

PENGARUH KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL DAN MODERATOR TURBULENSI LINGKUNGAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN (KASUS PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PUBLIK DI JABODETABEK)

Singmin Johanes Lo^{*)}, Musa Hubeis^{**)}, Parulian Hutagaol^{***)} Aji Hermawan^{****)}

^{*)}Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor

^{**)}Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

^{***)}Departemen Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

^{****)}Departemen Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the influence of organizational leadership behaviors and environmental turbulence moderator on employee retention. A survey was used to collect data from various publicly listed companies in the Greater Area of Jakarta. The survey measured the perceptions on organizational leadership behaviors and business environmental turbulence. The survey questionnaire on organizational leadership behaviors was from Yukl's model and the questionnaire on environmental turbulence was from Ansoff's model. Fifty two questionnaires were collected by using purposive sampling technique. The Moderated Multiple Linear Regression Analysis was used for analyzing the data. The results showed that the Relations Oriented Behaviors was found to have significant positive relationship with the Employee Retention. The Environmental Turbulence significantly moderated the Relations Oriented Behaviors and affected the Employee Retention positively.

Keywords: Organizational Leadership, Environmental Turbulence, Employee Retention

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh perilaku kepemimpinan organisasional dan moderator turbulensi lingkungan terhadap retensi karyawan. Survei digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai perusahaan publik di Jabodetabek. Survei mengukur persepsi perilaku kepemimpinan organisasional dan turbulensi lingkungan bisnis. Kuesioner survei perilaku kepemimpinan organisasional menggunakan model Yukl dan kuesioner turbulensi lingkungan menggunakan model Ansoff. Lima puluh dua kuesioner dapat dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengambilan contoh purposif. Data dianalisa menggunakan regresi linear berganda yang dimoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perilaku yang berorientasi pada Hubungan memiliki hubungan positif dan nyata dengan Retensi Karyawan. Turbulensi Lingkungan secara nyata memoderasi Perilaku yang berorientasi pada Hubungan dan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Organisasional, Turbulensi Lingkungan, Retensi Karyawan

alamat korepondensi:

Singmin Johanes Lo, HP : 0816793631

e-mail: johanes_lo@lycos.com

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan-perubahan yang sangat cepat di dunia bisnis berdampak pada krisis ekonomi di Indonesia dan Asia pada tahun 1998, serta krisis ekonomi global pada akhir tahun 2008 sampai dengan sekarang (Charand, 2009; Sheth, 2007). Guncangan yang terjadi pada skala makro-ekonomi berpengaruh langsung terhadap perusahaan-perusahaan pada skala mikro (Hubeis dan Najib, 2008; Tambunan, 2006). Perubahan-perubahan yang terjadi perlu dikelola dengan baik oleh pemimpin perusahaan karena peran dan tanggung-jawab pemimpin perusahaan sangat besar dalam menentukan keberhasilan bisnis. (Collins, 2002; Lawler and Worley, 2006; Ulrich and Smallwood, 2007; Yukl, 2006). Dalam konteks perusahaan bisnis di Indonesia sebagai organisasi yang mencari laba (Hubeis, 2005, 2008), perlu dilakukan penelitian mengenai perilaku kepemimpinan organisasional yang berpengaruh meningkatkan kinerja organisasional dari aspek retensi karyawan dengan turunnya angka perputaran karyawan di tengah turbulensi lingkungan eksternal bisnis. Dalam hal ini dapat diidentifikasi faktor-faktor kepemimpinan organisasional yang menentukan kinerja organisasional dari aspek retensi karyawan, dan turbulensi lingkungan eksternal bisnis.

Dari berbagai model kepemimpinan dengan berbagai pendekatan, seperti pendekatan personal dan situasional, pendekatan interaksi dan pembelajaran sosial, dan persepsi dan kognitif (Higgs, 2003; Yukl, 2006). Dari model-model tersebut, peneliti memilih model kepemimpinan perilaku yang oleh Yukl *et al.* (2002b) disebut sebagai model kepemimpinan tiga dimensi. Ketiga kategori dimensi tersebut adalah perilaku-perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada penugasan, hubungan, dan perubahan. Menurut Yukl (2002a,b, 2006) perilaku kepemimpinan organisasional yang berorientasi pada penugasan bertujuan agar para pemimpin perusahaan mampu mengelola sumber-daya sumber-daya yang ada di perusahaan secara efisien dan mampu menjaga mutu operasional, produk, dan jasa perusahaan secara konsisten. Perilaku-perilaku yang berkaitan dengan penugasan, antara lain perilaku: memberikan tugas-tugas, menjelaskan peran, tanggung-jawab, dan sasaran kerja; memantau kemajuan tugas dan mengevaluasi kinerja individu dan unit kerja; serta mengatur sumber-daya organisasi dan jadwal kerja yang efisien. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dimaksudkan agar para pemimpin perusahaan mampu membangun karyawan perusahaan yang berdedikasi tinggi dan setia pada perusahaan melalui rasa saling percaya dan kerja sama. Perilaku-perilaku yang berkaitan dengan

