

# **PENGARUH PERPUTARAN KARYAWAN, PERILAKU DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SUMSEL BABEL PALEMBANG**

**Santi Puspita<sup>1</sup>**

**Dosen Universitas PGRI Palembang**

## *Abstract*

*The purpose of this research is to know the influence of leadership, turn over and attitude for employee satisfaction of PT. Sumsel Babel Bank Palembang not only jointly but also partially which used cluster sampling of 76 employees of Sumsel Babel Bank Palembang employees. Samples which used determined from Slovin formula that have 76 employees. Data collected from the answer of respondent questionnaire that explain about variable research which have weights between 1-5 Likert scale. Descriptive data analysis done after the data is converted to a form of interval using the Successive Interval. multiple linier regression analysis which is helped by SPSS Program for Windows version 16 to test the research hypothesis T test analysis results proved that leadership, turn over of employee, the attitude of employee have real influence for employee satisfaction of Sumsel Babel Palembang Bank which the constanta is 0,866. Leadership variable have real influence which regression coefficient is 0,40. Turn over of employee variable which regression coefficient is 0,162 and attitude of employee is bigger than F-table ( $\alpha 0,05 = 2,372$ ). It means that if the error rate 0,05, it will influence for leadership, turn over of employee, and attitude of employee for employee satisfaction of Sumsel Babel Palembang Bank.*

*Keyword: leadership, turn over of employee, attitude and employee satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Sumberdaya manusia diakui merupakan kajian paling penting dalam organisasi (Handoko, 2003: 18). Hal ini digambarkan dengan mandeknya semua aktifitas organisasi tanpa peran sumberdaya manusia. Oleh karena itu berbagai kajian dilakukan para ahli untuk mengoptimalkan peran sumberdaya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara yang dimaksud adalah upaya menumbuhkan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

Menurut Kreitner dalam Robbins (2005:270), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emotional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang merasa puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih. Kepuasan kerja mengacu pada sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap

---

<sup>1</sup> Koresponden Penulis: santi\_pus@yahoo.com

negatif. Ketika orang-orang membicarakan sikap karyawan mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bertahan yang berarti mengurangi tingkat perputaran. Perputaran karyawan menurut Robbins (2010:36) adalah merupakan pengunduran diri permanen dari suatu organisasi secara sukarela maupun tidak sukarela. Kepuasan dan perputaran karyawan saling berhubungan, karyawan yang puas memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah sedangkan karyawan yang tidak puas memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi.

Selain perputaran, perilaku mungkin juga menentukan kepuasan kerja. Perilaku menurut Robbins (2010:34) adalah tindakan orang-orang. Para manajer dalam elemen yang juga mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Manajer harus mampu menjelaskan mengapa karyawan melakukan perilaku tertentu, memprediksi bagaimana karyawan akan menanggapi berbagai tindakan dan keputusan, dan mempengaruhi perilaku karyawan.

Kepuasan kerja berdampak pada perilaku buruk di tempat kerja, ketika karyawan kurang puas dengan pekerjaan, mereka bereaksi dengan beragam cara. Mungkin ada yang mengundurkan diri, menggunakan waktu kerja untuk bermain di komputer, melakukan pelecehan verbal (berupa kata-kata) terhadap rekan lain. Apabila pimpinan atau manajer ingin mengendalikan konsekuensi yang tidak diinginkan dari ketidakpuasan kerja, mereka harus mengatasi masalahnya yaitu ketidakpuasan kerja, berusaha mengendalikan respon yang dilakukan para karyawan.

Kepemimpinan juga memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Kepemimpinan menurut Mangkunegara (2005: 146) adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Pimpinan harus mampu menjelaskan mengapa karyawan melakukan perilaku tertentu, memprediksi bagaimana karyawan akan menanggapi berbagai tindakan dan keputusan dan mempengaruhi perilaku karyawan. Perilaku karyawan seperti apa yang secara spesifik kita tinjau terkait dengan aspek menjelaskan, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku karyawan.

