

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA KEPADA *TURNOVER INTENTIONS* KARYAWAN PERUSAHAAN MIGAS DI SEKTOR HULU

Alvia Santoni¹⁾, Herlianto Susiady²⁾ dan Sudirman³⁾

^{1,2,3}STIE Sakti Alam Kerinci, Jambi, Indonesia

email: ¹Alvia71@gmail.com

³sudirman65@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of leadership, organizational commitment, work characteristics partially or jointly on job satisfaction and determine the effect of leadership, organizational commitment, job characteristics and job satisfaction on turnover intentions of oil and gas employees in the upstream sector. Sampling uses a proportional random sampling technique. Data analysis method is descriptive statistical analysis and verification analysis with a sample of 300 respondents, taken from a population of 1,205. The research method used in this research is descriptive survey method and explanatory survey with a sample size of 300 respondents. Based on the results of the study, it is obtained leadership, organizational commitment and job characteristics partially or jointly positive and significant effect on job satisfaction. Partially the most dominant leadership influences job satisfaction. Leadership, organizational commitment, job characteristics and job satisfaction partially or jointly have a negative and significant effect on turnover intentions. Partially the most dominant job characteristics affect turnover intentions. The effectiveness of leadership through its authority will increase job satisfaction in terms of freedom of completing work so as to reduce Turnover Intentions of oil and gas employees in the upstream sector.

Keywords: *job characteristics, job satisfaction; leadership; organizational commitment; turnover intentions*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan secara parsial maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja dan mengetahui pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proporsionate random sampling*. Metode analisis data adalah analisis statistik deskriptif dan analisis verifikatif dengan sampel 300 responden, diambil dari populasi 1.205. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey deskriptif dan survey eksplanatori dengan ukuran sampel sebesar 300 responden. Berdasarkan hasil penelitian, maka didapatkan kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kepemimpinan paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Secara parsial karakteristik pekerjaan paling dominan berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Efektivitas kepemimpinan melalui kewenangannya akan meningkatkan kepuasan kerja dalam hal kebebasan menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat menurunkan *Turnover Intentions* karyawan migas di sektor hulu.

Kata kunci: *karakteristik pekerjaan; kepemimpinan; kepuasan kerja; komitmen organisasi; turnover intentions*

Detail Artikel :

Diterima : 23 April 2019

Disetujui : 30 Oktober 2019

DOI : [10.22216/jbe.v5i2.4141](https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.4141)

PENDAHULUAN

Perusahaan Migas sebagai organisasi swasta perlu memperhatikan secara serius aspek-aspek yang memengaruhi turunnya *turnover intentions* karyawan, terutama, kepuasan kerja para karyawan agar tidak terjadi eksodus terhadap karyawan yang ada saat ini. Karenanya, peran strategik Sumber Daya Manusia perusahaan Migas sangatlah penting. Karyawan memiliki peran penting sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas perusahaan. Para karyawan bersama dengan pemimpin perusahaan berperan untuk meneruskan kehidupan perusahaan Migas.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka tingginya *turnover intention* pada perusahaan hulu minyak dan gas (migas) di Indonesia cenderung disebabkan oleh masih relatif rendahnya kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja pegawai pada perusahaan hulu minyak dan gas (migas) di Indonesia diindikasikan diantaranya adalah masih relatif rendahnya tingkat remunerasi atau keuntungan finansial yang diterima. Hipotesa ini perlu diuji dengan data yang dapat melihat lebih jauh seperti apa sebenarnya kondisi global dari tenaga kerja migas ini. Menurut Hays "*Oil & Gas Global Salary Guide 2013*" Gaji pekerja migas di beberapa negara menunjukkan adanya perbedaan antara gaji pekerja lokalnya dibandingkan tenaga kerja asing. Ada hal yang menarik bahwa ternyata Indonesia termasuk negara yang memberikan gaji kepada pekerja asingnya sebesar 3 kali lipat dibanding pekerja lokalnya. Sedangkan Sudan (3.22), Filipina (4.0), Yaman (4.14) Ghana (4.79) dan Vietnam (5.35).

Sementara menurut data yang didapat dari bagian *Human Resources Department* Energi Mega Persada yaitu adalah salah satu perusahaan korporasi minyak dan gas (migas) nasional yang beroperasi di Indonesia dan membawahi 11 (sebelas) perusahaan minyak dan gas bergerak di sektor hulu, menyatakan bahwa karyawan-karyawan tenaga ahli geologi dan perminyakan meninggalkan perusahaan, pindah ke perusahaan minyak dan gas (migas) lainnya, dan ada yang pindah ke departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), lalu ada pula yang pindah ke industri perbankan, keluar negeri serta mengundurkan diri. Energi Mega Persada adalah sebuah perusahaan hulu minyak dan gas, yang cakupan operasinya dimulai dari kegiatan eksplorasi, eksploitasi, produksi disektor hulu. Daerah operasinya dimulai dari Pulau Kangean / Madura Jawa timur, Riau, Jambi, Sumatera utara, Kalimantan timur dan Jawa barat. Energi Mega Persada menaungi 11 Perusahaan minyak dan gas alam serta gas metana batubara. Energi Mega Persada didirikan pada tahun 2001 dan yang berkantor pusat di Jakarta Indonesia.

Berdasarkan data dari bagian *Human Resource Departement* Energi Mega Persada dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 *turnover intention* nya sebanyak 98 orang yang berstatus karyawan tetap dan belum termasuk yang masuk masa pensiun serta karyawan yang statusnya *outsourcing*, karyawan yang mengundurkan diri paling tinggi adalah pada karyawan yang klasifikasinya *petrotechnical* mencapai 61%, sedangkan karyawan non *petrotechnical* sebanyak 39%.

Penyebab lain dari keluarnya karyawan adalah tingkat kekuatan komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaan Migas yang disebabkan oleh *career development* yang tidak jelas. Rendahnya komitmen organisasi diindikasikan pada hasil observasi awal peneliti terhadap 30 pegawai yang menunjukkan tingginya ketidakpuasan pegawai pada kurangnya pengembangan profesi (karir) yang mencapai 18.5% serta kurang kesempatan promosi yang

diberikan perusahaan yang hanya mencapai 15.5%, serta kenyamanan atas lingkungan kerja sebesar 13%.

