**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA**

**TERHADAP TURNOVER INTENTION**

**DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING**

**( STUDI KASUS PT.XYZ)**

Giad Widiyanto1, Kasmir2, Abdul Bari3

1[*giadhrd@gmail.co.id*](mailto:giadhrd@gmail.co.id) dan *kasmirpos@yahoo.com2,abdul.bari@jamkrindo.co.id3*

*Abstract.This research was conducted to determine whether there is an influence between leadership and employee job satisfaction, whether there is an influence of the work environment on employee job satisfaction, whether there is an influence of job satisfaction on employee desires to get out of the company, and whether leadership, work environment and job satisfaction together equally affects the desire of employees to leave the company. As for the object of research in this study are non-managerial permanent employees at PT. XYZ which numbered 128 people. The variables used in this study are leadership behavior, work environment, job satisfaction and turnover intentions, leadership variables are denoted as variables X1, work environment variables are denoted as variables X2, Turnover Intention variables are denoted as Y variables, while job satisfaction noted as variables Z. The data obtained will be tested for validity and reliability. The results showed that there was an influence between leadership on Job Satisfaction, there was a influence Work Environment on Job Satisfaction, there was a influence Job Satisfaction on Turnover Intention, there was a influence Leadership on Turnover Intention, there was influence of the work environment on Turnover Intention, and the influence of Leadership, work environment and Job Satisfaction simultaneously on Turnover Intention at PT. XYZ..*

*Keywords:* ***leadership, work environment, job satisfaction, turnover intention.***

**Abstrak.** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan dan terhadap Kepuasan Kerja karyawan, apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan, apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*, Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*, Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* dan apakah Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Adapun yang menjadi objek penelitan pada penelitian ini adalah para karyawan tetap non manajerial di PT. XYZ yang berjumlah 128 orang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kepuasan kerja dan *Turnover Intention*, variabel kepemimpian dinotasikan sebagai variabel X1, variabel lingkungan kerja dinotasikan sebagai variabel X2, variabel *Turnover Intention* dinotasikan sebagai variabel Y, sedangkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel Z. Data yang didapat akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan dan terhadap Kepuasan Kerja karyawan, terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan, terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*, tidak terdapat pengaruh antara Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*, terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* dan antara Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT. XYZ.

Kata kunci : **kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, *turnover intention*.**

**PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu pertumbuhan industri, selain investasi dan teknologi. Ketersediaan SDM industri yang kompeten akan mendorong peningkatan produktivitas dan menjadikan industri lebih berdaya saing. Agar SDM memiliki daya saing yang kuat, diperlukan upaya untuk meningkatkan kapabilitas dan daya saing pekerja Indonesia agar dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan pasar tenaga kerja, khususnya di industri dalam negeri. Perusahaan atau organisasi dapat berkembang searah dengan yang diinginkan karena adanya partisipasi aktif seluruh lapisan karyawan. Namun semua ini hanya dapat terjadi bilamana seluruh lapisan karyawan memiliki persepsi dan pemahaman yang sama bagaimana membantu sebuah perusahaan atau organisasi untuk tumbuh dan maju.

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal, pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasive. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilakunya. (Hasibuan, 2016:169). Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan untuk lebih memacu tingkat kepuasannya.

Faktor lain yang mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan adalah Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang orang yang ada ditempat tersebut (Sutrisno, 2010).

Besarnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan ditentukan oleh kepuasan kerja mereka didalam perusahaan, *Turnover Intention* dapat ditekan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan didalam perusahaan. Kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan sebagian dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Staffelbach (2008) dalam Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina (2015:118) menguraikan *Turnover Intention* merupakan kemungkinan yang bersifat subyektif dimana seorang individu akan merubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pelopor dasar kepada turnover yang sebenarnya

Penelitian C. Swarnalatha dan G. Sureshkrishna (2012:248), menyatakan ada hubungan yang signifikan antara manajemen kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan memiliki kepemimpinan manajemen yang efektif dan strategi adalah masalah penting untuk mencapai karyawan kepuasan kerja. Selanjutnya dalam penelitian Ali Yaghoubipoor et, al (2013:25), mengemukakan, untuk berhasil dalam lingkungan industri yang cepat berubah saat ini, para pemimpin di industri otomotif harus mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yang bertentangan dengan gaya kepemimpinan tradisional. Ini dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja karyawan yang konsisten dan ditingkatkan dan akibatnya kinerja karyawan berkualitas lebih tinggi

