 2008:128).

Suatu perusahaan dapat merubah dirinya menjadi organisasi pembelajaran untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi sesuai dengan harapan pelaku usaha dan karyawan, yang terpenting adalah dari sistem dan kesiapan anggota organisasi. Penerapan tersebut dapat meningkatkan kinerja para pekerja karena telah mampu untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dengan bekerja sama dalam satu tim, saran atau pendapatnya diterima tanpa ada konsekuensi apapun, dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat didukung dengan rasa puas terhadap pekerjaan tersebut. Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013:125) menyatakan bahwa konsep *Learning Organization* memiliki efek prosedur kepuasan kerja dan dengan demikian akan meningkatkan keefektifan dan efisien kerja sedangkan Chang dan Lee (2007:155) juga menyatakan organisasi pembelajaran dapat memungkinkan karyawan untuk tegas dalam memiliki ketrampilan tentang interaksi individu dan perilaku sosial yang benar, sehingga mampu meningkatkan moral dan mengurangi tingkat absensi yang merupakan indikasi tingkat pergantian pekerjaan dan *turnover intentions* karyawan.

Kesempatan dan kebebasan untuk belajar dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam pencarian solusi suatu masalah akan memberikan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dengan merasa tidak terkekang, selalu diawasi, tetapi didukung yang menjadi kebutuhan karyawan yang tidak hanya berpatok pada

pendapatan melainkan karir, kenyamanan kerja, dan dukungan rekan kerja. Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008:128) menyatakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan pada karyawan dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi.

Pengelolaan manajemen yang tersusun dengan baik dan didukung keberhasilan kepemimpinan dan organisasi pembelajaran yang tepat dalam suatu organisasi akan mampu membantu organisasi dalam pengurangan angka keinginan berpindah karyawan (*Turnover Intentions*). Terlebih faktor pemenuhan kebutuhan karyawan dari tingkat kepuasan kerja karena beberapa perusahaan menganggap keinginan berpindah karyawan merupakan kerugian bagi organisasi suatu perusahaan. Kerugian yang ditanggung oleh perusahaan tidak hanya berupa dari segi dana, melainkan kredibilitas perusahaan dimata masyarakat sehingga mengancam turunnya produktivitas perusahaan. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi juga akan menimbulkan persepsi buruk terhadap perusahaan, karena perusahaan dianggap tidak mampu dalam pemenuhan kebutuhan karyawannya (Aritonang, 2011:34).

Tingginya tingkat *turnover intentions* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa manager personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas ternyata pada akhirnya menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih berkerja di perusahaan lain. Setiap perusahaan harus melakukan kegiatan pengembangan agar mampu melakukan persiapan berupa pencegahan terhadap *turnover intentions* karyawan yang sulit diprediksi. Menurut Ardana *et al.* (2012:148) menyatakan bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan berpindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat kerja yang sekarang, sebab-sebab tersebut seperti penghasilan rendah, kondisi kerja kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan lain sebagainya. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan (Pada PT. Boma Bisma Indra Persero)?; (2) Apakah pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intentions* (Pada PT. Boma Bisma Indra Persero)?; (3) Apakah pengaruh *learning organization* terhadap kepuasan kerja karyawan (Pada PT. Boma Bisma Indra Persero)?; (4) Apakah pengaruh *learning organization* terhadap *turnover intentions* (Pada PT. Boma Bisma Indra Persero)?; (5) Apakah pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intentions* (Pada PT. Boma Bisma Indra Persero)?. Dan dari rumusan masalah yang ada, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan, (3) Untuk menganalisa dan menguji pengaruh *learning organization* terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) Untuk menganalisa dan menguji pengaruh *learning organization* terhadap *turnover intentions* karyawan, (5) Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.