Karyawan memiliki peran penting sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas perusahaan. Tentu saja mereka berperan untuk meneruskan kehidupan perusahaan. Kurangnya kesempatan mengenai pengembangan karir dan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi harus menjadi perhatian.

Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik biaya pelatihan yang sudah di investasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover intention* berpotensi menimbulkan biaya tinggi oleh karena suatu perusahaan harus mampu menekan *turnover intention*nya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Tingkat *turnover intention* yang tinggi pada suatu perusahaan memberikan cermin terhadap perusahaan tersebut akan tidak mampu memberikan yang terbaik untuk karyawannya, selain itu menjadi tolak ukur bagi perusahaan dalam segi kualitas pemberdayaan Sumber Daya Manusiannya (Suwandi & Indriantoro, 2000).

Pangkat/golongan, gaji, dimana karyawan yang berada pada *grade* 14-16 dan memiliki jenjang karier yang kurang baik, akan lebih cenderung berpindah tempat kerja dibandingkan dengan *grade* rendah dan jenjang karier yang biasa-biasa saja. Pekerjaan yang monoton dan itu-itu saja, membuat para karyawan di *grade* 14-16, merasa bosan, sehingga membuat mereka mencari pekerjaan yang baru. Berbeda dengan *grade* 17-19 yang memiliki jenjang karier, membuat mereka tidak begitu suka berpindah-pindah tempat kerja dan ingin mencari rasa aman di tempat pekerjaan yang sekarang. Salah satu aspek ketidakpuasan bekerja adalah adanya kekhawatiran akan akses untuk mencapai jenjang karir yang tinggi dalam perusahaan.

Hal ini jika dilihat dari sisi sumber daya manusia seharusnya cukup mengkhawatirkan mengingat mereka adalah tenaga-tenaga yang sudah direkrut, dilatih dan berpengalaman di bidang kerja mereka. Secara psikologis, kondisi ini memengaruhi karyawan yang masih bekerja pada unit kerja masing-masing untuk mengikuti jejak karyawan yang keluar. Jika dipantau melalui lingkungan eksternal perusahaan, hal ini juga cukup mengkhawatirkan karena mereka dapat menjadi kompetitor baru perusahaan.

Kemudian rendahnya kepuasan kerja pegawai perusahaan minyak dan gas (migas) di sektor hulu diindikasikan dengan cukup tinggi nya tingkat protes dari pegawai atas kenyamanan kerja, hubungan dengan pimpinan/manajemen, pengembangan karir, serta kesempatan promosi. Tingkat ketidakpuasan/konflik tertinggi adalah pada konflik hubungan dengan manajemen yang mencapai 23%, sedangkan kesempatan untuk promosi hanya 15.5%. Berdasarkan pernyataan di atas, maka faktor lain yang cenderung menyebabkan tingginya *turnover intentions* karyawan perusahaan hulu minyak dan gas (migas) di sektor hulu adalah masih relatif rendahnya komitmen organisasi. Hal ini di indikasi kan pada hasil observasi awal peneliti terhadap 30 pegawai yang menunjukkan tingginya ketidak puasan pegawai pada kurangnya pengembangan profesi (karir) yang mencapai 18.5% serta kurang kesempatan promosi yang diberikan perusahaan yang hanya mencapai 15.5%, serta kenyamanan atas lingkungan kerja sebesar 13%.

Tingginya tingkat *turnover intention* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya maupun biaya pelatihan yang sudah di investasi pada karyawan, tingkat kinerja yang di korban kan, maupun biaya biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover intention* berpotensi menimbulkan biaya tinggi, oleh karena itu suatu perusahaan harus mampu menekan *turnover intention*nya sampai pada tingkat yang dapat diterima. Tingkat *turnover intention* yang tinggi pada suatu perusahaan memberikan cermin terhadap perusahaan tersebut tidak mampu memberikan harapan terbaik untuk karyawannya, selain itu menjadi tolak ukur bagi perusahaan dalam segi kualitas pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Karakteristik Pekerjaan dapat mempengaruhi jalannya irama pekerjaan karyawan pada saat mereka menjalankan pekerjaan tertentu, dan agar tidak merasa terganggu pada saat bekerja, maka perlu diatur sedemikian rupa jenis pekerjaan, formatnya. Maksudnya agar dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan irama pekerjaan di perusahaan supaya tidak menurunkan kepuasan karyawan.

Perusahaan Migas perlu untuk memperhatikan secara serius aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja para karyawan agar tidak terjadi pengunduran lagi pada karyawan yang ada saat ini. Karena karyawan migas di sektor hulu memiliki peran penting sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas perusahaan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingginya tingkat ketidakpuasan karyawan.

Beban kerja yang meningkat, munculnya konflik dalam penetapan target pencapaian yang tinggi secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan *turnover intentions* karyawan. Kemampuan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dalam menekan *turnover intentions* karyawan ada hubungan dengan kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, bahwa pemimpin sebagai orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan dan manajer adalah orang yang dapat mengerjakan secara benar semua tugas dan tanggung jawabnya (Bennis, 1978 dalam (Yukl, 2001). Ketika hubungan pemimpin dan karyawan yang tidak baik ini akan memiliki efek negatif pada produktivitas, ketidakhadiran serta tingkat *turnover* organisasi. Hal ini membawa asumsi bahwa praktek kepemimpinan memiliki implikasi kuat meredam karyawan untuk berhenti. Pada dasarnya, karyawan yang tidak memiliki komitmen pada organisasi kemungkinan berhenti lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang berkomitmen pada organisasi. Dengan demikian, terdapat korelasi antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi (Ribelin, 2003 dalam (Ali Yaghoubipoor, Tee, & Ahmed).