Bank Sumsel Babel Palembang termasuk salah satu organisasi yang memiliki komitmen terhadap kepuasan karyawannya. Fenomena rendahnya kepuasan kerja karyawan Bank Sumsel Palembang ditandai oleh: adanya konflik antara pimpinan dan bawahan, adanya rasa ketidakadilan dari bawahan terhadap pemimpin di dalam pemberian tugas, karyawan yang tidak puas akan memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi dikarenakan tingkat kepuasan karyawan dalam hal kenaikan gaji dan peluang promosi kurang di perhatikan. Akibatnya terdapat beberapa karyawan yang dapat mempengaruhi keputusan seorang karyawan untuk mengundurkan diri. Terhadap perilaku buruk di tempat kerja, beberapa karyawan kurang puas dengan pekerjaan sehingga mereka bereaksi dengan beragam cara, ada yang mengundurkan diri, merespons dengan menggunakan waktu kerja untuk bermain di komputer dan melakukan pelecehan verbal (berupa kata-kata) terhadap rekan lain.

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan adalah adakah pengaruh yang signifikan antara perputaran karyawan, perilaku, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sumsel Babel Palembang.

### ***Kajian Empiris dan Landasan Teori***

Kajian sejenis pernah dilakukan oleh Abdullah Koni dengan judul Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang. Penelitian dilakukan terhadap 167 populasi dengan 61 orang sebagai sampel yang diambil secara *stratified sampling*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kepuasan pegawai di IAIN Raden Fatah Palembang.

Penelitian lain dilakukan oleh Eko Aria (2005) dengan judul Analisis Faktor Kompensasi, Jenjang Karir, dan Stres Kerja terhadap Tingkat Perputaran Karyawan di Hotel "X" Surabaya. Dalam penelitian, seluruh karyawan Hotel yang berjumlah 80 orang dijadikan sebagai sampel. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kompensasi, jenjang karier, dan stress kerja berpengaruh secara signifikan baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap perputaran kerja karyawan.

Selanjutnya Lely melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Perilaku Karyawan terhadap Partisipasi Kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Wilayah DAOP V1 Yogyakarta. Sejumlah 70 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Hasil penelitian adalah bahwa secara parsial perilaku karyawan hanya berpengaruh signifikan terhadap partisipasi kerja karyawan, namun demikian, secara bersama-sama variabel-variabel tersebut berpengaruh signifikan

### ***Kepuasan Kerja***

Secara teoritis kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emotional terhadap berbagai aspek pekerjaan, menurut Kreitner dalam Robbins (2010:270). Definisi ini berarti bahwa kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang merasa puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih. Kepuasan kerja adalah sikap yang lazim di tunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dikarenakan seseorang dengan kepuasan yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif

Para peneliti di Cornell University mengembangkan JDI (*Job descriptive Index*) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja menurut Kreitner dalam Robbins (2010: 270) adalah: pekerjaan, upah, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Para peneliti di University of Minnessota menyimpulkan bahwa terdapat 20 dimensi yang berbeda yang melandasi kepuasan kerja. Menurut Kreitner dalam Robbins (2010:270) item-item *Minnessota satisfanction quitionaire* (MSQ) adalah pengakuan, kompensasi dan pengawasan. Lima model kepuasan kerja yang menonjol berdasarkan penyebabnya adalah pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan dan komponen watak/genetik.

Menurut Malayu SP.Hasibuan (2003:85) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya dengan tolak ukur tingkat disiplin, moral kerja dan *turnover* pegawai. Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong modal kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

### ***Teori Kepemimpinan***

Pengertian kepemimpinan menurut Robbins (2010: 146) adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai

tujuannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan terletak pada memahami sifat pemimpin yaitu karakteristik yang dapat membedakan antara pemimpin dan nonpemimpin. Menurut Robbins (2010:147), sifat-sifat yang dipelajari adalah fisik, penampilan, golongan sosial, stabilitas emosi, kelancaran berbicara, dan kemampuan bersosial.

Perilaku kepemimpinan yang terwujud pada kategori kepemimpinan terdiri dari tiga tipe pokok gaya kepemimpinan (Robbins.2010:149), yaitu: gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan autokrasi, dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Ketiga tipe kepemimpinan tersebut dalam prakteknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasi sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa situasi kepemimpinan berbeda pada posisi diluar dari gaya kepemimpinan yang perlu diperhitungkan secara cermat oleh pemimpin. Situasi yang berbeda, diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektifitas. Oleh karena itu, terdapat teori kepemimpinan situasi menurut Robbins (2010:154).