TINJAUAN TEORETIS

Kepemimpinan

Sutrisno (2009:200) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Sutrisno (2009:213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Bangun (2012:339) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-

orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Dari pendapat beberapa ahli mengenai definisi kepemimpinan dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan apa yang diperintahkan dengan sukarela tanpa adanya paksaan untuk mencapai tujuan bersama.

Ciri umum yang dimiliki kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Ivancevich dan Matteson (2007:194) yaitu:

- a. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang dipimpin dengan mengingatkan hal-hal penting dan membimbing pengikutnya.
- b. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
- c. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan resiko dengan proaktif dan berani gagal untuk kesuksesan.
- d. Mereka memberikan harapan dengan cara nyata maupun simbolis untuk menekankan pada kesuksesan akan dapat diraih.

Ivancevich dan Matteson. (2007:196) bahwa terdapat 3 pendekatan dalam kepemimpinan yang efektif bagi perusahaan, yaitu :

- a. Pendekatan Trait yaitu pendekatan dengan usaha mengidentifikasi karakter khusus meliputi fisik, mental, dan kepribadian.
- b. Pendekatan Perilaku, (Ivancevich dan Matteson ,2007: 198) mempelajari cara terbaik memimpin usaha para individu agar mencapai kinerja dan kepuasan yang diharapkan.

Tetapi dari kedua pendekatan trait dan perilaku mengatakan gagal dikarenakan tidak berhasil memasukkan interaksi dari variabel orang, tugas, dan lingkungan. Terlebih ketiga variabel ini merupakan bagian terpenting dari situasi kepemimpinan, tetapi pendekatan trait dan perilaku mengabaikan variable tugas dan lingkungan

- c. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini memiliki empat model antara lain :

- 1) Model Kontingensi Kepemimpinan dari Fiedler mengajukan tiga faktor yang menentukan seberapa menguntungkan lingkungan yang dimiliki seorang pemimpin, atau tingkat keuntungan situasional.
- 2) Model Kepemimpinan *Vroom-Jago* berusaha membuat model normatif yang dapat digunakan pemimpin untuk mengambil keputusan sehingga pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan.
- 3) Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan.
- 4) Model kepemimpinan Situasional *Hersey-Blanchard* yang menganjurkan agar pemimpin yang memahami perilakunya sendiri. Para pemimpin harus bias menilai dengan tepat tingkat kematangan dari para pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut.

Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Menurut Senge (1996:3), organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil dengan sungguh-sungguh seperti apa yang mereka harapkan dan inginkan, dimana pola berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi kolektif dibebaskan dan semua orang secara terus menerus untuk melakukan belajar bersama. Menurut Februnto (2008:45), organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah proses anggota organisasi menghadapi suatu masalah atau problem, mengidentifikasi alternatif solusi dengan mempergunakan nilai-nilai, norma-norma, memilih dan melaksanakan salah satu alternatif terbaik, serta mengevaluasi hasilnya.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi pembelajar merupakan kondisi organisasi yang memberikan kesempatan semua anggota organisasi untuk belajar

secara terus menerus menghadapi masalah, guna meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi alternative solusi dengan menganalisis, memilih, menguji sampai mengevaluasinya.

Karakteristik organisasi pembelajaran oleh Senge (1996:6) menyatakan terdapat lima pilar kekuatan dalam organisasi yang disebut dengan disiplin kelima, diantaranya adalah :

a. Berfikir Sistem

Merupakan kerangka konseptual yang membuat semua menjadi jelas dan dapat membantu dalam melihat bagaimana cara merubah berfikir dengan lebih efektif.

b. Keahlian Pribadi

Sebuah keahlian seseorang atau suatu tingkatan tertentu dari kecakapan, keahlian pribadi merupakan suatu kedisiplinan dalam rangka mengklarifikasi visi pribadi,

c. Model Mental

Model mental adalah asumsi bagaimana dalam memahami dunia dalam mengambil tindakan atas suatu gambaran dari bayangan atau citra.

d. Membangun Visi Bersama

Menciptakan visi atau tujuan organisasi secara bersama-sama dengan komitmen yang kuat tanpa adanya kepentingan pribadi.

e. Pembelajaran Tim

Merupakan pola interaksi dalam tim yang saling berbagi pembicaraan dan keahlian berfikir.