Komitmen organisasi merupakan, sebagai suatu ikatan emosional yang utuh dalam melaksanakan pekerjaan. Komitmen perseorangan dalam hal ini disebut sebagai komitmen karyawan harus dilihat sebagai suatu aspek yang terbentuk atas motivasi untuk mendapatkan masa depan yang lebih baik bersama organisasi yang dimasukinya, dimana pemahaman mengenai komitmen dalam diri karyawan harus merujuk kepada komitmen terhadap visi dan misi yang telah digariskan oleh organisasinya, baik itu komitmen terhadap organisasi atau unit tempat ia bekerja.

Meta analisis dari penelitian Harter, Schmidt dan Hayes (2002) dalam Kular *et al.* (2008: 6) menunjukkan bahwa kepuasan dan keterlibatan karyawan terkait dengan hasil bisnis yang berarti pada besaran dan penting bagi organisasi. Dengan perkataan lain, bahwa organisasi dengan komitmen organisasi di atas nilai rata-rata menunjukkan tingkat keberhasilan lebih tinggi pada unit bisnis tertentu daripada yang di bawah nilai rata-rata. Hal ini membuat manajemen perusahaan tertarik untuk mengelola komitmen organisasi untuk memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hom dan Griffeth (1994) dalam Gomez-Mejía, Balkin dan Card (2012: 20) menyatakan bahwa semakin banyak perusahaan menyadari bahwa karyawan lebih cenderung untuk memilih sebuah perusahaan dan tinggal di sana jika mereka percaya bahwa perusahaan menawarkan kualitas tinggi kehidupan kerja. Sebuah kualitas tinggi kehidupan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja, yang pada gilirannya merupakan prediktor kuat absensi dan *turnover*. Dengan demikian perusahaan akan berinvestasi dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan juga penerapannya dalam bentuk layanan pelanggan yang lebih baik.

Kemudian Hackman dan Oldham (1974) dalam Robbin dan Judge (2013: 274) juga menunjukkan bahwa potensi kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni, kesempatan promosi diri dan imbal jasa yang diterima. Agar organisasi dapat berperan dan berfungsi lebih baik, perlu didukung oleh sumber daya manusia terbaik yang

mampu bekerja secara maksimal. Selain itu, perlu adanya suatu penekanan akan pentingnya loyalitas dari segenap individu yang ada guna mewujudkan kepuasan kerja yang diinginkan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu dari beberapa sikap kerja seseorang dalam perilaku organisasi. Selain kepuasan kerja, ada sikap kerja yang lain seperti keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasi. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja dapat didefinisikan perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara individu yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2013: 108).

Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Menurut Vance (2006) dalam Shuck, Rocco dan Albornoz (2011: 301) bahwa kepuasan kerja karyawan didorong oleh perilaku kepemimpinan, sebagai pemimpin organisasi merangkul keterlibatan karyawan, semakin beralih ke arah profesional sumber daya manusia untuk mengembangkan dan strategi dukungan yang memfasilitasi mendorong budaya keterlibatan. Sedangkan Saks (2006) dalam Shuck, Rocco dan Albornoz (2011: 301) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat mengikat perhatian dengan menunjukkan dan penyerapan mental dalam pekerjaan mereka dan menampilkan, hubungan emosional yang mendalam terhadap tempat kerja mereka (Wagner dan Harter, 2006) dalam Shuck, Rocco dan Albornoz (2011: 300-01).

Pengaruh antar variabel sebagaimana yang telah dibahas, membuat organisasi mampu dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan menekan *turnover intention*. Dengan perkataan lain, ada pengaruh yang sangat jelas antara kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan, baik pengaruh langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan. Pentingnya mengeksplorasi pengaruh antar variabel, terletak pada fokus organisasi terhadap apa yang harus menjadi perhatian manajemen dalam upaya untuk mempertahankan daya saing ekonomi.

Kerangka Teoritis

Bushra, Usman dan Naveed (2011:261) menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawan yang bekerja di sektor perbankan dari Lahore (Pakistan). Kuesioner skala Likert 5 point terdiri dari 35 item, dibagi menjadi empat bagian yang dirancang. Tiga bank yang dipilih secara *simple random sampling*. Sebanyak 200 kuesioner beredar, 133 kuesioner kembali, hal ini menunjukkan tingkat respon 66,5%. Temuan ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berefek positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

Randeree dan Chaudhry (2012:61) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, dengan lebih dari 50 persen responden survei menyatakan bahwa kepemimpinan sangat memengaruhi kepuasan kerja mereka. Sedangkan gaya kepemimpinan memengaruhi sangat moderat terhadap komitmen organisasi karyawan di industri di UAE (the United Arab Emirates). Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi karyawan di industri ini sangat dipengaruhi oleh gaji, sifat pekerjaan, budaya perusahaan, perilaku langsung manajer, dan kepemimpinan perusahaan.

Liu, Norcio dan Tu (2009: 11) menunjukkan bahwa variasi dan otonomi, kepuasan kerja intrinsik, komitmen afektif, dan komitmen normatif diidentifikasi memiliki perbedaan positif yang signifikan antara ekspatriat Taiwan yang tinggal bersama keluarganya di China dan mereka yang tidak tinggal bersama keluarganya di China. Penelitian lebih lanjut mereplikasi penelitian di berbagai negara untuk mengeksplorasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi ekspatriat.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

O'Halloran (2012: 653) mengeksplorasi bagaimana berbagai skema *performance related pay* (PRP) memengaruhi *turnover intention*. Hal ini juga menguji apakah pembagian keuntungan memiliki dampak yang berbeda terhadap *turnover intention* dibandingkan dengan bentuk lain dari PRP. Bukti empiris menunjukkan hubungan negatif antara ukuran keseluruhan PRP dan *turnover intention*. Pemilahan tipe tindakan PRP dengan mengungkapkan hubungan negatif yang kuat antara bagi hasil dan *turnover intention*. Meski orang akan berharap pengaruh skema PRP lain, sehingga untuk meniru bagi hasil, bukti menunjukkan sebaliknya.

Wickramasinghe (2010:246) menguji pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara tuntutan waktu kerja dan keinginan berpindah dari pengembang perangkat lunak di perusahaan lepas pantai *outsourced software development firms* (OOSDF) di Sri Lanka. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan antara tuntutan waktu kerja dan keinginan berpindah.