hubungan, antara lain perilaku: menyediakan pelatihan dengan pendampingan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan rasa percaya diri para anak-buah; menunjukkan perhatian, kepedulian, dukungan, dan dorongan kepada anak-buah dan orang-orang; turut melibatkan anak-buah ketika membuat keputusan-keputusan penting, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menerima dan menggunakan ide-ide dan saran-saran anak-buah dan orang lain; memberikan pujian, pengakuan, dan menunjukkan penghargaan kepada anak-buah dan orang-orang yang berprestasi; memberikan kesempatan, kebebasan, dan otonomi disertai kehati-hatian dalam memercayakan kepada anak-buah cara menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan menuntut para pemimpin perusahaan agar secara inovatif mampu melakukan perbaikan dan peningkatan perusahaan secara besar-besaran dan menjadikan organisasi perusahaan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan eksternal (Hubeis, 2005). Perilaku-perilaku yang berkaitan dengan perubahan, antara lain perilaku: menjelaskan dan memberikan visi yang dapat dicapai oleh unit kerja dan menjelaskan usulan perubahan dengan antusias; menyediakan suasana dan ruang bagi anak-buah agar mendapatkan inspirasi, kreatif, inovatif, dan mampu menggunakan ide-ide baru demi meningkatkan kinerja organisasi; berani mengambil risiko pribadi dan berkorban demi mendorong dan mempromosikan perubahan yang diinginkan demi meningkatkan kinerja perusahaan; serta memantau apa yang sedang terjadi di lingkungan luar organisasi dan menganalisa kemungkinan adanya peluang atau ancaman terhadap organisasi.

Berbagai penelitian terhadap pengukuran kinerja organisasional dilakukan melalui pendekatan dari aspek keuangan dan non-keuangan (Kaplan and Norton, 2001; Maholland and Muetz, 2002). Pada penelitian ini kinerja organisasional yang diukur adalah kinerja dari aspek non-keuangan, yaitu kepuasan karyawan. Salah satu cara mengukur kepuasan karyawan tersebut dapat dilakukan melalui pengukuran terhadap angka retensi karyawan (Mangkuprawira, 2003). Karyawan yang puas terhadap kepemimpinan di perusahaan tempatnya bekerja cenderung untuk bertahan dan tetap tinggal di perusahaan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap kepemimpinan organisasional di perusahaan tempatnya bekerja cenderung untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan di perusahaan berakibat terhadap tinggi atau rendahnya angka retensi karyawan. Penelitian ini juga ingin mengetahui ada tidaknya dampak atau pengaruh peubah moderator turbulensi lingkungan eksternal perusahaan terhadap hubungan kepemimpinan organisasional dengan

kinerja organisasional dari aspek non-keuangan, apa dan bagaimana faktor turbulensi lingkungan eksternal perusahaan turut memengaruhi gaya perilaku kepemimpinan organisasional dan kemudian turut memengaruhi kinerja organisasional perusahaan.

Perumusan Masalah

1. Model perilaku kepemimpinan organisasional apakah yang dapat memprediksi pencapaian kinerja organisasional dari aspek non-keuangan di suatu perusahaan ?
2. Bagaimanakah faktor turbulensi lingkungan eksternal perusahaan dapat membawa pengaruh terhadap kepemimpinan organisasional sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasional dari aspek non-keuangan di suatu perusahaan ?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor-faktor perilaku kepemimpinan organisasional para pemimpin puncak perusahaan yang berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasional dari aspek non-keuangan di perusahaan-perusahaan publik di Jabodetabek.
2. Mengkaji dampak turbulensi lingkungan eksternal perusahaan yang secara nyata memoderasi perilaku kepemimpinan organisasional, sehingga secara nyata memengaruhi kinerja organisasional dari aspek non-keuangan di suatu perusahaan.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu

Penelitian dilakukan pada perusahaan-perusahaan perseroan terbatas yang bersifat terbuka (PT. Tbk) yang telah terdaftar di Bursa Efek Indonesia atau disebut perusahaan-perusahaan publik di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi dan Karawang (Jabodetabek). Waktu pengambilan contoh melalui survei berlangsung dari bulan Juni - Desember 2009.

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan gabungan penelitian deskriptif, konfirmatori, dan eksplanatori yang diadopsi dari model penelitian Kepemimpinan Tiga Dimensi (Yukl *et al*, 2002b) dan model penelitian Turbulensi Lingkungan Ansoff (Ansoff and McDonnell, 1990). Penelitian kepemimpinan organisasional menggunakan alat bantu kuesioner yang telah di adopsi, yaitu *Task, Relations, and Change Questionnaire* (TRCQ). Ada 48 item pernyataan dalam kuesioner membentuk tiga kategori besar perilaku kepemimpinan organisasional