Kelima faktor diatas dapat membantu dalam mengubah sistem lebih efektif dan untuk pengambilan tindakan yang tepat dengan proses interaksi antar komponen dengan lingkungan alamnya. Suatu organisasi berasal dari gabungan tiap individu dengan membentuk tim, dimana organisasi tersebut berkembang karena pemimpin yang memiliki komitmen dalam menjalankan konsep organisasi belajar dengan pemberdayaan anggota organisasi dengan tertumpu pada kompetensi dan persepsi yang sama guna untuk sasaran bersama, saling percaya, hubungan yang harmonis, saling menerima antar anggota, dan saling melengkapi dengan semua perbedaan antar individu, sehingga antar individu, tim dan organisasi bersifat energik.

Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009:73) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Robbins dan Coulter (2010:148) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Sopiah (2008:170) kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan perasaan puas atau tidak puas seseorang terhadap kondisi kerja yang berhubungan dengan apa yang diharapkan terpenuhi atau tidak terpenuhi.

Dari pendapat beberapa ahli pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan suatu tingkat kenyamanan seseorang terhadap pekerjaannya dalam perasaan senang atau tidak senang yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku.

Aspek-aspek yang melingkupi kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang mampu mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan itu sendiri. Aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaan mereka sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan atau supervise dan rekan kerja (Witasari, 2009:19). Sedangkan faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja menurut Robbins dan Coulter (2010:149) adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung.

Sedangkan Luthans (2006:212) terdapat 5 dimensi yang penting dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan mereka sendiri, upah, promosi, penyelia atau pengawasan dan rekan kerja. Dan menurut Sopiah (2008:172) aspek-aspek yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, administrasi atau kebijakan

perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, dan kesempatan untuk berkontribusi.

Dengan melihat kondisi PT. Boma Bisma Indra (persero) yang kondusif dan memberikan kenyamanan terhadap karyawannya maka peneliti menggunakan 5 aspek kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap penyelia, kepuasan terhadap jenis pekerjaannya sendiri, dan kepuasan terhadap adanya promosi jabatan.

Keinginan Berpindah (*Turnover Intentions*)

Menurut Mitaka (2011:28) keinginan keluar dari kerja adalah sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Menurut Mitaka (2011:16) menyatakan bahwa *Intentions to Leave* adalah langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses withdrawal atau keputusan penarikan diri. Carmeli (2005:2) menyatakan niat untuk meninggalkan pekerjaan merupakan sebuah keputusan mudah dari pada meninggalkan organisasi, karena seorang karyawan dapat meminta untuk meninggalkan pekerjaannya, tetapi berharap masih dalam perusahaan.

Dari pendapat beberapa ahli mengenai pengertian *Turnover Intentions* dapat disimpulkan bahwa suatu keinginan dari dalam diri karyawan untuk berpindah tempat kerja tetapi belum terealisasi dalam tindakan dikarenakan ada faktor yang kurang mendukung.

Menurut Hardianto (2012:23), karyawan meminta berhenti dapat digolongkan menjadi empat, antara lain :

- a. Dalam masa percobaan
Awal mula diterimanya kerja, sebuah perjanjian kontrak kerja dapat mengikat pekerja dengan dapat diberhentikan sewaktu-waktu dengan adanya kesalahan.
- b. Alasan yang mendesak
Karyawan dapat berhenti sewaktu-waktu dengan batas waktu yang tidak dapat ditebak dan saat pemutusannya
- c. Menolak untuk bekerja dengan majikan yang baru
Bagi karyawan yang mengetahui dengan adanya perubahan struktur, salah satunya adalah pimpinan kerja yang berubah,
- d. Disebabkan alasan yang lain. Penyebab alasan lain dari karyawan untuk berkeinginan berhenti kerja seperti halnya sakit atau berpindah tempat tinggal, dan sebagainya.