Robbins (2009) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Kepuasan atau ketidak-puasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan. Penelitian Passewark dan Strawser (1996) menemukan bahwa kepuasan kerja dan keinginan berpindah pengaruh langsung dan memiliki hubungan negatif.

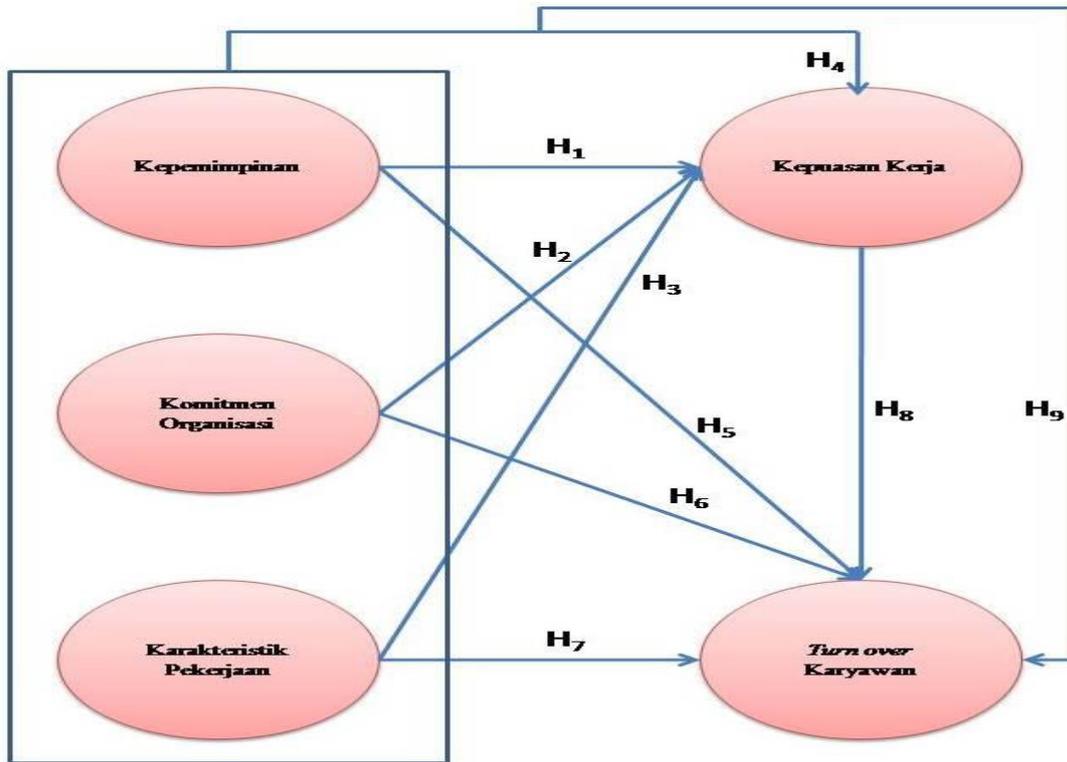
Penelitian Koberg dan Chusmir (1987) mengungkapkan bahwa *innovative work climate is positively related to job satisfaction and negatively linked to intention to leave*.

Suliman dan Obaidli (2011: 308) menguji sifat, kekuatan dan signifikansi hubungan antara iklim organisasi dan pergantian karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim perusahaan memainkan peran penting dalam tingkat *turnover* staf. Keadilan organisasi, sebagai komponen iklim perusahaan, ditemukan menjadi faktor yang paling penting dalam menjelaskan variansi dalam pergantian karyawan.

Ditegaskan oleh Colcuit, LePine dan Wesson, peneliti terdahulu oleh Nazim Ali (2010), dan Andini (2006). Dimana hasil penelitian menyakaan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas kemudian dapat dibuat skematis pemikiran penelitian yang dapat ditunjukkan pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Berpikir

Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara pendapat atau jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang diajukan, di mana kebenarannya perlu dibuktikan (Juanda, 2009:33), adapun hipotesis penelitian ini adalah :

- H1 : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja;
- H2 : Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja;
- H3 : Terdapat pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja;
- H4 : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja;
- H5 : Terdapat pengaruh negatif kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan;
- H6 : Terdapat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* karyawan;
- H7 : Terdapat pengaruh negatif karakteristik pekerjaan terhadap *turnover intentions* karyawan;
- H8 : Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan;
- H9 : Terdapat pengaruh negatif kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif kausal. Pendekatan ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Variabel tersebut adalah kepemimpinan (ξ_1), komitmen organisasi (ξ_2), karakteristik pekerjaan (ξ_3), dan kepuasan kerja (η_1) terhadap *turnover intention* (η_2).

Penelitian ini memerlukan ketelitian, ketekunan dan sikap kritis dalam menjaring data dari sumbernya, untuk itu diperlukan kejelasan sumber data yaitu populasi dan sampel dari sisi normalitas serta linieritas. Karena data hasil penelitian berupa angka-angka yang harus diolah secara statistik, maka antar variabel-variabel yang dijadikan objek penelitian harus jelas korelasinya sehingga dapat ditentukan pendekatan statistik yang akan digunakan sebagai pengolah data yang pada gilirannya hasil analisa dapat dipercaya (reliabilitas dan validitas), dengan demikian mudah untuk digeneralisasikan sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat dijadikan rujukan yang cukup akurat.

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Dengan *Structural Equation Model* dapat dianalisis hubungan antara variabel indikator dengan variabel latennya yang dikenal sebagai persamaan pengukuran (*measurement equation*), dan hubungan antara variabel satu dengan variabel laten lainnya yang dikenal sebagai persamaan struktural (*structural equation*), secara bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Dengan demikian mudah untuk digeneralisasikan sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat dijadikan rujukan yang cukup akurat.