yang berorientasi pada penugasan, hubungan, dan perubahan. Alat bantu untuk mengukur turbulensi lingkungan eksternal bisnis menggunakan kuesioner yang diadopsi dari model penelitian Turbulensi Lingkungan Ansoff. Ada empat item pernyataan yang berkaitan dengan lingkup operasional bisnis, jenis dan kecepatan perubahan, serta pandangan terhadap keadaan masa depan lingkungan bisnis. Alat statistik yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan moderated multiple linear regression menggunakan SPSS 13 *for Windows*.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini mengambil data kuantitatif dan kualitatif yang berkaitan dengan faktor-faktor yang menentukan kepemimpinan organisasional yang membentuk dimensi dan aspek-aspek yang mempengaruhi tingkat turbulensi lingkungan dan data pengukuran kinerja organisasional pada aspek retensi karyawan. Data primer diperoleh dari 52 responden yang terkumpul yang mengisi alat bantu kuesioner yang memakai skala pengukuran lima poin (Sekaran, 2003) untuk menjelaskan besaran yang mengukur kekuatan (*magnitude*) perilaku kepemimpinan. Kelima skala pengukuran tersebut adalah: "1" menyatakan tidak pernah melakukan, "2" menyatakan jarang melakukan, "3" menyatakan kadang-kadang melakukan, "4" menyatakan hampir selalu melakukan, dan "5" menyatakan selalu melakukan. Sedangkan skala pengukuran lima poin pada turbulensi lingkungan digunakan untuk menjelaskan tingkat dan keadaan lingkungan, yaitu "1" menunjukkan tingkat dan keadaan stabil, tidak ada turbulensi; "2" agak stabil, mulai terjadi turbulensi tetapi mudah diatasi; "3" kurang stabil, terjadi turbulensi tetapi masih dapat diatasi; "4" tidak stabil, terjadi turbulensi yang mulai sulit diatasi; dan "5" sangat tidak stabil, turbulensi yang tinggi dan sulit diatasi.

Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan cara *purposive sampling* dan metode *proportionate stratified random sampling* dengan kriteria pilihan besarnya jumlah omset penjualan perusahaan per-tahun di atas Rp 1 triliun, umur perusahaan > 10 tahun, dan semua contoh adalah perusahaan Perseroan Terbatas Terbuka (PT. Tbk.) yang telah menjadi anggota Bursa Efek Indonesia (BEI) dan disebut perusahaan publik.

Peubah-peubah bebas pada penelitian ini adalah tiga kategori perilaku kepemimpinan organisasional, yaitu Perilaku yang berorientasi pada Penugasan (PGS), Perilaku yang berorientasi pada Hubungan (PHB), dan Perilaku yang berorientasi pada Perubahan (PUB). Peubah terikat adalah angka Retensi Karyawan (RTK) perusahaan pada tahun 2008 yang diperoleh dari hasil survei terhadap 52 responden, yang merupakan salah

satu ukuran kinerja organisasional dari aspek non-keuangan. Sedangkan sebagai peubah moderator adalah Turbulensi Lingkungan (TL) eksternal perusahaan, yang oleh Ansoff (1990) digunakan untuk mengukur persepsi lingkup operasional bisnis, jenis dan kecepatan perubahan, serta pandangan pimpinan perusahaan terhadap keadaan masa depan lingkungan.

Model penelitian yang menjelaskan hubungan dan pengaruh peubah bebas perilaku kepemimpinan organisasional dengan model yulk dan peubah moderator turbulensi lingkungan model Ansoff terhadap peubah terikat kinerja organisasional angka retensi karyawan, serta uji hipotesis null (H_0) baik secara parsial maupun keseluruhan disajikan pada Gambar 1. Uji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- H1 : Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada penugasan tidak mempunyai hubungan positif dan pengaruh nyata terhadap retensi karyawan.
- H2 : Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan tidak mempunyai hubungan positif dan pengaruh nyata terhadap retensi karyawan.
- H3 : Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan tidak mempunyai hubungan positif dan pengaruh nyata terhadap retensi karyawan.
- H4a: Hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada penugasan dan retensi karyawan tidak dimoderasi oleh turbulensi lingkungan, sehingga tidak akan memberikan pengaruh positif pada saat turbulensi lingkungan positif (stabil).
- H4b: Hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan retensi karyawan tidak dimoderasi oleh turbulensi lingkungan, sehingga tidak akan memberikan pengaruh positif pada saat turbulensi lingkungan positif (stabil).
- H4c: Hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahandan retensi karyawan tidak dimoderasi oleh turbulensi lingkungan, sehingga tidak akan memberikan pengaruh positif pada saat turbulensi lingkungan positif (stabil).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari hasil survei profil responden (Tabel 1) diketahui bahwa: 75,0% responden berusia antara 31 sampai dengan 50 tahun, 67,3% telah bekerja di perusahaan lebih dari 6 tahun, 92% berpendidikan setingkat sarjana atau lebih tinggi, 78,8% menduduki jabatan setingkat manajer atau lebih tinggi, dan 88,5% telah menduduki jabatan tersebut lebih dari 1 tahun. Dari data profil responden tersebut diperoleh gambaran bahwa responden yang mengembalikan kuesioner merupakan orang-orang yang telah matang, berpendidikan tinggi, sebagian besar telah menduduki jabatan manajemen menengah dan puncak dan lama menjabat lebih dari setahun sehingga dapat dikatakan mengenal pemimpin dan perusahaannya.