Well dan Peachey (2010:23) terdapat tiga macam pengukuran berpatisipasi dalam faktor keinginan keluar yang sukarela, yaitu:

- a. Saya berencana meninggalkan pekerjaan ini dalam satu tahun kedepan.
- b. Saya bermaksud untuk meninggalkan pekerjaan ini dalam satu tahun kedepan.
- c. Saya akan mencoba meninggalkan pekerjaan ini dalam satu tahun kedepan.

Sedangkan menurut Carmeli (2004:180) menyatakan terdapat tiga langkah untuk niat keluar karyawan dari organisasi atau perusahaan, yaitu:

- a. Saya berfikir banyak tentang meninggalkan organisasi.
- b. Saya aktif mencari alternative untuk organisasi.
- c. Segera setelah itu mungkin, saya akan meninggalkan organisasi.

Witasari (2009:22) indikasi terjadinya *turnover intentions* antara lain:

- a. Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.
- b. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- c. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi.
- d. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
- e. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Robbins dan Coulter (2010:36), *turnover* atau perputaran karyawan akan menjadi masalah karena menambah biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan dan menimbulkan gangguan kerja, salah satu indikasi terjadinya *turnover intentions* adalah ketidak hadirannya kerja.

Rerangka Pemikiran

Fenomena di era globalisasi yang semakin berkembang pesat dalam dunia bisnis semakin menuntut perusahaan maupun SDM nya untuk ikut mampu berubah dan kompeten, tetapi fenomena yang terjadi di dunia bisnis semakin mengikuti perubahan, belum bisa diimbangi dengan kemampuan SDM nya dalam melaksanakan perubahan tersebut sehingga mengakibatkan banyaknya pemutusan hubungan kerja dan kurangnya lapangan kerja yang mengakibatkan semakin banyaknya jumlah pengangguran di Indonesia.

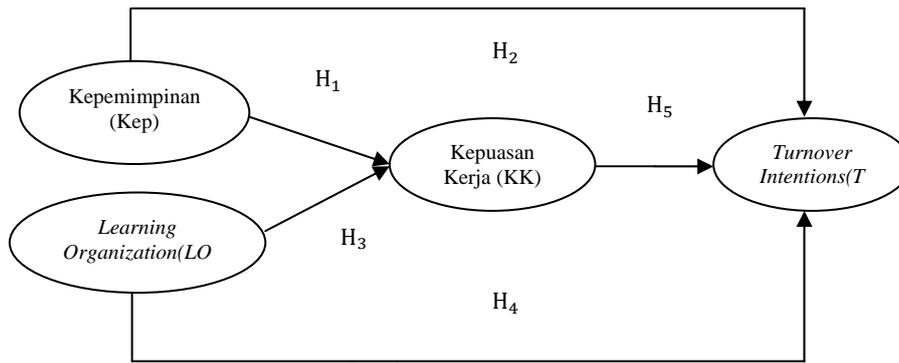
Peran seorang pemimpin yang secara tidak langsung maupun langsung berkontribusi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan pada karyawan (Brahmasari dan Suprayetno, 2008:128). Kepemimpinan memberikan dampak langsung pada emosional dan produktifitas karyawan seperti yang di kemukakan oleh Kurniawati (2012:4) bahwa pimpinan bisa membuat karyawan menjadi tidak nyaman dengan cara yang berbeda misalnya dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga itu akan membuat karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan. Dapat dipahami bahwa lingkungan kerja dan seorang pemimpin sangat berpengaruh pada perubahan dan perkembangan perusahaan dan karyawannya.