### **Perputaran Karyawan**

Pengertian perputaran karyawan menurut Robbins (2010:36) adalah merupakan pengunduran diri permanen dari suatu organisasi secara sukarela maupun tidak sukarela. Hal ini bisa menjadi masalah karena menambah biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan sekaligus gangguan kerja. Hubungan antara kepuasan dan perputaran kerja lebih kuat daripada tentang kepuasan lainnya sejauh ini.

Terdapat jenis-jenis perputaran karyawan menurut Robbins (2010:157):

- a. Perputaran karyawan yang sukarela dan tidak sukarela  
Yaitu perputaran karyawan yang terjadi atas kemauan karyawan sendiri, sedangkan perputaran karyawan tidak sukarela adalah perputaran karyawan yang terjadi bukan atas kemauan karyawan sendiri (diberhentikan oleh perusahaan).
- b. Fungsional dan tidak fungsional  
Perputaran karyawan fungsional terjadi bila karyawan dengan performa yang tidak memenuhi harapan perusahaan keluar, sedangkan perputaran karyawan fungsional terjadi bila karyawan dengan performa yang memenuhi harapan perusahaan keluar.
- c. Bisa dihindari dan tidak bisa dihindari  
Perputaran karyawan yang tidak bisa dihindari terjadi ketika karyawan keluar karena alasan-alasan yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya masalah gaji, kondisi kerja, atau masalah dengan atasan dan sebagainya, sedangkan perputaran karyawan yang bisa dihindari terjadi ketika karyawan keluar karena alasan-alasan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya seseorang harus pindah keluar kota karena mengikuti suami.

### **Perilaku**

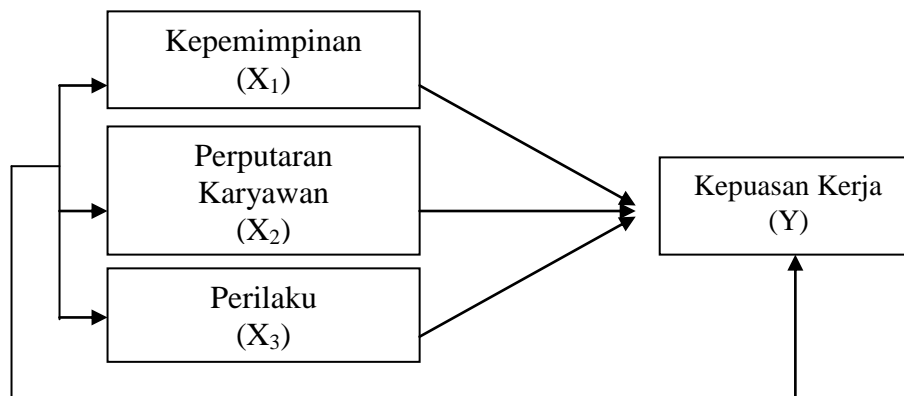
Menurut Robbins (2010: 34) perilaku adalah tindakan orang-orang. Para manajer dalam elemen yang juga mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Manajer harus mampu menjelaskan mengapa karyawan melakukan

perilaku tertentu, memprediksi bagaimana karyawan akan menanggapi berbagai tindakan dan keputusan, dan mempengaruhi perilaku karyawan.

Menurut Robbins (2010:36) perilaku buruk di tempat kerja muncul di dalam organisasi melalui penyimpangan, agresi, perilaku antisocial, dan kekerasan. Perilaku buruk seperti ini hadir dalam beragam bentuk dari memasang musik keras-keras untuk membuat marah rekan kerja lain hingga agresi verbal dan sabotase kerja, semua ini bisa merusak suatu organisasi.

### **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

1. Pengaruh antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja  
Dengan adanya kepemimpinan yang baik oleh pimpinan maka akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan karyawan Bank Sumsel Babel Palembang. Oleh karena itu muncul hipotesis; adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja Karyawan Kantor PT. Bank Sumsel Babel Palembang.
2. Pengaruh antara perputaran karyawan dengan kepuasan kerja  
Dengan tingkat kepuasan kerja yang positif maka dapat ditekan perputaran karyawan terhadap Bank Sumsel Babel Palembang. Oleh karena itu muncul hipotesis adanya pengaruh yang signifikan antara perputaran karyawan dengan kepuasan kerja Karyawan Kantor PT. Bank Sumsel Babel Palembang.
3. Pengaruh antara perilaku dengan kepuasan kerja  
Dengan adanya kepuasan kerja karyawan maka secara positif perilaku buruk di tempat kerja dapat dihindari dan dapat berpengaruh baik bagi perusahaan atau individu dalam perusahaan. Oleh karena itu muncul hipotesis adanya pengaruh antara perilaku dengan kepuasan kerja Karyawan Kantor PT. Bank Sumsel Babel Palembang.