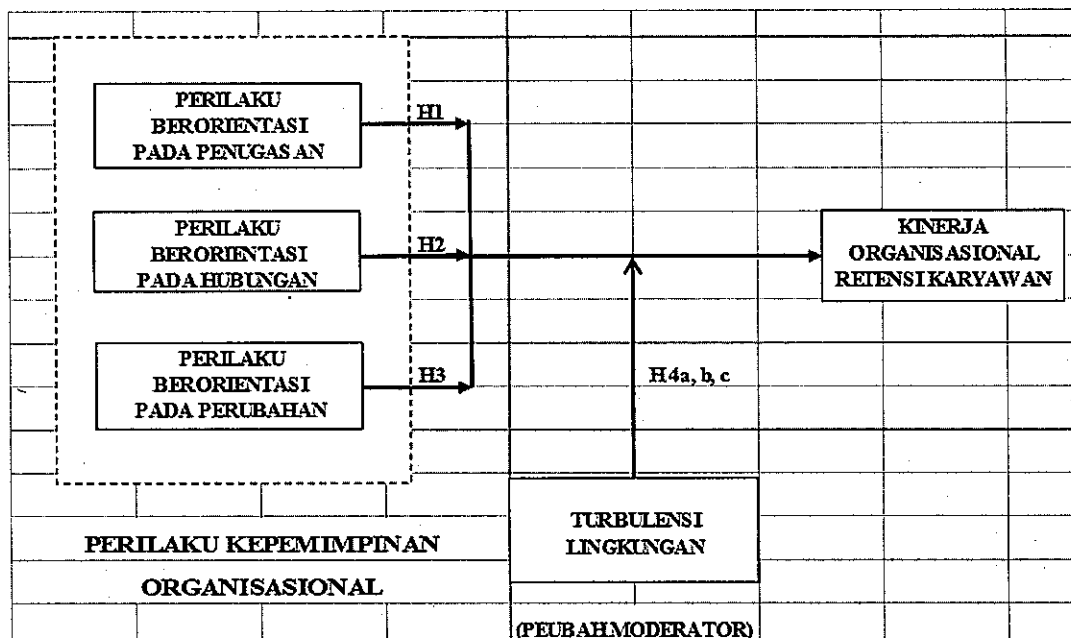
Profil Perusahaan

Perusahaan-perusahaan publik yang disurvei berasal dari sektor industri: asuransi, elektronik, farmasi, hotel dan pariwisata, keuangan, konstruksi, otomotif, perbankan, perkebunan, pertambangan, plastik dan gelas, *real estate* dan *property*, telekomunikasi, transportasi, serta *wholesale* dan *retail*. Dari data perusahaan-perusahaan publik yang disurvei (Tabel 2), diperoleh bahwa mayoritas perusahaan-perusahaan publik yang diteliti merupakan 65,4% perusahaan jasa, 61,5% dimiliki swasta PMDN, 69,2% telah berusia lebih dari 30 tahun, 79,2% memiliki omset penjualan rata-rata per-tahun > Rp 2 triliun,-, dan 40,4% angka perputaran karyawan lebih kecil dari 6%.

Uji reliabilitas terhadap ketiga dimensi perilaku kepemimpinan organisasional mendapatkan *Alpha Cronbach* untuk perilaku penugasan (0,77), perilaku hubungan (0,88), dan perilaku perubahan (0,75), serta terhadap moderator turbulensi lingkungan 0,78 sehingga memenuhi syarat *Alpha* > 0.70 (Hair *et al*, 2006; Nunnally dan Bernstein, 1998).

Pengaruh Peubah Bebas terhadap Peubah Terikat

Uji hipotesis pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat dilakukan dengan analisis regresi linear berganda menggunakan SPSS 13 *for Window*. Dari Tabel 3, uji ANOVA (tanpa menyertakan peubah moderator) diperoleh F hitung = 4,790, nyata pada $p = 0,005$, maka model regresi linear berganda ini dapat digunakan untuk memprediksi angka retensi karyawan dengan pengaruh agak lemah ($R^2 = 0,230$). Hasil koefisien determinasi (R^2) menyatakan bahwa 23% variasi angka retensi karyawan dapat dijelaskan melalui ketiga perilaku kepemimpinan organisasional, yaitu perilaku yang



Gambar 1. Model Penelitian Hubungan Perilaku Kepemimpinan Organisasional Model Yukl Peubah Moderator Lingkungan

berorientasi pada penugasan, hubungan, dan perubahan secara bersama-sama, sedangkan sisanya (77%) angka retensi karyawan harus dijelaskan melalui faktor-faktor lain.

Dari Tabel 3 uji hipotesis terhadap H1, H2, dan H3 (analisis regresi tanpa menyertakan peubah moderator turbulensi lingkungan) diperoleh hasil berikut:

H1: Perilaku yang berorientasi pada penugasan tidak mempunyai hubungan positif dan tidak berpengaruh nyata terhadap retensi karyawan. (Nilai t hitung = -0,754, tidak nyata karena $p = 0,455$ ($p > 0,05$), dan koefisien $B = -0,479$).

H2: Perilaku yang berorientasi pada hubungan mempunyai hubungan positif dan berpengaruh nyata terhadap retensi karyawan. (Nilai t hitung = 2,049, nyata pada $p = 0,046$ ($p < 0,05$), dan koefisien $B = 1,419$).