Dengan lingkungan kerja yg baik akan memberikan perubahan dan perkembangan dalam perusahaan yang dilakukan mulai dari perubahan manajemen dan pembelajaran karyawan. Haryanti (2006:45) menyatakan organisasi masa depan adalah organisasi pembelajar yang memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk belajar dan memecahkan masalah bersama-sama agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Proses tersebut dilakukan agar memberikan peluang sebesar-besarnya kepada karyawan untuk mengasah kemampuannya, sehingga karyawan akan merasa puas dengan diakui pekerjaannya atau kemampuannya dalam perusahaan.

Dengan kemampuan karyawannya yang diakui oleh perusahaan maka akan mempengaruhi tingkat keinginan keluar karyawan (Chang dan Lee, 2007:160) menyatakan organisasi pembelajaran dapat memungkinkan karyawan untuk tegas dalam memiliki ketrampilan tentang interaksi individu dan perilaku sosial yang benar, sehingga mampu meningkatkan moral dan mengurangi tingkat absensi yang merupakan indikasi tingkat pergantian pekerjaan dan *turnover intentions* karyawan. Syafrizal (2007:39) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:36) bahwa *turnover* atau perputaran karyawan akan menjadi masalah karena menambah biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan dan menimbulkan gangguan kerja, dan salah satu indikasi terjadinya *turnover intentions* adalah ketidakhadiran kerja, manajer atau pemimpin yang sudah berusaha menekan seminimal mungkin, tetapi bila sudah berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan maka cukup sulit, khususnya pada karyawan kerja yang memiliki kinerja tinggi di perusahaan.

Dari keempat variabel tersebut saling berkaitan satu sama lain sehingga tertuang dalam Gambar 1 rerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1
Rangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan mengadopsi konsep yang dicetuskan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008:128) menyatakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Kepemimpinan dan *Turnover Intentions*

Kepemimpinan merupakan faktor yang memegang peranan yang sangat penting karena memberikan dampak langsung pada emosional dan produktifitas karyawan seperti yang dikemukakan Kurniawati (2012:4) bahwa pimpinan bisa membuat karyawan menjadi tidak nyaman dengan cara yang berbeda misalnya dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga, terlalu mencampuri, sok tahu, juga terlalu mengecam, itu akan membuat karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*

Pengaruh Learning Organizations Terhadap Kepuasan Kerja

Organisasi dapat merubah dirinya menjadi organisasi pembelajaran untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi sesuai harapan pelaku usaha dan karyawan. Dengan mengadopsi konsep oleh Senge (1996:3) menyatakan organisasi dimana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil dengan sungguh-sungguh seperti apa yang mereka harapkan dan ingin sebagai kepuasan kerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₃: *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Learning Organizations Terhadap *Turnover Intentions*

Organisasi pembelajaran yang tepat dalam suatu organisasi akan mampu membantu organisasi dalam pengurangan angka keinginan berpindah karyawan sehingga untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang dapat melalui proses belajar seperti pemecahan kasus atau pelatihan dan pengembangan. Dengan mengadopsi konsep penelitian dari Chang dan Lee (2007:170) juga menyatakan organisasi pembelajaran dapat memungkinkan karyawan untuk tegas dalam memiliki ketrampilan tentang interaksi individu dan perilaku sosial yang benar. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₄: *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intentions*

Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Syafrizal (2007:39) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang ada di PT. Boma Bisma Indra Persero yang berjumlah 100 karyawan. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi tersebut (Sugiyono, 2008:89). Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling, mengingat jumlah populasi hanya 100 karyawan, maka diambil keseluruhan guna dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel jumlah tertentu. Data yang dianalisa untuk memilih sampel adalah melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dianggap memenuhi syarat untuk dijadikan sampel dari populasi dalam penelitian.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Independen

Kepemimpinan (Kep)

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur citra merek adalah :

1. *Directing*
2. *Coaching*
3. *Supporting*
4. *Delegating*

Learning Organization (LO)