### **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini adalah penelitian survey (Sugiyono, 2001: 46) dengan metode analitik korelasional yaitu untuk mengetahui pengaruh atau hubungan

antara variabel bebas dengan variabel terikat. Adapun operasionalisasi variabel penelitian dijabarkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Kepuasan kerja Karyawan (Y)	Suatu efektifitas atau respons emotional terhadap berbagai aspek pekerjaan karyawan pada Bank Sumsel Babel Palembang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan</li> <li>2. Upah</li> <li>3. Promosi</li> <li>4. Rekan kerja</li> <li>5. Pengawasan</li> </ol>
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya yang ada pada Bank Sumsel Babel Palembang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggerak</li> <li>2. Hasrat untuk memimpin</li> <li>3. Kejujuran dan integritas</li> <li>4. Kepercayaan diri</li> <li>5. Kecerdasan</li> <li>6. Pengetahuan yang relevan mengenai pekerjaan</li> <li>7. Pemimpin yang enerjik dan penuh semangat</li> </ol>
Perputaran karyawan (X <sub>2</sub> )	Pengunduran diri permanen dari suatu organisasi secara sukarela maupun tidak sukarela yang ada pada Bank Sumsel Babel Palembang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi Pasar tenaga kerja</li> <li>2. Peluang Kerja lain</li> <li>3. Lamanya masa kerja karyawan</li> </ol>
Perilaku karyawan (X <sub>3</sub> )	Tindakan karyawan yang ada pada Bank Sumsel Babel Palembang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyimpangan</li> <li>2. Agresi</li> <li>3. Perilaku antisosial</li> <li>4. Kekerasan</li> </ol>

Sumber: Pemikiran Penulis Berdasarkan Teori, 2012

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Sumsel Babel Palembang yang berjumlah 321 orang. Perhitungan dengan rumus Slovin (Husein Umar, 2003: 42) diperoleh sampel minimal sebesar 76 karyawan. Metode pengambilan sampelnya adalah *cluster sampling* (Sekaran, 2006: 62).. Pengambilan sampel dari setiap sub populasi (bagian) dilakukan secara proporsional sebagai berikut:

**Tabel 2. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian**

<b>No</b>	<b>Unit kerja</b>	<b>Populasi</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
1	Bagian Divisi Tresuri dan internasional	35	8
2	Bagian Divisi Satuan Kredit Khusus	9	2
3	Bagian Divisi Hukum dan Umum	70	17
4	Bagian Divisi Pengawasan Intern	19	4
5	Bagian Divisi Kredit	22	5
6	Bagian Satuan Pemasaran	17	4
7	Bagian Divisi Perencanaan Strategis	17	4
8	Bagian Satuan Pengembangan dan Kebijakan	8	2
9	Bagian Divisi Sumber Daya Manusia	58	14
10	Bagian Divisi Kepatuhan dan Manajemen resiko	17	4
11	Bagian Divisi Teknologi informasi	37	9
12	Bagian Satuan Akuntansi dan pelaporan	12	3
	<b>Total</b>	<b>321</b>	<b>76</b>

Sumber: Perhitungan penulis, 2012

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder (Istijanto, 2002: 29). Data primer diperoleh langsung dari responden berupa jawaban dari responden terhadap yang diedarkan. Untuk melengkapi dan mendukung data primer digunakan data sekunder. berupa jumlah karyawan pada PT. Bank Sumsel Babel Palembang. Adapun teknik pengumpulan data yang dipilih adalah kuesioner dan dokumentasi (Siswoyo, 2008: 51). Data yang berhasil dihimpun selanjutnya dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hasil Penelitian**

Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian, maka perlu digambarkan deskripsi variabel penelitian seperti yang dijabarkan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