H3: Perilaku yang berorientasi pada perubahan tidak mempunyai hubungan positif dan tidak berpengaruh nyata terhadap retensi karyawan. (Nilai t hitung = 0,277, tidak nyata karena $p = 0,783$ ($p > 0,05$), dan koefisien $B = 0,150$).

Model persamaan regresi terestimasi dengan taraf nyata, tanpa menyertakan peubah moderator, adalah:

$$RTK = 89,508 + 1,419 PHB$$

Dari model persamaan (1) tersebut, diketahui bahwa perilaku kepemimpinan organisasional yang berorientasi pada Hubungan (PHB) secara parsial

memiliki hubungan dan pengaruh positif sebesar 1,419 terhadap kinerja organisasional Retensi Karyawan (RTK). Hasil ini didukung hasil penelitian sebelumnya (Dixon and Hart, 2010; Michela, 2007; Yukl, 2002a, 2006). Sebaliknya, perilaku kepemimpinan organisasional yang berorientasi pada Penugasan (PGS) dan Perubahan (PUB) secara parsial tidak memiliki hubungan dan tidak berpengaruh nyata ($p > 0,05$) terhadap kinerja organisasional Retensi Karyawan (RTK). Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Yukl (2002a, b, 2006) mengenai perilaku kepemimpinan para pemimpin madya terhadap bawahan yang menyatakan bahwa seharusnya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada penugasan maupun perubahan memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan.

Kepemimpinan organisasional yang menekankan perilaku yang berorientasi pada hubungan terhadap anak-buah akan memberikan pengaruh yang positif terhadap angka retensi karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil-hasil penelitian terdahulu bahwa tujuan utama dan kekuatan dari perilaku yang berorientasi pada hubungan adalah adanya dedikasi yang tinggi dalam unit kerja atau organisasi dan rasa saling percaya dan kerjasama yang tinggi antara anggota kelompok (Yukl, 2002 a, b, 2006). Penelitian-penelitian oleh Dixon and Hart (2010) dan Michela (2007) menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung anak-buah berpengaruh secara nyata terhadap rendahnya intensi karyawan untuk keluar. Para pemimpin organisasi yang memperhatikan anak-buahnya dengan memberikan pengembangan, dukungan, konsultasi, pengakuan, dan pemberdayaan kepada anak-buahnya membuat anak-buah memiliki dedikasi dan kesetiaan kepada

pemimpin dan organisasinya sehingga berpengaruh positif terhadap angka retensi karyawan (Dixon and Hart, 2010; Mangkuprawira, 2003; Michela, 2007; Yukl, 2002a,b, 2006).

Pengaruh Peubah Bebas, Peubah Moderator dan Dampak Interaksi keduanya terhadap Peubah Terikat Uji hipotesis pengaruh peubah moderator terhadap hubungan antara peubah bebas dengan peubah terikat, beserta dampak interaksinya dilakukan dengan menggunakan teknik *Moderated Multiple Linear Regression Analysis* (Jaccard and Turrisi, 2003). Pada waktu menggunakan *Moderated Multiple Linear Regression Analysis*, perlu diatasi kemungkinan terjadinya multikolinearitas karena harus mengalikan peubah bebas dengan peubah moderator. Oleh sebab itu perlu diambil langkah-langkah yang dianjurkan oleh Aiken dan West dalam Howell (2007) dan Fuller *et al.* (2010) untuk memusatkan dampak utama dari kedua peubah tersebut. Hal ini dilakukan dengan menjadikan dalam bentuk baku, yaitu dengan mengurangi nilai rata-rata peubah tersebut dengan skor dari setiap responden dan hasilnya adalah sebuah peubah dengan nilai rata-rata nol dan simpangan baku 1. Untuk mengurangi multikolinearitas ($VIF \leq 10$) dan masalah lainnya, maka semua peubah pada Tabel 3 yang menyertakan peubah moderator harus dibakukan terlebih dahulu, dengan nilai rata-rata 0.

Dari Tabel 3 uji ANOVA dengan menyertakan peubah moderator, diperoleh F hitung = 3,626 dan nyata pada $p = 0,004$, maka model regresi linear berganda ini dapat digunakan untuk memprediksi retensi karyawan dengan pengaruh hubungan yang cukup ($R^2 = 0,366$). Hasil koefisien determinasi (R^2) menyatakan bahwa 36,6% dari variasi retensi karyawan dapat dijelaskan melalui ketiga perilaku kepemimpinan organisasional

yang berorientasi pada penugasan, hubungan, dan perubahan, turbulensi lingkungan sebagai peubah moderator, dan dampak interaksi antara dimensi perilaku kepemimpinan organisasional dan turbulensi lingkungan secara bersama-sama, sedangkan sisanya (63,4%) disebabkan oleh faktor lain.

Uji hipotesis terhadap H4a, H4b, dan H4c melalui alat statistik parametrik *Moderated Multiple Linear Regression Analysis* dengan menyertakan peubah moderator turbulensi lingkungan, diperoleh hasil dalam bentuk dibakukan sebagai berikut:

H4a: Hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada penugasan dan retensi karyawan tidak dimoderasi oleh turbulensi lingkungan dan tidak akan memberikan pengaruh nyata pada saat turbulensi lingkungan positif (stabil). Hubungan parsial ini memiliki nilai t hitung = - 1,426, tidak nyata karena $p = 0,161$ ($p > 0,05$), dan koefisien $B = - 0,307$. Dampak interaksi (PGS*TL) memiliki pengaruh nilai t hitung = 1,934, tidak nyata karena $p = 0,060$ ($p > 0,05$), dan koefisien $B = 0,462$.