Penelitian G. Sureshkrishna and Simanchala Das (2018:695) dikemukakan Keseimbangan hidup kerja adalah faktor kunci untuk meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi. Lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa puas di antara para karyawan yang akan membuat mereka berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Penelitian Qingguo Zhai et. al (2013:549) menyimpulkan bahwa hubungan atasan dan bawahan ditempat kerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. atasan-bawahan tidak hanya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja daripada rekan kerja, tetapi juga memperluas pengaruh efektifitas terhadap kepuasan kerja. Manajer perlu dilatih untuk menjadi lebih mendukung dan membangun hubungan timbal balik dengan bawahan mereka untuk membangun yang lebih kuat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Hongki Lee (2017:15361) ditemukan bahwa perlakuan yang sama terhadap karyawan di tempat kerja, lingkungan kerja yang sama, dan layanan di tempat kerja memiliki beberapa dampak pada kepuasan kerja karyawan. Dengan kondisi ini, membuat karyawan menyadari bahwa mereka diperlakukan sama, di bawah arahan pimpinan yang bertanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan ingin bertahan dan tidak berencana keluar dari perusahaan. Penelitian Collin Lye Chin, (2018:61) menyimpulkan kepuasan kerja karyawan terhadap supervisi atasan menimbulkan tingkat kesetiaan karyawan dan menekan Turnover Intention walaupun tidak signifikan.

Penelitian Mayowa T. Babalola, Jeroen Stouten and Martin Euwema, (2016). Menemukan pengaruh seringnya pergantian kepemimpinan terhadap *turnover intention* dengan dimoderasi oleh perilaku kepemimpinan etis. Kepemimpinan tidak secara langsung berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepemimpinan dengan di moderasi gaya kepemimpinan mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian Mahmut Ozdevecioglu et. al (2015), mengemukakan peran penting dari pemimpin pada perilaku karyawan adalah signifikan secara kontekstual, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki sikap negatif untuk pekerjaan mereka dan sikap positif untuk keluar dari pekerjaan. Pergantian sosok pemimpin tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, ditemukan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention*.

Penelitian Anu Singh Lather and Archana Singh (2015), menyatakan bahwa meningkatkan fasilitas pendukung di tempat kerja bisa menjadi sumber utama untuk menjaga lingkungan yang positif dan mengurangi t*urnover intention*. Selanjutnya dalam penelitian Muhammad Imran Qureshi et. al (2012) lingkungan tempat kerja juga merupakan faktor kunci untuk mempertahankan karyawan. Studi membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik dan sehat akan mengarah pada kurangnya keinginan berpindah karyawan.

Lokus penelitian adalah PT. XYZ yang bergerak dibidang penggilingan baja untuk industri otomotif, terletak di kawasan industri di wilayah cikarang, kabupaten bekasi. Menurut data dari departemen HRD (Tabel.1), jumlah turnover karyawan PT.XYZ cukup tinggi dilihat dari persentase *turnover* di atas target *turnover* yang telah ditetapkan, pada tahun 2016 sebanyak 14% karyawan mengundurkan diri, ditahun 2017 sebanyak 7% karyawan mengundurkan diri. Cukup tingginya kasus turnover ini mengidentifikasikan suatu bentuk perwujudan ketidakpuasan karyawan (Tabel.1).

Tabel 1. Data Turnover PT. XYZ Tahun 2015-2017

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Tahun | Jumlah Karyawan | Masuk | Keluar | Persentase | Target HR |
| 1 | 2015 | 158 | 112 | 6 | 4% | 10% |
| 2 | 2016 | 176 | 68 | 25 | 14% | 10% |
| 3 | 2017 | 231 | 51 | 16 | 7% | 5% |
| Total | | | 231 | 47 |  |  |

*Sumber HRD PT.XYZ*

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interverning.