No	Pernyataan	Distribusi Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Pemimpin yang memiliki hasrat kuat untuk memimpin.	0 0,00%	0 0,00%	5 6,58%	51 67,11%	20 26,32%
2.	Pemimpin menunjukkan tanggung jawab	0 0,00%	3 3,95%	3 3,95%	36 47,37%	34 44,74%
3.	Pemimpin yang jujur dan tidak berkhianat	0 0,00%	1 1,32%	5 6,58%	37 48,68%	33 43,42%
4.	Pemimpin percaya kepada bawahan	0 0,00%	1 1,32%	7 9,21%	44 57,89%	24 31,58%
5.	Pimpinan tidak ragu-ragu terhadap keputusan	0 0,00%	0 0,00%	4 5,26%	47 61,84%	25 32,89%
6.	Pimpinan adil dan merata atas hasil kerja bawahannya yang berprestasi	0 0,00%	1 1,32%	4 5,26%	40 52,63%	31 40,79%
7.	Pimpinan cerdas memecahkan persoalan	0 0,00%	1 1,32%	3 3,95%	46 60,53%	26 34,21%
8.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal	0 0,00%	4 5,26%	4 5,26%	46 60,53%	22 28,95%
9.	Pimpinan memiliki pengetahuan tinggi	0 0,00%	0 0,00%	7 9,21%	47 61,84%	22 28,95%
10.	Mempunyai kesempatan mendapatkan pelatihan dan pendidikan	0 0,00%	1 1,32%	2 2,63%	49 64,47%	24 31,58%
11.	Pimpinan enerjik dan tegas	0 0,00%	0 0,00%	7 9,21%	47 61,84%	22 28,95%

Sumber : Hasil Perhitungan Data Primer, 2012

Dari Tabel .2 tersebut di atas dapat diambil gambaran bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan mayoritas menyatakan setuju. Meskipun demikian terdapat indikator yang ketidaksetujuannya relatif tinggi, yaitu pada pernyataan nomor 2 dan 8.



**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Perputaran Karyawan ( $X_2$ )**

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Karyawan punya kesempatan bersaing pasar tenaga kerja	0 0,00%	1 1,32%	5 6,58%	42 55,26%	28 36,84%
2.	Karyawan memiliki peluang untuk menunjukkan prestasi	1 1,32%	2 2,63%	2 2,63%	49 64,47%	22 28,95%
3.	Karyawan memiliki harapan bekerja di perusahaan lain	0 0,00%	5 6,58%	5 6,58%	49 64,47%	17 22,37%
4.	Karyawan dapat mengembangkan keahlian di perusahaan lain	1 1,32%	6 7,89%	7 9,21%	39 51,32%	23 30,26%
5.	Terdapat kesempatan berkembang di perusahaan lain	2 2,63%	4 5,26%	6 7,89%	38 50,00%	26 34,21%
6.	Karyawan telah lama bekerja diberikan kesempatan untuk dipromosikan.	0 0,00%	1 1,32%	5 6,58%	44 57,89%	26 34,21%

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2012

Pada Tabel diatas dapat diambil gambaran bahwa tanggapan responden terhadap perputaran karyawan bervariasi. Pernyataan yang potensial menimbulkan masalah adalah pernyataan nomor 3, nomor 4 dan nomor 5 karena persentasi ketidaksetujuannya relatif banyak.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku ( $X_3$ )**

No	Pernyataan	Distribusi Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Karyawan tidak pernah melakukan penyimpangan	0 0,00%	1 1,32%	5 6,58%	37 48,68%	33 43,42%
2.	Karyawan tidak pernah tidak menyenangkan	1 1,32%	1 1,32%	4 5,26%	46 60,53%	24 31,58%
3.	Karyawan tidak pernah melakukan tindakan agresi	0 0,00%	0 0,00%	5 6,58%	50 65,79%	21 27,63%
4.	Karyawan tidak pernah mengundurkan	0 0,00%	5 6,58%	5 6,58%	40 52,63%	26 34,21%
5.	Karyawan tidak pernah berperilaku asosial	0 0,00%	2 2,63%	8 10,53%	39 51,32%	27 35,53%
6.	Karyawan bersifat kekeluargaan	0 0,00%	3 3,95%	7 9,21%	44 57,89%	22 28,95%
7.	Karyawan tidak pernah melakukan kekerasan dengan rekan kerja	0 0,00%	0 0,00%	3 3,95%	47 61,84%	26 34,21%

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2012

Pada Tabel 4 tersebut di atas dapat diambil gambaran bahwa tanggapan responden terhadap perilaku bervariasi. Pernyataan yang potensial menimbulkan masalah adalah pernyataan nomor 4 dan nomor 6 karena persentase ketidaksetujuannya relatif banyak.