H4b: Hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan retensi karyawan dimoderasi oleh turbulensi lingkungan, sehingga akan memberikan pengaruh nyata pada saat turbulensi lingkungan positif (stabil). Hubungan parsial ini memiliki nilai t hitung = 2,647, bertaraf nyata karena $p = 0,011$ ($p < 0,05$), dan koefisien $B = 0,719$. Dampak interaksi (PHB*TL) memiliki pengaruh nyata dan hubungan negatif. Nilai t hitung = - 2,490, bertaraf nyata karena $p = 0,017$ ($p < 0,05$), dan koefisien $B = -0,708$.

Tabel 1. Profil Responden (n = 52)

No.	Demografi Responden		n	(%)
1	Jenis kelamin	Pria	36	69,2
		Wanita	16	30,8
2	Usia responden (tahun)	< 31	11	21,1
		31-50	39	75,0
		> 50	2	3,9
3	Pendidikan terakhir	≤ Akademi/Diploma	4	7,7
		Sarjana (S1)	26	50,0
		Pascasarjana (S2/S3)	22	42,3
4	Lama kerja di perusahaan (tahun)	< 6	17	32,7
		6-10	13	25,0
		> 10	22	42,3
5	Jabatan terakhir	Direktur, GM	18	34,6
		Manager	23	44,3
		Lainnya	11	21,1
6	Lama menduduki jabatan (tahun)	< 1	6	11,5
		1-5	29	55,8
		> 6	17	32,7

Tabel 2. Profil Perusahaan (n = 52)

No.	Profil Perusahaan		n	(%)
1	Jenis Industri	Jasa	34	65,4
		Non-Jasa	28	33,6
2	Kepemilikan Usaha	Swasta PMDN	32	61,5
		Swasta PMA	10	19,2
		BUMN	10	19,2
3	Umur Perusahaan (tahun)	< 21	9	17,3
		21-30	7	13,5
		> 30	36	69,2
4	Lama di Bursa Efek Indonesia (tahun)	< 6	10	19,2
		6-10	9	17,3
		> 10	33	63,5
5	Omset Perjualan Rata-Rata 2005-7 (Tribun Rupiah)	> 1 s/d 2	16	30,8
		> 2 s/d 5	19	36,5
		> 5	17	32,7
6	Angka Perputaran Karyawan 2008 (%)	> 7,0	14	26,9
		6,0 s/d 7,0	17	32,7
		< 6,0	21	40,4

H4c: Hubungan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan retensi karyawan tidak dimoderasi oleh turbulensi lingkungan, sehingga tidak akan memberikan pengaruh positif pada saat turbulensi lingkungan positif (stabil). Hubungan parsial ini memiliki nilai t hitung = 0,276, tidak nyata karena $p = 0,784$ ($p > 0,05$), dan koefisien $B = 0,056$. Dampak interaksi (PUB*TL) tidak memiliki pengaruh pada taraf nyata. Nilai t hitung = 1,237, tidak nyata karena $p = 0,223$ ($p > 0,05$), dan koefisien $B = 0,249$.

Model persamaan *Moderated Multiple Linear Regression Analysis* yang terestimasi pada taraf nyata dalam bentuk dibakukan adalah sebagai berikut:

$$RTK = 0,719 PHB - 0,708 PHB*TL$$

Mengikuti rekomendasi dari Cohen *et al.* (2003) mengenai dampak interaksi yang disebabkan oleh moderator turbulensi lingkungan, maka regresi perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan terhadap kinerja retensi karyawan di plot pada tiga tingkat turbulensi lingkungan yang berbeda, yaitu tingkat Turbulensi Lingkungan Menengah melalui nilai rata-rata turbulensi lingkungan, tingkat Turbulensi Lingkungan Tinggi melalui satu simpangan baku di atas nilai rata-rata, dan tingkat Turbulensi Lingkungan Rendah melalui satu simpangan baku di bawah nilai rata-rata. Situasi yang menjelaskan hubungan antara Turbulensi Lingkungan, Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan, dan dampak interaksinya terhadap kinerja organisasional retensi karyawan selengkapnya disajikan pada Gambar 2.