Learning organization merupakan kondisi organisasi yang memberikan kesempatan semua anggota organisasi untuk belajar menghadapi masalah, dan meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi alternatif solusi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur citra merek adalah :

1. *Building shared vision*
2. *Personal mastery*
3. *System thinking*
4. *Improving mental models*
5. *Team learning*

Variabel Dependen

Turnover Intentions (TI)

Keinginan keluar dari kerja adalah sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur citra merek adalah :

1. Kecenderungan karyawan berfikir untuk meninggalkan organisasi

2. Kemungkinan karyawan akan mencari pekerjaan pada organisasi lain
3. Kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi
4. Kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat
5. Kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik

Variabel Intervening

Kepuasan Kerja (KK)

Kepuasan kerja merupakan suatu tingkat kenyamanan seseorang terhadap pekerjaannya dalam perasaan senang atau tidak senang yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku.

Indikator yang digunakan untuk mengukur citra merek adalah :

1. Kepuasan pada pekerjaan
2. Kepuasan terhadap gaji
3. Kepuasan terhadap promosi
4. Kepuasan terhadap penyelia
5. Kepuasan terhadap rekan kerja

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur layak untuk mengukur apa yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengolahan diketahui bahwa semua variabel mempunyai koefisien korelasi di atas 0.3 sehingga instrumen dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui konsistensi apakah instrumen pengukur dapat dipercaya atau tidak. Berdasarkan hasil pengolahan diketahui bahwa masing-masing variabel memberikan nilai $\alpha \text{ cronbach} > 0.6$, sehingga jawaban yang dapat dipercaya atau dapat diandalkan/ reliable.

Uji Asumsi Model SEM

a. Asumsi linieritas

Asumsi yang semua hubungan berbentuk linier. Uji linieritas, untuk memeriksanya dapat dilakukan dengan membuat diagram pencar (*scatter diagram*) atau pendekatan *curve fit*.

b. Outliers

Observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya.

c. Asumsi normalitas

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat di mana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir.

Hasil Analisis SEM

Pengujian Asumsi SEM

Asumsi normalitas *multivariate* diuji dengan bantuan software AMOS 6, menunjukkan bahwa secara *multivariate* data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian terlihat model linier yang signifikan sehingga asumsi linieritas terpenuhi. Hasil pengujian linieritas yang telah dilakukan tampak pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Hubungan Antar Variabel			Hasil Pengujian	Keputusan
Kepemimpinan (Kep)	Kepuasan (KK)	Kerja	Sig semua model > 0.05 (semua model non signifikan)	Linier
Kepemimpinan (Kep)	<i>Turnover Intentions(TI)</i>		Sig semua model > 0.05 (semua model non signifikan)	Linier
<i>Learning Organization(LO)</i>	Kepuasan (KK)	Kerja	Sig semua model > 0.05 (semua model non signifikan)	Linier
<i>Learning Organization(LO)</i>	<i>Turnover Intentions(TI)</i>		Sig semua model > 0.05 (semua model non signifikan)	Linier
Kepuasan Kerja (KK)	<i>Turnover Intentions(TI)</i>		Sig semua model > 0.05 (semua model non signifikan)	Linier