**Tabel 5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

No	Pernyataan	Distribusi Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan pegawai	0	1	5	43	27
		0,00%	1,32%	6,58%	56,58%	35,53%
2.	Pekerjaan tim selalu selesai sesuai peran masing-masing	1	2	3	49	21
		1,32%	2,63%	3,95%	64,47%	27,63%
3.	Penilaian hasil kerja bawahan sesuai peraturan	0	0	3	57	16
		0,00%	0,00%	3,95%	75,00%	21,05%
4.	Tunjangan yang diberikan sesuai dengan peraturan	0	3	4	42	27
		0,00%	3,95%	5,26%	55,26%	35,53%
5.	Honor kegiatan sesuai dengan peraturan yang ada	0	0	5	43	28
		0,00%	0,00%	6,58%	56,58%	36,84%
6.	Sistem tunjangan kesehatan sesuai peraturan	0	0	6	49	21
		0,00%	0,00%	7,89%	64,47%	27,63%
7.	Pengembangan karir telah berjalan baik	0	1	4	47	24
		0,00%	1,32%	5,26%	61,84%	31,58%
8.	Perusahaan memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan	0	2	8	46	20
		0,00%	2,63%	10,53%	60,53%	26,32%
9.	Pimpinan mampu menjalin hubungan baik dengan bawahan	0	4	5	49	18
		0,00%	5,26%	6,58%	64,47%	23,68%
10.	Rekan kerja menjalin hubungan baik dengan sesama tim	0	1	1	51	23
		0,00%	1,32%	1,32%	67,11%	30,26%
11.	Adanya kejelasan, tanggung jawab dan wewenang yang diberikan.	0	2	7	48	19
		0,00%	2,63%	9,21%	63,16%	25,00%
12.	Adanya pengawasan kerja	0	4	8	46	18
		0,00%	5,26%	10,53%	60,53%	23,68%
13.	Dalam bekerja karyawan diberikan pengawasan hasil kerja	0	3	4	54	15
		0,00%	3,95%	5,26%	71,05%	19,74%

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2012

Dari Tabel 5 tersebut diatas dapat diambil gambaran bahwa tanggapan responden terhadap perilaku bervariasi. Pernyataan nomor 4, nomor 9, nomor 12 dan nomor 13 karena persentase ketidaksetujuannya relatif banyak

Sebelum dilakukan analisis regresi telah dilakukan berbagai pengujian mulai pengujian kualitas data, normalitas, sampai asumsi klasik regresi.. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil bahwa semua indikator indikator valid dan reliabel. Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selanjutnya hasil uji asumsi klasik dapat

disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dan semua variabel bebas terhindar dari persoalan multikolinieritas.

Setelah semua pengujian pendahuluan dilakukan selanjutnya dilakukan uji regresi linier berganda dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

R = 0,810		R <sup>2</sup> = 0,658		F <sub>hitung</sub> = 45,689		F <sub>tabel</sub> = 2,732	
Y = 0,866 + 0,407X <sub>1</sub> + 0,163X <sub>2</sub> + 0,234X <sub>3</sub> + e							
NO	Variabel	Koefisien regresi	t hitung	t tabel	Kesimpulan		
1.	Konstanta	0,866	2,820	1,666	Ho ditolak		
2.	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,407	5,079	1,666	Ho ditolak		
3.	Perputaran Karyawan (X <sub>2</sub> )	0,163	2,058	1,666	Ho ditolak		
4.	Perilaku (Y)	0,234	2,560	1,666	Ho ditolak		

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh variabel kepemimpinan (0,407), variabel perputaran karyawan (0,163), dan variabel perilaku (0,234) terhadap kepuasan kerja. Pengaruh masing-masing adalah signifikan karena semua nilai t<sub>hitung</sub> lebih besar dibandingkan t<sub>tabel</sub>.

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,810 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel-variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap variabel terikat dapat dikategorikan kuat, karena besarnya koefisien korelasi tersebut > 50 % dan < 100 %. Diketahui koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,658 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas (kepemimpinan, perputaran karyawan dan perilaku) secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel terikatnya (kepuasan kerja) sebesar 65,8% sedangkan 34,2% lainnya dijelaskan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Nilai F<sub>hitung</sub> (45,689) > F<sub>tabel</sub> pada α : 0,05 = (2,732) Dengan demikian variabel (X<sub>1</sub>), (X<sub>2</sub>), dan (X<sub>3</sub>) secara bersama-sama berpengaruh terhadap (Y).