Dari Gambar 2 dapat dijelaskan, bahwa ketika tingkat turbulensi lingkungan rendah (stabil), para pemimpin

puncak perusahaan sebaiknya mengintensifkan Perilaku Kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan (PHB = +1 Simpangan Baku) karena akan berdampak positif pada kinerja Retensi Karyawan. Dampak positif yang sama juga berlaku ketika tingkat turbulensi lingkungan menengah. Sebaliknya, ketika tingkat turbulensi lingkungan tinggi, mengintensifkan Perilaku Kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan (PHB = +1 Simpangan Baku) hampir tidak membawa dampak pada kinerja Retensi Karyawan. Jadi, perilaku kepemimpinan organisasional yang berorientasi pada Hubungan memiliki hubungan erat dengan kinerja organisasional dari aspek non-keuangan, Retensi Karyawan ketika turbulensi lingkungan eksternal rendah dan menengah, tetapi tidak memiliki hubungan dengan kinerja retensi karyawan ketika keadaan lingkungan eksternal perusahaan tinggi (tidak stabil).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Kepemimpinan organisasional adalah determinan keberhasilan suatu bisnis (Charand, 2009; Collins, 2002; Lawler and Worley, 2006; Seth, 2007; Ulrich and Smallwood, 2007; Yukl, 2002a,b, 2006;). Penelitian ini mempunyai implikasi sangat penting bagi para pengambil keputusan yang ingin lebih meningkatkan kinerja perusahaan pada aspek non-keuangan. Oleh karena kepemimpinan organisasional merupakan salah satu faktor penentu kepuasan karyawan, maka hasil dari penelitian ini perlu ditinjau-lanjuti oleh para pengambil keputusan di atas supaya mendatangkan manfaat yang maksimal. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan mempunyai hubungan positif dan pengaruh nyata terhadap angka retensi karyawan. Hasil ini didukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dimensi kepemimpinan

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Peubah Bebas dan Peubah Terikat Tanpa serta dengan Peubah Moderator

Peubah Bebas dan Interaksinya	Koefisien Regresi Linear Berganda									
	Tanpa Peubah Moderator & Tidak Dibakukan					Dengan Peubah Moderator & Dibakukan				
	B	Std.Error	t-value	p-value	VIF	B	Std.Error	t-value	p-value	VIF
Konstan	89,508	1,642	54,520	0,000		0,013	0,122	0,110	0,913	
PGS.Perilaku Penugasan	-0,479	0,636	-0,754	0,455	2,974	-0,307	0,215	-1,426	0,161	3,220
PHB.Perilaku Hubungan*	1,419	0,692	2,049	0,046	4,632	0,719	0,271	2,647	0,011	5,114
PUB.Perilaku Perubahan	0,150	0,541	0,277	0,783	2,616	0,056	0,204	0,276	0,784	2,893
TL.Turbulensi Lingkungan						-0,081	0,137	-0,592	0,557	1,298
PGS*TL						0,462	0,239	1,934	0,060	3,588
PHB*TL*						-0,708	0,284	-2,490	0,017	4,459
PUB*TL						0,249	0,201	1,237	0,223	2,159
UJI ANOVA	Tanpa Peubah Moderator (Tidak Dibakukan)					Dengan Peubah Moderator (Dibakukan)				
R ²	0,230					0,366				
F-value	4,790					3,626				
Pr > F	0,005					0,004				
Keterangan: Peubah terikat: Retensi Karyawan Tahun 2008										
*Nyata pada $p < 0,05$ dan tidak terjadi multikolinearitas (VIF < 10,0)										

yang berorientasi pada hubungan adalah determinan kepemimpinan yang berpengaruh kuat terhadap kinerja kepuasan karyawan (Dixon and Hart, 2010; Mangkuprawira, 2003; Yukl, 2002a,b, 2006).

Hasil lainnya adalah turbulensi lingkungan memoderasi perilaku yang berorientasi pada hubungan dan dampak interaksi keduanya berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja retensi karyawan. Oleh sebab itu para pemimpin puncak perusahaan harus sungguh-sungguh memperhatikan faktor turbulensi lingkungan ketika memimpin perusahaan. Pada saat turbulensi lingkungan rendah dan menengah, para pemimpin puncak perusahaan dianjurkan agar lebih menekankan perilaku yang berorientasi pada hubungan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, dukungan, konsultasi, pengakuan dan penghargaan, serta delegasi dan pemberdayaan kepada para anak-buahnya secara intensif dan konsisten.