**KAJIAN TEORI**

**Kepemimpinan**

Menjadi pemimpin harus bisa mencontohkan yang baik dan bisa menjadi panutan bagi calon calon penerus sebuah kepemimpnan. Untuk itu, untuk menjadi seorang pemimpin dari yang besar ataupun yang kecil, harus memenuhi beberapa kriteria kepemimpinan yang baik dan benar agar bisa membimbing pengikutnyanya kedalam keberhasilan dan kesejahteraan, Menurut Davis (2003:290-291) beberapa sifat umum yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, yaitu: 1Kecerdasan, merupakan kemampuan sesorang yang mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir. 2. Kedewasaan hubungan sosial, merupakan kemampuan seorang dalam mengakui harga diri, mengakui martabat orang lain, perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahan. 3. Motivasi diri, merupakan kemampuan seseorang dalam bertanggung jawab dan keinginan untuk menjadi lebih baik, 4. Sikap-sikap hubungan manusiawi, pemimpin itu juga mempunyai hubungan manusiawi antara bawahan dan pimpinan agar tidak ada jarak antara pimpinan dan bawahan, dan agar tidak ada diskriminasi diantaranya.

**Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2011:26), dimensi lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagai dalam dua kategori, yaitu: 1.Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan sepserti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya, 2.Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencayahaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

**Kepuasan Kerja**

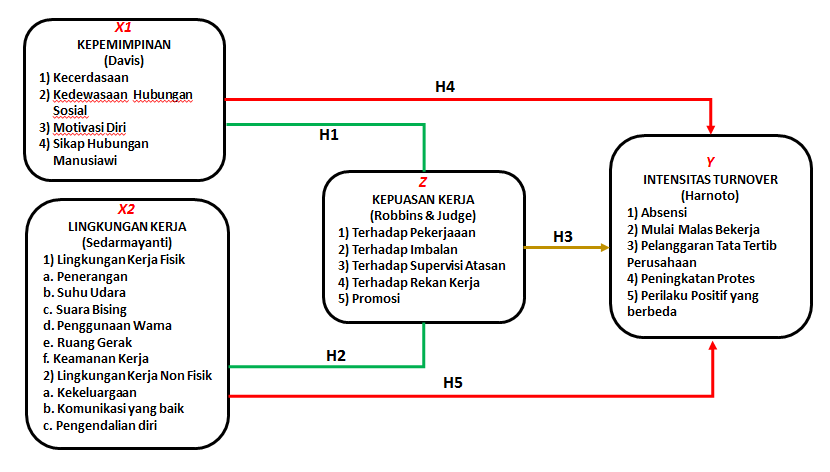
Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2013:117). Menurut Robbins dan Judge (2015: 46) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaannya, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Robbins & Judge (2009:119), menyatakan ada 5 faktor kepuasan kerja yaitu :1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, 2. Kepuasan terhadap imbalan dari pekerjaan itu. 3. Kepuasan terhadap supervisi dari atasan. 4. Kepuasan terhadap rekan kerja. 5.Kesempatan promosi.

***Turnover Intention***

*Turnover* menurut Robbins dan Judge (2009:38) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Tett and Meyer (1993) dalam Agung AWS Waspodo et. al, (2013:101) bahwa *“turnover intention refert to a conscious and deliberate willingness to leave organizational”*. Diartikan secara bebas bahwa keinginan berpindah mengacu pada keinginan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Harnoto (2009:2) ada beberapa indikasi yang dapat dijadikan acuan untuk memprediksi adanya kemungkinan Turnover Intention di suatu perusahaan, karyawan yang memiliki keinginan untuk lepas dari organisasi, akan memperlihatkan perilaku-perilaku menyimpang, dimana perilaku tersebut merupakan manifestasi dari rasa kecewa, dan ketidak pedulian terhadap penilaian perusahaan terhadap dirinya. Perilaku menyimpang tersebut dapat dilihat melalui beberapa hal seperti: 1.Absensi yang meningkat: Karyawan yang berkinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. 2.Mulai malas bekerja: karyawan yang berkinginan untuk pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat yangdipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan. 3.Peningkatan pelanggaran tata tertib: karyawan yang berencana meninggalkan organisasi akan melakukan banyak pelanggaran tata tertib perusahaan. 4.Peningkatan protes: karyawan yang berkinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan yang dianggap tidak sesuai dengan keinginan karyawan. 5.Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya: biasanya hal ini berlaku bagi karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