## 2. Pembahasan Hasil Penelitian

### a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sumsel Babel Palembang

Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Sumsel Babel Palembang diterima. Faktor keberhasilan seorang pemimpin adalah gabungan antara kekuatan dan keteguhan hati, dengan aplikasi yang efektif dari kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. Pertimbangan penting untuk para pemimpin adalah membangun rasa percaya dan kredibilitas, rasa percaya dapat menjadi sangat rapuh. Komponen utama kredibilitas adalah kejujuran. Kejujuran itu sangat penting bagi kepemimpinan. Pemimpin itu harus mampu menyampaikan keyakinan dan antusiasme mereka secara efektif. Maka bawahan menilai kredibilitas seorang pemimpin dari kejujurannya, kompetensinya, dan kemampuan menginspirasinya. Bawahan yang mempercayai pemimpinnya bersedia menerima perbuatan pemimpin karena mereka yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan, agar tidak terjadi konflik antara pimpinan dan bawahan yang

menyebabkan terganggunya pekerjaan sehingga rendahnya kepuasan kerja karyawan, adanya rasa ketidakadilan dari bawahan terhadap pemimpin didalam pemberian tugas.

Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian Abdullah Koni (2010) yang menganalisis pengaruh kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang dimana didapatkan bahwa kepemimpinan berdampak positif.

***b. Pengaruh Perputaran Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sumsel Babel Palembang***

Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa perputaran karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Sumsel Babel Palembang diterima. Kepuasan dan Perputaran Karyawan ada hubungannya, karena karyawan yang puas memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah sedangkan karyawan yang tidak puas memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi. Meskipun demikian, faktor-faktor seperti kondisi pasar tenaga kerja, ekspektasi tentang peluang kerja lain, dan lamanya masa kerja karyawan didalam organisasi juga mempengaruhi keputusan seorang karyawan untuk mengundurkan diri. Tingkat kepuasan tidak menjadi elemen penting dalam memprediksi tingkat perputaran karyawan di kalangan karyawan yang berkinerja bagus karena organisasi biasanya melakukan apa pun untuk mempertahankan mereka misalnya kenaikan gaji, pujian, peluang promosi yang lebih besar.

Hal ini sama dengan Penelitian Eko Aria (2005) bahwa perputaran karyawan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena berkaitan erat dengan tinggi rendahnya semangat kerja para pegawai. Jika perusahaan dalam hal ini pimpinan dan bawahan harus bekerjasama dengan baik agar tercipta hubungan yang baik maka hal tersebut dapat pula memacu timbulnya semangat kerja yang tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

***c. Pengaruh Perilaku terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sumsel Babel Palembang.***

Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa perilaku berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Sumsel Babel Palembang diterima. Kepuasan Kerja dan Perilaku Buruk di Tempat Kerja, ketika karyawan kurang puas dengan pekerjaan, mereka bereaksi dengan beragam cara. Tetapi tidaklah mudah untuk memprediksi bagaimana mereka akan merespons. Mungkin ada yang mengundurkan diri, sedangkan karyawan lainnya mungkin melakukan pelecehan verbal (berupa kata-kata) terhadap rekan lain. Apabila pimpinan atau manajer ingin mengendalikan konsekuensi yang tidak diinginkan dari ketidakpuasan kerja, mereka harus mengatasi masalahnya yaitu ketidakpuasan kerja, berusaha mengendalikan respon yang dilakukan para karyawan.

Hal ini berarti semakin baik perilaku maka kepuasan kerja karyawan Bank Sumsel Babel Palembang juga semakin baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Lely (2008) bahwa perilaku yang baik ada

hubungan positif dengan Partisipasi Kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Wilayah DAOP V1 Yogyakarta.

**d. Pengaruh Kepemimpinan, Perputaran Karyawan dan Perilaku secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sumsel Babel Palembang.**

Hipotesis penelitian yang menyatakan kepemimpinan, perputaran karyawan dan perilaku berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Sumsel Babel Palembang secara simultan diterima. Pimpinan seharusnya tertarik pada sikap karyawan mereka karena hal ini mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan yang puas dan berkomitmen, misalnya memiliki tingkat perputaran karyawan dan ketidakhadiran yang lebih rendah dari rata-rata. Pimpinan ingin menjaga agar tingkat pengunduran diri karyawan tidak terjadi terutama pada karyawan yang lebih produktif, Pimpinan akan melakukan hal-hal yang bisa menghasilkan sikap kerja yang positif. Semua dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, organisasi secara keseluruhan.