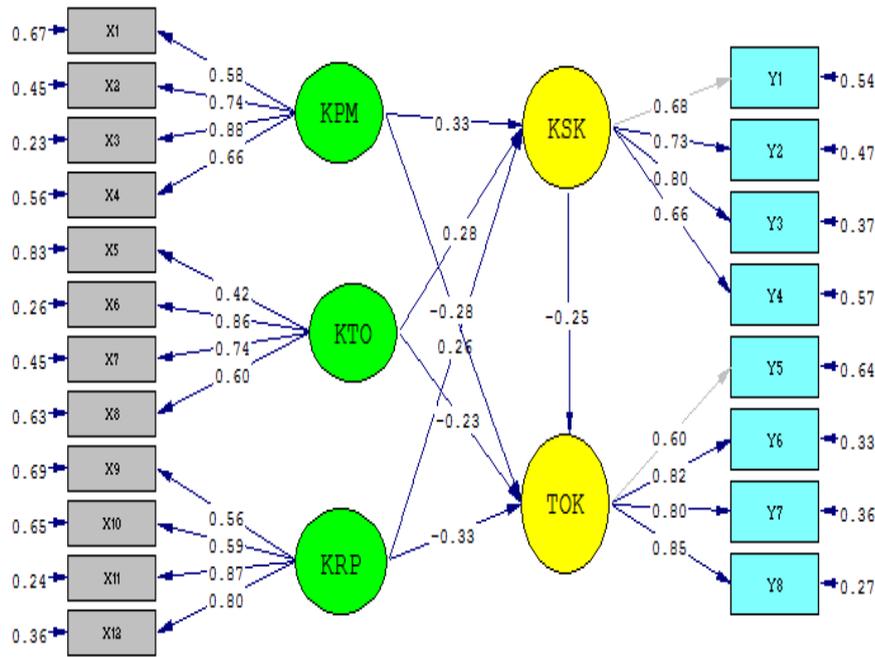
Populasi yang diteliti secara keseluruhan berjumlah 1205 orang. Populasi untuk penelitian ini terdiri dari karyawan Migas (Petro) yang bertugas sebagai staf yang telah bekerja minimal dua tahun. Populasi ini diasumsikan homogen. Dengan demikian hasil penelitian dapat merepresentasikan karyawan perusahaan Migas secara keseluruhan, dengan sampel yang diambil adalah 300 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

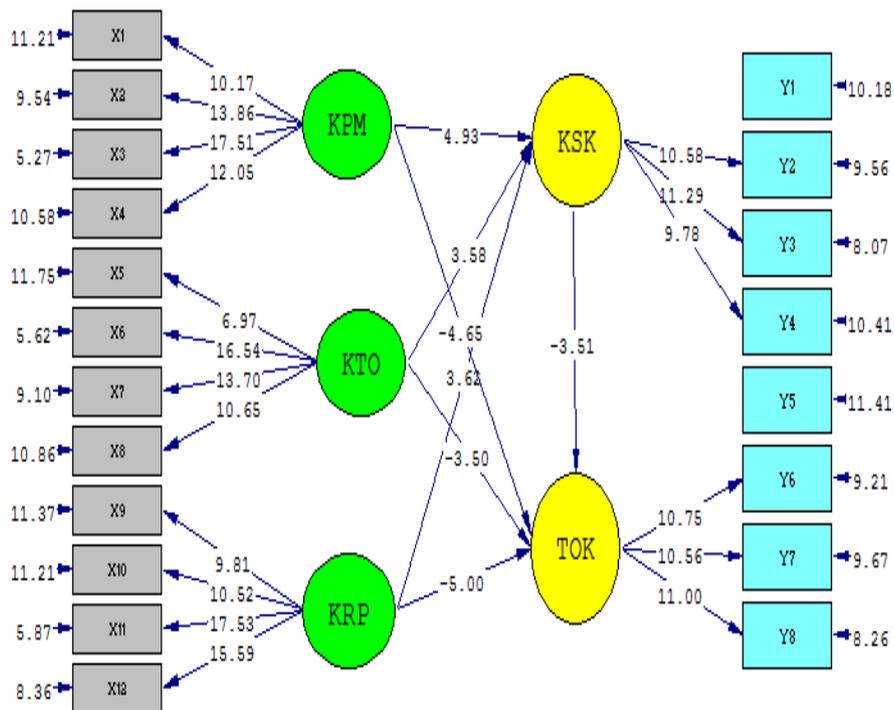
Pada tahapan ini akan dilakukan pengujian hipotesis kesatu (H1) sampai dengan hipotesis kesembilan (H9). Pengujian hipotesis penelitian akan dilakukan atas masing-masing hipotesis secara berurutan mulai dari hipotesis pertama (H1) mengenai Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja; Hipotesis ke dua (H2) mengenai Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja; Hipotesis ke tiga (H3) mengenai Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja; Hipotesis ke empat (H4) mengenai Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh pada Kepuasan Kerja; Hipotesis ke lima (H5) mengenai Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intentions* ; Hipotesis ke enam (H6) mengenai Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intentions* ; Hipotesis ke tujuh (H7) mengenai Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intentions* ; Hipotesis ke delapan (H8) mengenai Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intentions* ; Hipotesis ke sembilan (H9) mengenai Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intentions*.

Berikut ini adalah hasil analisis data dengan menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)* dan dengan menggunakan *tool* pengolahan *software* aplikasi *LISREL 8.80*.

Model penuh persamaan SEM dengan menggunakan program LISREL 8.70 diperoleh dua model diagram lintasan, yaitu model *standardized* dan model *t-values*, masing-masing model seperti ditunjukkan pada Gambar berikut :



Gambar 2
Hybrid Model SEM (Standardized Model)



Gambar 3
Hybrid Model SEM (t-Value)

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar 0,33 dan nilai t_{hitung} (4,93) > nilai t_{tabel} (1,96). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan yang baik dapat memberikan implikasi

positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kecenderungan seperti ini dapat dipahami, mengingat kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam organisasi. Kepemimpinan adalah pilar utama dalam dinamika kehidupan organisasi, sehingga pemimpin merupakan representasi dari organisasi. Posisi sentral pemimpin inilah yang menyebabkan kepemimpinan seorang pemimpin senantiasa menjadi pusat perhatian, dan karena itu gaya pemimpin dalam hal diskresi yang mencakup substitusibilitas dan tugas serta visibilitas yang meluputi kewenangan dan sentralitas sangat menentukan kehidupan organisasi.