**Kerangka Pemikiran**



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

Dari kerangka pemikiran teoritis yang diuraikan diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut : kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan Kerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja berpengaruh terhadap t*urnover intention.*

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian *explanatory research* yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan jenis penelitian tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan hubungan antar variabel kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja, *turnover intention* (Y) dan kepuasan kerja (Z)

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan desain asosiatif kausal mencari dan mengkaji variabel kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *turnover intention* dan kepuasan kerja. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Nonprobability Sampling* dengan teknik *Sampling Purposive,* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu., sampel yang didapat sebanyak 128 Responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari pemilik data (responden). Data yang dikumpulkan menggunakan teknik survey dengan kuisioner sebagai alat. Kuesioner dibuat dari beberapa referensi, yang kemudian dimodifikasi dalam bentuk pernyataan, selanjutnya untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden, penelitian menggunakan Skala Likert. Sebelum kuesioner disebarkan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, terhadap instrument penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur yang menganalisis efek langsung dan tidak langsung, juga menganalisis indikator untuk menguji validitas dan reliabilitas dengan alat analisis perangkat lunak yang digunakan Parsial Least Square (PLS).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Tabel 2. Ringkasan Outer Model

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model Pengukuran | Variabel | Hasil | | Critical Value | Keterangan |
| Validitas  Convergent Validity  AVE  Discriminat Validity | Kepemimpinan | 0,00 | | < 0,05 | Valid |
| Lingkungan Kerja | 0,00 | | < 0,05 | Valid |
| Kepuasan Kerja | 0,00 | | < 0,05 | Valid |
| *Turnover Intention* | 0,00 | | < 0,05 | Valid |
| Reliabilitas  Composite Realibilty  CronbachAlpha | Kepemimpinan | 0,962 | 0,957 | > 0,7 | Reliable |
| Lingkungan Kerja | 0,941 | 0,934 | > 0,7 | Reliable |
| Kepuasan Kerja | 0,913 | 0,894 | > 0,7 | Reliable |
| *Turnover Intention* | 0,945 | 0,939 | > 0,7 | Reliable |

*Sumber : Data Diolah (2018)*

Berdasarkan Tabel 2. indikator dikatakan valid jika nilai nilai probabilitas (P values) di bawah 0,05 dan hasil *composite reability* maupun *cronbach alpha* menunjukan nilai diatas 0,7 untuk nilai masing-masing variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *Turnover intention* dan Kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi.

Tabel 3. Ringkasan Inner Model

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | R Square | Q² | F Square |  |
| KEPUASAN KERJA | 0,566 | 81% | Kepemimpinan Kepuasan Kerja | 0,392 (kuat) |
| Kepemimpinan *Turnover Intention* | 0,026 (lemah) |
| TURNOVER INTENTON | 0,560 | Kepuasan Kerja *Turnover Intention* | 0,173 (sedang) |
| Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja | 0,123 (sedang) |
|  |  |  | Lingkungan Kerja *Turnover Intention* | 0,085 (lemah) |

*Sumber : Data Diolah (2018)*

Berdasarkan Tabel 3. diperoleh nilai R-Square Kepuasan kerja sebesar 0.566, hal ini berarti 56,6% variasi atau perubahan Kepuasan kerja dipengaruhi oleh variable kepemimpinan dan lingkungan kerja sedangkan sisanya sebanyak 43.4% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R2 Kepuasan kerja menunjukkan bahwa R2 termasuk moderat. Nilai R-Square *Turnover Intention* sebesar 0.560, hal ini berarti 56% variasi atau perubahan *Turnover Intention* dipengaruhi oleh variable kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebanyak 44% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R2 *Turnover Intention* menunjukkan bahwa R2 termasuk moderat.

Dari hasil F-Square dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja kategorinya kuat. Kepemimpinan terhadap *turnover intention* dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* kategorinya lemah, sedangkan konstribusi variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja kategorinya sedang.