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

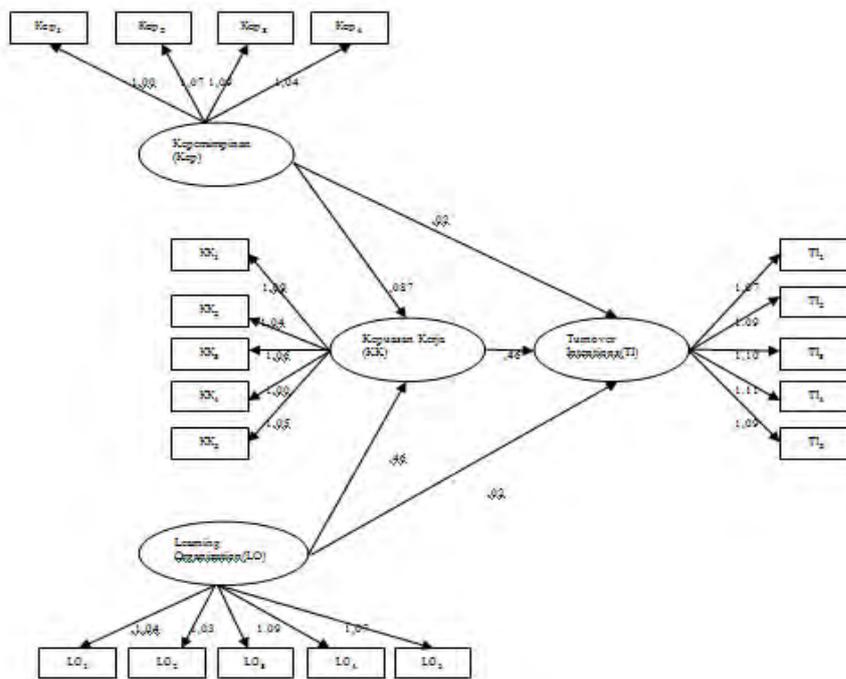
Goodness of fit SEM

Model teoritis dapat dikatakan fit jika didukung oleh data empiris. Untuk mengetahui nampak pada Tabel 2 dan Gambar 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Pengujian Goodness Of Fit Overall Model

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	201,351	
p-value	≥ 0.05	0.002	Model Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.365	Model Baik
GFI	≥ 0.90	0.870	Model Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.824	Model Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0.900	Model Baik
CFI	≥ 0.95	0.910	Model Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.050	Model Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2015



Gambar 2
Daigram Jalur Hasil Analisis SEM
 Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Hasil pengujian *Goodness Of Fit Overall* berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 2 memperlihatkan bahwa 4 dari 7 kriteria yaitu CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA menunjukkan model yang baik. Pada penelitian ini nilai CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi *cut off*. Oleh karena itu, model *Structural Equation Modeling (SEM)* pada penelitian ini cocok dan layak untuk digunakan.

Model Struktural

Dalam model struktural ini, diuji 5 hipotesis hubungan antar variabel (pengaruh langsung). Hasil pengujian model structural yang telah dilakukan tampak pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Model Struktural Hasil SEM

Pengaruh Langsung	P-value	Keterangan
Kep → KK	0.017	Signifikan
Kep → TI	0.010	Signifikan
LO → KK	0.019	Signifikan
LO → TI	0.021	Signifikan
KK → TI	0.012	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 3, dapat di lihat hasil pengujian model struktural sebagai berikut:

1. Uji struktural antara variabel kepemimpinan (kep) terhadap kepuasan kerja (kk), dengan nilai signifikansi = 0.017.
Karena nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.017, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Uji struktural antara variabel kepemimpinan (kep) terhadap *turnover intentions* (ti), dengan nilai signifikansi = 0.010.
Karena nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.010, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*.
3. Uji struktural antara variabel *learning organization* (lo) terhadap kepuasan kerja (kk), dengan nilai signifikansi = 0.019.
Karena nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.019, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Uji struktural antara variabel *learning organization* (lo) terhadap *turnover intentions* (ti), dengan nilai signifikansi = 0.021.
Karena nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.021, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*.
5. Uji struktural antara variabel kepuasan kerja (kk) terhadap *turnover intentions* (ti), dengan nilai signifikansi = 0.012.
Karena nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.012, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*.

SIMPULANDAN SARAN

Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut : Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil beberapa simpulan yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, yaitu: 1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan uji struktural yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.017. 2) kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini dibuktikan dengan uji struktural yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.010. 3) *learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan uji struktural yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.019. 4) *learning organization* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini dibuktikan dengan uji struktural yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.021. 5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini dibuktikan dengan uji struktural yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.012.