Karyawan yang puas juga berkinerja baik dalam pekerjaan mereka. Pimpinan sebaiknya berfokus pada faktor-faktor yang telah terbukti kondusif terhadap tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan, membuat pekerjaan semakin menantang dan menarik, memberikan imbalan yang setimpal, dan menciptakan kondisi kerja serta rekan kerja yang suportif. Faktor-faktor ini cenderung membantu karyawan agar lebih produktif dan perusahaan sebaiknya memberikan imbalan yang diinginkan karyawan.

Pimpinan harus mampu menjelaskan mengapa karyawan melakukan perilaku tertentu, memprediksi bagaimana karyawan akan menanggapi berbagai tindakan dan keputusan dan mempengaruhi perilaku karyawan. Faktor lain yang tak kalah penting dalam hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan dalam Bank Sumsel Babel.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan perputaran karyawan serta perilaku secara bersama-sama dan secara parsial terhadap kepuasan kerja Karyawan pada PT. Bank Sumsel Babel Palembang.

### **Saran-saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis memberikan saran kepada PT. Bank Sumsel Babel Palembang kiranya dapat meningkatkan pengaruh Kepemimpinan dan Perputaran Karyawan serta Perilaku dengan cara melakukan langkah-langkah antara lain dengan:

1. Kepemimpinan akan efektif dan efisien ditangan orang yang terampil, terlatih dan melatih diri secara intensif. Jadi dalam hal tingkat kepuasan

pemimpin harus memilih gaya kepemimpinan yang dapat mengimbangi kekurangan yang dimiliki oleh karyawan atau kondisi pekerjaannya sehingga tidak terjadinya konflik antara bawahan dan pimpinan yang menyebabkan terganggunya pekerjaan sehingga tidak efektif. Para pemimpin harus mampu membangun rasa percaya dan kredibilitas, komponen utama kredibilitas adalah kejujuran. Pemimpin itu harus mampu menyampaikan keyakinan dan antusias mereka secara efektif. Maka bawahan menilai kredibilitas seorang pemimpin dari kejujurannya, kompetensinya, dan kemampuan menginspirasinya.

2. Karyawan yang puas dan berkomitmen, memiliki tingkat perputaran karyawan dan ketidakhadiran yang lebih rendah dari rata-rata. Pimpinan ingin menjaga agar tingkat pengunduran diri karyawan tidak terjadi terutama pada karyawan yang lebih produktif.
3. Kepuasan kerja mengacu pada sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif. Ketika orang-orang membicarakan sikap karyawan biasanya merujuk pada kepuasan kerja. Apabila pimpinan atau ingin mengendalikan konsekuensi yang tidak diinginkan dari ketidakpuasan kerja, mereka harus mengatasi masalahnya yaitu ketidakpuasan kerja, berusaha mengendalikan respon yang dilakukan para karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah Koni. 2010. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang*. Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Muhammadiyah Palembang. Tesis (Tidak diterbitkan)
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Eko Aria. 2005. *Analisis Faktor Kompensasi, Jenjang Karir, dan Stres Kerja terhadap Tingkat Perputaran Karyawan di Hotel " X" Surabaya*. Jurnal SDM, ([http : // www. Citeulike. Org/user/puslit/autor/ Aria ; Eko](http://www.Citeulike.Org/user/puslit/autor/Aria;Eko))
- Lely. 2008. *Pengaruh Perilaku Karyawan terhadap Partisipasi Kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) wilayah DAOP V1 Yogyakarta*. Jurnal SDM, ([Http : // blogspot. Com/ 2009/03/Perilaku- kerja karyawan](Http://blogspot.Com/2009/03/Perilaku-kerja-karyawan)).
- Malayu SP. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istijanto. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Manajemen*. (Edisi kesepuluh Jilid dua). Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Siswoyo. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2001. *Statistik Untuk Penelitian*. (Cetakan Keduabelas). Bandung : CV AlfaBeta.
- T Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. (Edisi 2), Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Uma Sekaran, 2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*. (Edisi Keempat Buku 1 dan 2). Jakarta : Salemba Empat.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.