Tabel 4. Ringkasan Path Coefficients Hasil Uji Pengaruh Antar Dimensi pada Variabel

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| VARIABEL | KEPEMIMPINAN | | LINGKUNGAN KERJA | | KEPUASAN KERJA | | |
| DIMENSI | Kecerdasan | Motivasi Diri | Fisik | Non Fisik | Pekerjaan | Supervisi Atasan | Promosi |
| KEPUASAN KERJA |  |  |  |  |  |  |  |
| Supervisi Atasan | 2,025 | 2,540 | - | - | - | - | - |
| Imbalan | - | - | - | - | - | - | - |
| Rekan Kerja | - | - | - | 2,238 | - | - | - |
| *TURNOVER INTENTION* |  |  |  |  |  |  |  |
| Absensi | - | - | 2,242 | - | 2,718 | - | 3,150 |
| Malas Bekerja | - | - | 4,931 | - | - | 2,369 | 3,605 |
| Pelanggaran | - | - | 4,090 | - | - | - | 2,429 |
| Protes | - | - | 2,131 | - | - | - | - |
| Perilaku | - | - | 2,242 | - | - | - | - |

*Sumber Data Diolah (2018)*

Tabel 5. Hasil uji antar variabel

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | | | Koefsiensi jalur | T statistik | P value | Hasil |
| Kepemimpinan |  | Kepuasan Kerja | 0,530 | 6,546 | 0,000 | Signifikan |
| Kepemimpinan |  | *Turnover Intention* | - 0,161 | 1,518 | 0,130 | Tidak Berpangaruh |
| Kepuasan Kerja |  | *Turnover Intention* | - 0,419 | 3,622 | 0,000 | Signifikan |
| Lingkungan Kerja |  | Kepuasan Kerja | 0,297 | 3,342 | 0,001 | Signifikan |
| Lingkungan Kerja |  | *Turnover Intention* | - 0,263 | 2,684 | 0,000 | Signifikan |

*Sumber Data Diolah (2018)*

Tabel 6. Rangkuman Uji Variabel Intervening

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | | | | Original Sample | T Statistik | P Value | Ket. |
| Kepemimpinan |  | Kepuasan Kerja | *Turnover Intention* | - 0,222 | 2,880 | 0,004 | Mediasi parsial |
| Lingkungan Kerja |  | Kepuasan Kerja | *Turnover Intention* | - 0,124 | 2,701 | 0,007 | Mediasi parsial |

*Sumber Data Diolah (2018)*

Berdasarkan tabel 4, 5 dan 6, berikut merupakan pembahasan sesuai dengan hasil uji yang sudah dilakukan;

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, hasil ini sejalan dengan penelitian Mohammad Ali Hajizadeh Gashti et al (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang dominan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kesetiaan kerja. Penelitian Alamsyah Yunus dan Ahmad Ali Bachri (2013) juga menemukan pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dimensi kecerdasaan, kedewasaan hubungan sosial, motivasi diri dan sikap hubungan manusiawi seorang pemimpin memberikan pengaruh terhadap. ini menunjukan kemampuan daya pikir kreatif seorang pemimpin dalam membantu bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi serta perhatian yang tinggi untuk memotivasi bawahan untuk menjadi lebih baik menciptakan hubungan manusiawi antara pimpinan dan bawahannya. Semua kondisi tersebut menciptakan kepuasan kerja.

2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*, hasil ini sejalan dengan penelitian Mahmut Ozdevecioglu et. al (2015), yang mengemukakan pergantian sosok pemimpin tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, ditemukan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian I Wayan Saklit (2017) Menemukan gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*, ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan dan tidak serta merta berimplikasi terhadap penurunan *turnover intention*. Pimpinan di PT.XYZ masih didominasi oleh TKA dari jepang akan tetapi level manager sudah diisi oleh nasional staff, peran lini manager paling besar dalam komunikasi langsung oleh staff dan operator, kepemimpinan manager yang baik dapat menciptakan kenyamanan kerja akan tetapi tidak mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*, hasil ini sejalan dengan penelitian Collin Lye Chin (2018) yang menentukan faktor faktor kepuasan kerja yang paling berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan diantaranya adalah sifat pekerjaan, pengembangan karir, pengawasan dan gaji, penelitian menyimpulkan ketidakpuasan kerja berkontribusi pada meningkatnya keinginan karyawan untuk meningggalkan perusahan. Penelitian Agung AWS Waspodo et al (2013) menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menaikkan gaji, memberikan respon perhatian yang terfokus pada keinginan dan memahami perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

4. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, hasil ini sejalan dengan penelitian G. Sureshkrishna and Simanchala Das (2018), yang menemukan lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa puas di antara para karyawan yang akan membuat mereka berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Penelitian lainnya dari Warastra Adhi Ramadya et al (2013) menyimpulkan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan merasa bahwa lingkungan kerjanya semakin baik maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan, lingkungan fisik dan nonfisik sangat berpengaruh dalam aktifitas pekerjaan, Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan umum yang terawat dan diperhatikan standarnya serta kondisi hubungan antara pekerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimilikinya prosedur kerja dan adanya peralatan kerja yang memadai maka akan membuat karyawan merasa lebih aman dan nyaman dalam bekerja. Perasaan was-was atau rasa takut dapat diminimalkan. Kasmir (2016)

5. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*, hasil ini sejalan dengan penelitian Muhammad Imran Qureshi et. al (2012) yang mengemukakan lingkungan tempat kerja juga merupakan faktor kunci untuk mempertahankan karyawan. Studi membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik dan sehat akan mengarah pada kurangnya keinginan berpindah karyawan. Dalam penelitian Sivellea Firdaus et al (2017) juga menyimpulkan variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, perusahaan perlu memperhatikan dan menjaga lingkungan kerja dalam area perusahaan agar lebih kondusif sehingga dapat menekan *turnover intention*.

**Penutup**

Hasil penelitian ini menunjukan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* .

Saran yang dapat diberikan kepada PT. XYZ oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dengan dimensi kecerdasaan, kedewasaan hubungan sosial, motivasi diri dan sikap hubungan manusiawi merupakan syarat yang objektif bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan pemimpin PT. XYZ diharapkan dapat memenuhi syarat-syarat tersebut agar karyawan dapat mencapai kepuasan kerja dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2. Lingkungan Kerja yang terdiri dari dimensi lingkungan kerja fisik dan nonfisik diharapkan menjadi langkah strategi PT. XYZ yang harus selalu diperhatikan dan ditingkatkan agar karyawan senantiasa merasa nyaman dan aman dalam bekerja. Kurangi potensi bahaya yang ada, ciptakan komunikasi yang baik, pengaturan area kerja yang nyaman, pencahayaan dan suhu yang cukup merupakan contoh memperbaiki lingkungan kerja dalam perusahaan.

3. Kepuasan Kerja, terutama pada dimensi kesempatan promosi merupakan hal yang sangat penting, oleh karena itu pihak manajemen PT. XYZ harus memberikan penjelasan yang lebih detail agar setiap karyawan memahami perencanaan karir yang telah di desain oleh manajemen. Dengan demikian tantangan pekerjaan yang diberikan akan di laksanakan dengan semaksimal mungkin oleh karyawan.

4. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian lebih mendalami mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. XYZ, disarankan agar menggunakan variabel lain sebagai pembanding dengan hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan menggunakan teori yang ada.

.

**Daftar Pustaka**

Aydogdu, Sinem and Asikgil, Baris., (2011) *An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention.* International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, pp.43-53.

Babalola, Mayowa T., Stouten, Jeroen and Euwema, Martin, (2016) *Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership*, International Journal of Bussiness Ethic,Vol.134, pp 311-322.

Chin, Collin Lye, (2018) *The Influence of Job Satisfaction on Employee Turnover Intention in the Manufacturing Industry of Malaysia. The International Journal of Arts & Social Sciences*, Vol. 1, Issue 2, pp 53-63.

Fauzi, S. E., & Saluy, A. B. (2021). Comparative Analysis of Financial Sustainability Using the Altman Z-Score, Springate, Zmijewski and Grover Models for Companies Listed at Indonesia Stock Exchange Sub-Sector Telecommunication Period 2014–2019, *Journal of Economics and Business Vol.4, No.1, 2021: 57-78*

Firdaus, Sivellea., Widiana, Muslichah Erma dan Fattah, Abdul. (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT. Supranusa Indogita Tbk. Jurnal Manajemen Branchmark, Vol. 3. Pp733-745.

Gashti, Mohammad Ali Hajizadeh., Torbehbar, Simin Vatankhah and Farhoudnia, Bita., (2014) *The Relationship Between Leadership Styles, Employee Satisfaction and Loyalty. International Journal of Human Resource & Industrial Research*, Vol.1, Issue 2, pp 36-45.