Saran

Saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu: 1) penerapan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan mempengaruhi secara langsung. Oleh karena itu, pemimpin sebaiknya melakukan pengarahan, pelatihan, atau dukungan pada karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing karyawan. 2) kepemimpinan terhadap *turnover intentions*, memberikan pengertian perilaku pemimpin di perusahaan cukup besar pengaruhnya terhadap keputusan karyawan dalam berkeinginan untuk keluar, maka pemimpin diharapkan lebih memahami apa yang menjadi kebutuhan dari karyawan, sehingga diharapkan mampu menekan tingkat keinginan keluar karyawan yang masih dalam kategori

sedang.3) *learning organizational* terhadap kepuasan kerja karyawan, bahwa sistem belajar yang terus menerus dilakukan lewat pemecahan-pemecahan masalah pekerjaan dapat dilakukan dengan cara tim, maupun bertukar pikiran. Maka perlu dipertahankan dengan selalu memberikan peluang belajar bagi karyawan untuk belajar memecahkan masalah baik secara individu maupun tim.4) hasil penelitian didapat *learning organization* terhadap *turnover intentions*, membuktikan bahwa penerapan sistem peluang belajar dan bertukar ide dalam pemecahan masalah belum mampu menekan tingkat keinginan berpindah karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar tetap memberikan karyawan kepercayaan dalam menyelesaikan suatu masalah dan turut serta dilibatkan langsung untuk pemberian saran dalam pemecahan masalah.5)kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intentions*, terdapat satu indikator yaitu gaji memberikan kontribusi cukup besar dalam pertimbangan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Maka diharapkan perlu adanya kebijakan kembali terhadap apa yang menjadi harapan karyawan untuk tetap tinggal pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I.K,N.W. Mujiati dan I.M.W. Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Aritonang, Y. 2011. Pengaruh Persepsi Karyawan mengenai Sistem Penilaian Kinerja terhadap Turnover Intentions di Jakarta. *Thesis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Brahmasaridan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10(2): 124-135.
- Carmeli, A. 2005. The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior. *International Journal Manpower* 26(2): 177-195.
- Changdan Lee. 2007. A Study on Relationship among leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and employees' Job Satisfaction. *Journal Leadership and Learning Organization* 14(2): 155-185.
- Februanto, H. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi , Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen*12(2): 110-111.
- Hardianto, E, W. 2012. Pengaruh Faktor-faktor Pengembangan Karier terhadap Turnover Intentions divisi Marketing Bank Mega Cabang Pembantu Dharmahasada Surabaya. *Skripsi Manajemen SDM*. Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Surabaya.
- Haryanti, S. 2006. Analisis Faktor-faktor yang menjadi Prediktor Organisasi pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta). *Thesis Manejemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ivancevich, K, dan Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi* .Jilid 2 .Edisi 7. Erlangga. Jakarta.
- Kurniawati, D. 2012. Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Laissezfaire dengan Turnover Intentions. *Skripsi Manejemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Andi. Yogyakarta.
- Mitaka, S. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intentions PT. Gelora Djaja Wismilak Surabaya. *Skripsi Manajemen SDM*. Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Surabaya.

- Pantouvakis, A dan Mpogiatzidis. 2013. The Impact of Internal Service Quality and Learning Organization on clinical leaders' Job Satisfication in Hospital Care Service. *Journal Learning Organization*26(1).
- Robbinsdan Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh, Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Senge, P. M. 1996. *Disiplin Kelima*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. ALFABETA. Bandung.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Suwarto, FX. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Revisi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Yogyakarta.
- Syafrizal, G D. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi Manajemen SDM*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Wellsdan Peachey. 2010. Turnover Intentions Do Leadership Behavior and Satisfaction with the Leader Matter?. *Journal Turnover Intentions*17(1): 23-40.
- Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intentions. *Thesis Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.