Kondisi seperti itu memungkinkan gaya atau perilaku kepemimpinan dapat bersentuhan langsung atau tidak langsung terhadap anggota organisasi. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan kepentingan bawahan cenderung dipersepsi dan dirasakan positif sehingga mendatangkan perasaan senang (puas). Kesenangan inilah yang kemudian mendatangkan kepuasan dalam bekerja. Seorang pemimpin juga berperan dalam memberikan motivasi, memberdayakan, menjadi teladan, dan memberikan umpan balik. Jika fungsi-fungsi seperti itu dilakukan dengan baik, maka hal itu akan mendorong tumbuhnya kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Hasil penelitian terdahulu juga memberikan bukti bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dalam penelitian yang dilakukan Rad dan Yarmohammadian (2006) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Demikian pula penelitian Menaker dan Bahn (2008) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Aryanda (2009) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin mendukung penelitian terdahulu sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar 0,28 dan nilai t_{hitung} (3,58) > nilai t_{tabel} (1,96). Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan antecedent penting bagi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dipahami, karena komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu atau karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan apa yang menjadi tujuan organisasi (Kinicki & Kreitner, 2010: 274). Ketika karyawan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai bentuk indentifikasi dirinya atas organisasi, maka hal itu tentu saja dapat menimbulkan perasaan senang atau puas dalam bekerja.

Hasil penelitian terdahulu juga memberikan bukti bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Ayse Kuruuzu, Emre Ipekci Cetin dan Sezgin Irmak (2009) yang membuktikan bahwa komitmen afektif dan normatif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin mendukung penelitian terdahulu sebelumnya tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar 0,26 dan nilai t_{hitung} (3,62) > nilai t_{tabel} (1,96). Terjadinya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dapat dimengerti. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting yang menentukan perilaku karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan antara lain keragaman keterampilan dan identitas tugas. Pekerjaan yang memiliki karakteristik membutuhkan keragaman

keterampilan sehingga memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Keragaman juga menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi karyawan, karena karyawan dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda. Hal ini tentunya secara psikologis juga akan memberikan perasaan puas dalam diri karyawan. Karakteristik pekerjaan lain yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah identitas tugas. Identitas tugas akan memberikan kebanggaan bagi karyawan sehingga mendorong karyawan merasa puas.

Hasil penelitian sebelumnya juga memberikan bukti signifikansi karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini seperti terlihat dalam penelitian (Judge, Bono, & Locke, 2000) yang membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa hasil penelitian ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian terdahulu tentang pentingnya karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

$$KSK = 0.328 * KPM + 0.281 * KTO + 0.265 * KRP, \text{ Errorvar.} = 0.573, R^2 = 0.427$$

Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan indikasi nilai F_{hitung} (5,71) > nilai F_{tabel} (3,84). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kontribusinya adalah 0,427 atau 42,7%. Ini artinya bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya perubahan peningkatan kepuasan kerja sebesar 42,7%. Hasil demikian tidak terlepas dari hasil pengujian secara parsial yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Fakta empirik ini menegaskan makna bahwa ketika kepemimpinan atasan cukup efektif, komitmen organisasi karyawan dalam kondisi tinggi, dan karakteristik pekerjaan dipersepsi positif oleh karyawan, maka hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan, maka kepemimpinan, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan perlu dipelihara sedemikian rupa agar tetap dalam kondisi puncak (memadai/tinggi).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover Intentions* karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar -0,28 dan nilai t_{hitung} (-4,65) > nilai t_{tabel} (1,96). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan yang baik dapat memberikan implikasi negatif terhadap *turnover intention*. Kecenderungan seperti ini dapat dimengerti, karena kepemimpinan memiliki peran vital dan penting organisasi. Kepemimpinan merupakan pilar utama organisasi, sehingga pemimpin merepresentasikan organisasi. Posisi vital pemimpin inilah yang menyebabkan kepemimpinan pemimpin menjadi pusat perhatian dan sangat menentukan kehidupan organisasi, termasuk fenomena *turnover intentions* karyawan. Kepemimpinan yang sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan kepentingan bawahan cenderung dipersepsi dan dirasakan positif oleh bawahan sehingga kondisi itu dapat mereduksi potensi terjadinya *turnover intentions* di kalangan karyawan.

Hasil penelitian terdahulu juga memberikan bukti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dalam penelitian yang dilakukan Liu *et al.* (2013: 319) yang membuktikan bahwa bahwa kepemimpinan (LMX - *leader-member exchange*) memiliki dampak signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin mendukung penelitian terdahulu sebelumnya tentang pengaruh negatif kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intentions* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keenam dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar -0,23 dan nilai $t_{hitung} (-3,50) > \text{nilai } t_{tabel} (1,96)$. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu atau karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan apa yang menjadi tujuan organisasi (Kinicki & Kreitner, 2010: 274). Ketika karyawan memiliki hasrat yang kuat mengidentifikasi diri dan terikat dengan organisasi, maka hal tersebut dapat meredakan intensi *turnover*, yakni kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Munandar, 2010: 366). Kondisi ini selaras dengan hasil pengujian hipotesis keenam penelitian ini yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Hal ini mengisyaratkan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki peran penting dalam mereduksi intensi karyawan untuk keluar. Pembuktian secara empirik ini dapat dipahami, karena komitmen organisasi merefleksikan hasrat kuat individu dalam mengidentifikasi diri dan membangun keterikatannya dalam organisasi, yang antara lain dapat dilihat dari kesesuaiannya dengan tujuan organisasi, keterikatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Ketika tujuan organisasi sesuai dan selaras dengan tujuan karyawan, dan karena kesesuaian tersebut karyawan rela terikat dalam berbagai kewajiban organisasi, serta kemudian menjadi loyal pada organisasi, maka kecil kemungkinan karyawan mempunyai pikiran atau niat keluar untuk bekerja di tempat lain. Dalam kondisi terikat secara komitmen pada organisasi, karyawan akan cenderung loyal dan bertahan dalam organisasi, sehingga kecil kemungkinannya untuk melakukan *turnover*. Hasil penelitian Day (1991: 1) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover*, di mana semakin tinggi komitmen organisasi menyebabkan semakin rendah intensi *turnover*. Demikian pula penelitian Law (2005: 383) juga membuktikan bahwa komitmen merupakan prediktor bagi *turnover* akuntan. Komitmen yang paling berpengaruh terhadap *turnover* adalah komitmen afektif. Hal ini menegaskan makna bahwa komitmen organisasi dapat meredakan atau mengurangi intensi *turnover* di kalangan karyawan, termasuk karyawan perusahaan Migas di sektor hulu. Ini berarti bahwa hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh langsung negatif komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* dengan *setting* (kancah) penelitian karyawan perusahaan Migas di sektor hulu.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Turnover Intentions* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar -0,33 dan nilai $t_{hitung} -5,00 > \text{nilai } t_{tabel} (1,96)$. Terjadinya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *turnover intentions* dapat dimengerti. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting yang menentukan perilaku karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan antara lain keragaman keterampilan dan identitas tugas. Pekerjaan yang membutuhkan keragaman keterampilan dapat mendorong penggunaan keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Keragaman juga menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi karyawan, karena karyawan dapat melakukan jenis

pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda. Identitas tugas yang melekat pada diri karyawan juga dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan sehingga karyawan merasa puas dan karena itu enggan untuk melakukan tindakan *turnover*.

Hasil penelitian sebelumnya juga memberikan bukti signifikansi karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi *turnover intentions* karyawan. Hal ini seperti terlihat dalam penelitian McKnight, Phillips & Hardgrave (2009: 167) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang positif dirasakan, seperti pentingnya pekerjaan dan otonomi tugas, cenderung menurunkan niat *turnover*. Ini berarti bahwa hasil penelitian ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian terdahulu tentang pentingnya karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi penurunan *turnover intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedelapan dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan indikasi nilai koefisien jalur sebesar -0,25 dan nilai $t_{hitung} (-3,51) > \text{nilai } t_{tabel} (1,96)$. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja (Nelson & Quick, 2006: 120). Ketika aspek-aspek kerja yang terdapat dalam pekerjaan sesuai dengan harapan, keinginan, atau kebutuhan karyawan dan karena itu dirasakan menyenangkan, maka hal itu dapat mereduksi intensi *turnover*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Munandar, 2010: 366). Kondisi ini sesuai dengan hasil pengujian hipotesis kedelapan penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover*. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi potensi terjadinya *turnover intentions* di kalangan karyawan. Fakta empirik ini dapat dimengerti karena kepuasan kerja merupakan cerminan sikap dan perasaan menyenangkan seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan dan perlakuan yang diterimanya di tempat kerja. Pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan dan kesempatan promosi yang fair dan obyektif dapat menimbulkan perasaan senang dan puas, yang kemudian membuat karyawan merasa tenang, tentram, dan sejahtera dalam bekerja, sehingga tidak sempat berpikir dan apalagi merasa perlu untuk melakukan tindakan *turnover intentions*. Kondisi ini menunjukkan betapa kepuasan kerja dapat mengurangi potensi terjadinya *turnover intentions* di kalangan karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tian-Foreman (2009: 365) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan kuat dengan intensi *turnover*. Di samping itu, penelitian Dore (2005: iii) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan intensi *turnover*. Hal ini secara tegas menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions* dalam berbagai *setting* pekerja dan organisasi, termasuk karyawan perusahaan Migas. Ini berarti bahwa hasil penelitian ini mengonfirmasi teori dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* dengan *setting* (kancah) penelitian karyawan perusahaan Migas di sektor hulu.

Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions* Karyawan.

$$\text{TOK} = -0.254 * \text{KSK} - 0.279 * \text{KPM} - 0.234 * \text{KTO} - 0.327 * \text{KRP},$$

$$\text{Errorvar.} = 0.333, R^2 = 0.667$$

Hasil pengujian hipotesis kesembilan dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan indikasi nilai $F_{hitung} (4,889) > \text{nilai } F_{tabel} (3,84)$. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi,

karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki kontribusi signifikan bagi penurunan *turnover intention*. Kontribusinya adalah 0,667 atau 66,7%. Ini berarti bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dapat mendorong terjadinya penurunan *turnover intentions* karyawan hingga 66,7%. Hasil demikian tidak terlepas dari hasil pengujian secara parsial yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* karyawan. Fakta empirik menegaskan makna bahwa ketika kepemimpinan atasan cukup efektif, komitmen organisasi karyawan dalam kondisi tinggi, karakteristik pekerjaan dipersepsi positif oleh karyawan, dan kepuasan kerja karyawan juga dalam kondisi tinggi, maka hal itu dapat menurunkan potensi terjadinya *turnover intentions* karyawan. Dengan demikian, untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya *turnover intentions* di kalangan karyawan maka kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja karyawan perlu dipelihara sedemikian rupa agar tetap dalam kondisi puncak (memadai/tinggi).

SIMPULAN

1. Kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh perasaan dalam kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan efektivitas kepemimpinan dapat mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan migas di sektor hulu.
2. Komitmen organisasi yang dominan dibentuk oleh dimensi loyalitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh perasaan dalam kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan komitmen organisasi dapat mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan migas di sektor hulu.
3. Karakteristik pekerjaan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi indentifikasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dominan dibentuk oleh dimensi perasaan dalam kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan efektivitas karakteristik pekerjaan dapat mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan migas di sektor hulu.
4. Kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan, komitmen organisasi yang dominan dibentuk oleh dimensi loyalitas, dan karakteristik pekerjaan yang dominan dibentuk oleh indentifikasi pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi perasaan dalam kebijakan, dengan faktor kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan efektivitas kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan dapat mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan migas di sektor hulu.
5. Kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pada perusahaan Migas di sektor hulu dapat mempengaruhi penurunan *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu.
6. Komitmen organisasi yang dominan dibentuk oleh loyalitas berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan komitmen organisasi dapat memengaruhi penurunan *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu.