Ghozali, Imam. (2014). Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Handoko, T. Hani. (2008). Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.

Harnoto. (2009). Managing Turnover. Prehallindo. Jakarta

Hasibuan, Malayu S.P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

Irvianti, Laksmi Sito Dwi dan Verina, Renno Eka. (2015) Analisis Pengaruh stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT.XL Axiata Tbk Jakarta. Jurnal Bisnis, Vol. 6, No. 1, pp 117-126.

Ivancevich, John M. (2016). Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.

Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktek, Rajawali Pers, Jakarta

Kemalasari, N., & Saluy, A. B.(2018),The Effect of Human Capital, Structural Capital and Relation Capital on Company Performance, *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences* (SJHSS) ISSN 2415-6256,Vol-3,Iss-5 (May, 2018): 642-650

Kinicki, Angelo dan Fugate, Mel. (2012). *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw-Hill Education. United States.

Lauren, Jessica. (2017) Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebagai Variabe Mediasi pada Karyawan PT. “X”. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 5, No. 1, pp 1-8.

Lather, Anu Singh and Singh, Archana, (2015) *Study of the Impact of Workplace Relationships on Turnover Intentions. The International Journal Of Business & Management*, Vol 3 Issue 2, pp 62-70.

Lee, Hongki, (2017) *A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Influenced for Nano-Covergence Employees. The International Journal of Applied Engineering Research*. Vol. 12, No 24, pp 15358-15362.

Lin, Li-Fen and Tseng, Chun-Chieh. (2013). *The Influence of Leadership Behavior and Psychological Empowerment on Job Satisfaction. International Journal of Organizational Innovation.* Vol 5, Num 4. Pp 21-29.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An evidence based approach*. Twelfth Edition. McGraw Hill/Irwin. New York.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Markey, Ray., Ravenswood, Katherine, and Webber, Don J., (2012) *The Impact of The Quality of The Work Environment on Employees’ Intention to Quit*. Economics Working Paper Series, Vol 1220, pp 1-35.

Masyhudzulhak dan Saluy, Ahmad Badawi. (2018). Pelatihan SPSS dan PLS Untuk Skripsi dan Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana. Jakarta.

Mobley,W. H. (2011). Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya (Terjemahan). PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

Nuryanto, U. W., Mz, M. D., Sutawidjaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). The Impact of Social Capital and Organizational Culture on Improving Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, *10*(3), 93-100

Noe, Raymond A (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi 6 Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.

Noe, Raymond A (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi 6 Buku 2, Salemba Empat, Jakarta

Notoatmodjo, S. (2010). Metodologi Penelitian Kesehatan. Rineka Cipta. Jakarta

Nugroho, Burhan, Hidayat, Wahyu dan Suryoko, Sri. (2012) Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kimia Farma Plant Semarang. Jurnal Bisnis Administrasi, pp 1-11.

Ozdevecioglu, Mahmut., Demirtas, Ozgur and Kurt, Tugba, (2015) *The Effect of Leader-Member Exchange on Turnoover Intention and Organizational Citizenship Behavior : The Meadiating Role of Meaningful Work.* International Journal of Management and Innovation, pp 710-719.

***Pramudena,SriMarti;Saluy,A.B;Kemalasari,Novawiguna;PakriFahmi****,(2020).****THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL WITH THE COMPONENTS OF HUMAN CAPITAL AND SATISFICATION ON THE COMPANIES’ PERFORMANCE IN JAKARTA,*** *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS,* *VOL 7, ISSUE 19, 2020*

Qureshi, Muhammad Imran., Jamil, Raja Ahmed., Iftikhar, Mehwish., Arif, Sadia., Lodhi ,Saeed and Naseem, Imran, (2012) *Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice.* The International Journal of Management Sciences, Vol 65, No. 8, pp 230-240.

Rivai Zainal, Veithzal. (2017). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Rohmawati, Indah., Yulianeu, Wulan, Heru Sri dan Dhiana, Patricia. (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi terhadap Intensitas Turnover yang Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Sewing PT Maxmoda Indo Global). Jurnal Manajemen, pp 1-7.