KESIMPULAN DAN SARAN

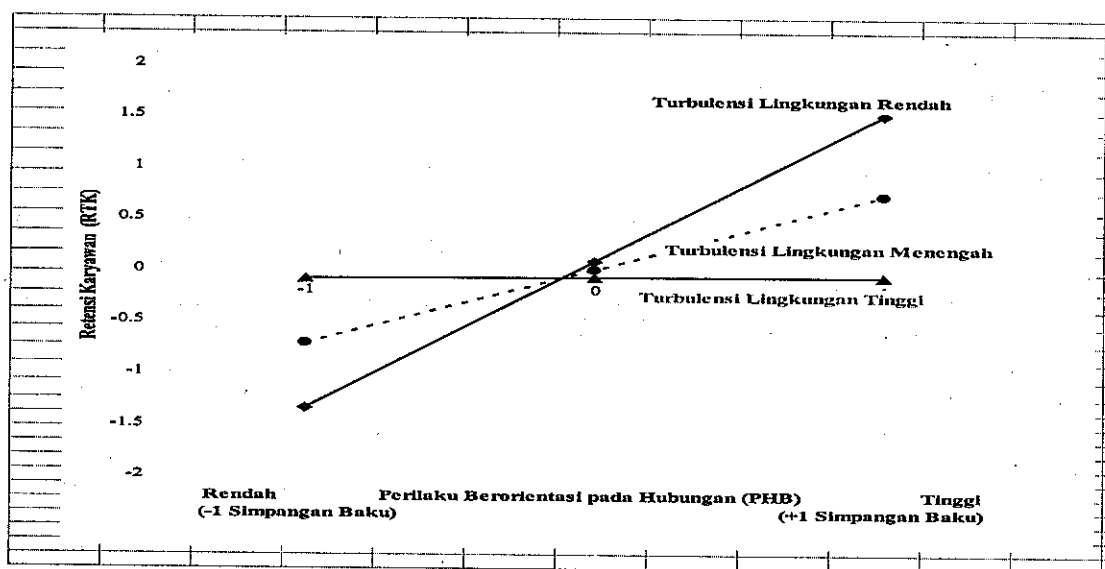
Kesimpulan

Model perilaku kepemimpinan organisasional memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja organisasional pada aspek kepuasan karyawan. Secara parsial, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan berpengaruh nyata terhadap Retensi Karyawan. Hasil ini didukung penelitian-penelitian sebelumnya. Dampak interaksi antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan dengan moderator

Turbulensi Lingkungan berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasional, dengan demikian kebijakan pemimpin puncak perusahaan harus memperhatikan faktor turbulensi lingkungan, terutama ketika keadaan lingkungan perusahaan sedang stabil.

Saran

Perlu diteliti pengaruh faktor perbedaan kepemilikan usaha dan jenis industri, serta pengaruh peubah moderator lain terhadap hubungan kepemimpinan dan kinerja organisasional, dengan memperhatikan bentuk usaha yang lebih luas, diantaranya terhadap perusahaan-perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas bersifat tertutup, serta usaha-usaha mikro, kecil dan menengah, termasuk koperasi. Pengaruh peubah moderator lain yang dapat diteliti, misalnya budaya organisasi, keberagaman karyawan, peraturan pemerintah, dan tata kelola perusahaan yang baik. Demikian pula sebaiknya perusahaan-perusahaan yang telah berstatus perusahaan publik (PT. Tbk.) baik milik swasta PMDN, swasta PMA, maupun BUMN dapat memberikan akses informasi tentang kepemimpinan organisasional menurut aspek-aspek non-keuangan perusahaan lainnya, misal kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta hubungan industrial dan pembelajaran karyawan.



Gambar 2. Dampak Interaksi Antara Perilaku yang Berorientasi pada Hubungan dan Turbulensi Lingkungan terhadap Retensi Karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H.I and E.J. McDonnell. 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall Ltd., London.
- Charand, R. 2009. *Leadership in the Era of Uncertainty*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Cohen, J, P. Cohen, S.G West, and L.S Aiken. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3rd Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Collins, D. 2002. Climbing Bridalveil Falls: organization change, process and re-engineering. *Strategic Change*, Vol.11 No.2:81-93.
- Dixon, ML and L.K Hart, 2010. The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*, Vol.22 No.1: 52-71
- Fuller , J.B, K Hester, and S.S Cox. 2010. Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator. *Journal of Managerial Issues*, Vol.22 No.1: 35-51.
- Hair, J.F et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River.
- Higgs, M. 2003. How can we make sense of leadership in the 21st century?. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.24 No. 5/6: 273-284.
- Howell, D.C. 2007. *Statistical Methods for Psychology*. Cengage, Wadsworth.
- Hubeis, M. 2005. *Manajemen Kreativitas dan Inovasi dalam Bisnis*. PT. Hecca Mitra Utama, Jakarta.
- Hubeis, M dan M Najib. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Penerbit Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Jaccard, J and R. Turrisi. 2003. *Interaction Effects in Multiple Regression*. Sage University Papers. Series in Quantitative Applications in the Social Sciences 07-072. Sage, Newbury Park.
- Kaplan, R.S and D.P Norton. 2001. Leading change with balanced scorecard. *Financial Executive*, Vol. 17 No.6.
- Lawler, EE and C.G. Worley. 2006. *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Maholland, L and P Muetz. 2002. A balanced scorecard approach to performance measurement: The balanced scorecard provides a useful framework for focusing performance measurement efforts on the critical drivers of success. *Government Finance Review*, Vol.18: 12-17.
- Mangkuprawira, T.S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Michela, JL. 2007. Understanding employees' reactions to supervisors' influence behaviors: A community sample predicting employee commitment, turnover, and stress. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol.15 No.4: 322
- Nunnally, J.C and I.H. Bernstein. 1998. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Sheth, JN. 2007. *The Self-Destructive Habits of Good Companies and How to Break Them*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Tambunan, T. 2006. *Perekonomian Indonesia sejak Orde Lama hingga Pasca Krisis*. Pustaka Quantum, Jakarta.
- Ulrich, D and N. Smallwood. 2007. Building a Leadership Brand. *Harvard Business Review*. July-August: 93-100.
- Yukl, G, A. Gordon, and T. Taber. 2002a. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9:15-33.
- Yukl, G. 2002b. Tri-dimensional leadership theory: A roadmap for flexible, adaptive leaders. In Burke, R.J., Coopers C. Editors, *Leading in turbulent times*: 72-96. Blackwell Publishers, Malden.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organization*. Prentice Hall, Upper Saddle River.