7. Karakteristik pekerjaan yang dominan dibentuk oleh identifikasi pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah. Ini menunjukkan bahwa perbaikan karakteristik pekerjaan dapat menurunkan *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu.
8. Kepuasan kerja yang dominan dibentuk oleh perasaan dalam kebijakan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan kepuasan kerja dapat menurunkan *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu.
9. Kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan, komitmen organisasi yang dominan dibentuk oleh dimensi loyalitas, karakteristik pekerjaan yang dominan dibentuk oleh identifikasi pekerjaan, dan kepuasan kerja yang dominan dibentuk oleh dimensi perasaan dalam kebijakan secara bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah, dengan faktor karakteristik pekerjaan yang paling dominan mempengaruhi *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu.

Implikasi Manajerial

1. Kepuasan kerja karyawan perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi perasaan dalam kebijakan dapat ditingkatkan apabila kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan dilakukan dengan tepat, didukung oleh kuatnya komitmen organisasi yang dominan dibentuk oleh dimensi loyalitas, serta diperkuat oleh karakteristik pekerjaan yang dominan dibentuk oleh identifikasi pekerjaan. Faktor kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan efektivitas kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan dapat mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan migas di sektor hulu.
2. Menurunnya *turnover intentions* karyawan pada perusahaan Migas di sektor hulu yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah dapat terjadi apabila kepuasan kerja yang dominan dibentuk oleh dimensi perasaan dalam kebijakan meningkat, didorong oleh tepatnya pelaksanaan kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan, dan didukung oleh kuatnya komitmen organisasi yang dominan dibentuk oleh dimensi loyalitas, serta diperkuat oleh tepatnya karakteristik pekerjaan yang dominan dibentuk oleh identifikasi pekerjaan. Faktor karakteristik pekerjaan yang paling dominan mempengaruhi *turnover intentions* karyawan migas di sektor hulu. Ini menunjukkan bahwa perbaikan kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat mengakibatkan penurunan *turnover* karyawan migas di sektor hulu.

Saran Manajerial

1. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja yang dominan dibentuk oleh dimensi perasaan dalam kebijakan, maka kepemimpinan yang dominan dibentuk oleh dimensi kewenangan harus diterapkan secara tepat. Hal ini memperlihatkan bahwa apabila kewenangan yang diberikan pada Pimpinan di perusahaan mampu dimanfaatkan secara baik dan adil, yaitu dapat menentukan tujuan yang realistis dan dapat menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan, maka karyawan akan merasakan kepuasan mereka pada kebijakan pimpinan.

2. Dalam rangka menurunkan *turnover karyawan* yang dominan dibentuk oleh dimensi keinginan untuk pindah, maka karakteristik pekerjaan karyawan yang dominan dibentuk oleh dimensi identifikasi pekerjaan karyawan ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila identifikasi pekerjaan karyawan ditingkatkan, dimana karyawan merasakan diberi kesempatan dan kebebasan untuk Mandiri bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri. Maka dari itu Karyawan tidak akan mudah terpicat dengan perusahaan lain, jadi keinginan untuk pindah akan menurun.

Saran untuk Peneliti Lebih Lanjut

1. Masih banyak faktor lain yang mempengaruhi variabel *turnover* karyawan pada perusahaan migas di sektor hulu yaitu 33,3%, seperti remunerasi, soft skill, disiplin kerja, motivasi dan faktor lainnya selain yang ada pada penelitian ini yang memiliki pengaruh dominan dalam penurunan *turnover* karyawan.
2. Penelitian ini menggunakan variable Kepuasan kerja sebagai variable antara (*intervening*), sehingga untuk penelitian lebih lanjut kemungkinan akan menghasilkan temuan yang berbeda, apabila variable kepuasan kerja diposisikan sebagai variable moderasi (*moderating*).
3. Hasil penelitian ini dapat juga ditetapkan pada karyawan yang ada di wilayah operasi lapangan *onshore* (darat) dan *offshore* (lepas pantai).

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R. (2006). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1).
- Aryanda. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Disertasi, Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta*.
- Bushra, Fatima, & Naveed, A. U. (2011, Oct). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Dore, M. H. (2005). Climate change and changes in global precipitation patterns: What do we know? *Environment International*, 31, 1167-1181.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hadi, R., & Adil, A. (2010). Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294-299.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Kular, Sandeep, Mark, G., Rees, C., & Soane, E. (2008). Employee Engagement: A Literature Review Working Paper Series . pp. 1-28.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fan, Y. (2013). Leadership Style and Employee Turnover Intentions: A Social Identity Perspective. *Career Development International*, 18(3), 305-324.
- McKnight, Harrison, D., Phillips, B., & Hardgrave, B. C. (2009). Which Reduces IT Turnover Intention the Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics? *Information & Management*, 46, 167-174.
- Munandar, M. (2010). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- O'Halloran, & Patrick, L. (2012). Performance Pay and Employee Turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674.

- Rad, Mosadegh, A. M., & Yarmo, M. H. (2006). A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), xi-xxviii.
- Randeree, Kasim, & Chaudhry, A. G. (2012). Leadership-style, Satisfaction and Commitment An Exploration in the United Arab Emirates' Construction Sectort. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 61-85.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shuck, Brad, Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35 (4), 300-325.
- Suliman, Abubakr, M., & Obaidli, H. A. (2011). Organizational Climate and Turnover in Islamic Banking in The UAE. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(4), 308-324.
- Tian-Foreman, & Wei. (2009). Job Satisfaction and Turnover in the Chinese Retail Industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378.
- Wickramasinghe, & Vathsala. (2010). Impact of Time Demands of Work on Job Satisfaction and Turnover Intention Software Developer in Offshore Outsourced Software Development Firms in Sri Lanka. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(3).
- Yaghoubipoor, A., Tee, O. P., & Ahmed, M. E. (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*, 9, 14-27.
- Yukl, G. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* . (B. Supriyanto, Trans.) Jakarta: Indeks.