Robbins, Stephen. P dan Coulter. (2016). Manajemen Jilid2. Edisi ketigabelas. Erlangga. Jakarta.

Robbins, P. Stephen and Timothy A. Judge, 2009, *Organizational Behavior*, 13th Edition, Pearson Education, lnc., Upper Saddle River, New Jersey.

Robbins, Stephen. P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Organizational Behavior*. 16th Edition. Saduran Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Salemba Empat. Jakarta.

Rumawas, Wehelmina., (2013). Pengaruh Kepemimpian terhadap Kepuasan Keja Karyawan. Journal of Business Administration, pp 1-9.

Saklit, I Wayan. (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover : Kepuasan Kerja sebagai Mediator. Jurnal Manajemen, Vol. 21, No. 03, pp 472-490.

SALUY, A. B., PRAWIRA, B., & BUNTARAN, D. F. A. A.(2019)*The Influence of Leadership, Working Culture, and Working Environment for the Ministry of Administrative Reform and Bureaucracy,* *International Journal of Business and Economic Affairs,4(5), 224-234*

Saluy, A. B., Sujatmika, D., & Kemalasari, N. (2019). Influence of Leadership, Compensation and Workload on Company Performance PT. PTN Region of West Java *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences. Work, 10(33), 3*

Saluy, A. B. (2018, November). Recruitment and profitability management (case study of primary sector companies listed on Indonesia Stock Exchange 2007-2016). In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 453, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.

Sedarmayanti. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2017). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya. Mandar Maju. Bandung.

Siagian. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

Suprapta, Made,. Sintaasih, Desak Ketut., and Riana, I Gede., (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol.4.No.06, pp 430-442.

Sugiyono (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Alfabeta, Bandung.

Sunyoto, Danang. (2012). Teori, Kuesioner, dan Analisis data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian). CAPS. Yogyakarta.

Sureshkrishna G. and Das, Simanchala, (2018) *Occupational Stress and Job Satisfaction : A Study of Automotive Industry in India. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, Vol. 9, Issue 2, pp 690–697.

Swarnalatha, C., and Sureshkrishna, G., (2012) *Job Satisfaction among Employees of Automotive Industries in India. International Journal of Future Computer and Communication*, Vol. 1, No. 3, pp 245-248.

Tejeda, Manuel J., (2013). *Exploring the Supportive Effects of Spiritual Well-Being on Job Satisfaction Given Adverse Work Conditions. International Journal of Business Ethics* Vol. 131, pp 173–181.

Thirumalvalavan, K. and Ananth, AA, (2017) *Quality of work life and job satisfaction of employees in steel authority of India Ltd, Salem. International Journal of Academic Research and Development*. Vol. 2, Issue 6, pp 723-727.

Thoha, Miftah. (2010). Kepemimpinan dalam Manajemen. Rajawali Pers. Jakarta.

Waspodo ,Agung AWS., Handayani, Nurul Chotimah dan Paramita ,Widya., (2013) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), Vol. 4, No.1, pp 97-115.

Warastra Adhi Ramadya, Sudharto P Hadi dan Sri Suryoko. (2012) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Service Departement di PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Branch Office Semarang. Jurnal Bisnis Administrasi, pp 1-13.

Wursanto, Ignasius. (2009). Dasar-Dasar Ilmu Organisasi Edisi Dua. Andi. Yogyakarta.

Yadav, Vikas and Misra, Nishi, (2015) *Effect of Perceived Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention of Semi-Skilled Workers in Small Scale Industries.* International Journal of Research in Business Studies and Management Vol. 2, Issue 8, pp 8-16.

Yaghoubipoor , Ali., Tee, Ong Puay and Ahmed, Elsadig Musa, (2013) *Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran’s automobile industry job satisfaction. World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, Vol. 9 No. 1, pp. 14-27.

Yunus, Alamsyah., dan Bachri, Ahmad Alim, (2013) Pengaruh Disisplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin. Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 1, No. 2, pp 176-189.

Zhai, Qingguo, Lindorff, Margaret and Cooper, Brian., (2013) *Workplace Guanxi: Its Dispositional Antecedents and Mediating Role in the Affectivity–Job Satisfaction Relationship.* International Journal of Bussiness Ethic, Vol.117, pp 541-551.