

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KEINGINAN BERPINDAH TEMPAT KERJA  
MELALUI KEJENUHAN (*BURNOUT*) TENAGA KEPENDIDIKAN KONTRAK  
KERJA UNIVERSITAS JEMBER**

**Nur Dwiyanto, R. Andi Sularso**

**Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember**

**Jl. Kalimantan 37 Jember Jawa Timur 68121**

**Email: [dwiyanto.nur9@gmail.com](mailto:dwiyanto.nur9@gmail.com)**

***ABSTRACT***

*Jember University (UNEJ) is a State University (PTN) that has the main duty of providing higher education and provide education based on Indonesian culture in a scientific way that includes education, research and community service to develop skills and improve the quality of life and human dignity of Indonesia in efforts to achieve the national goal. But to achieve its goals are still having some problems where the level of burnout and the turnover intention, especially the temporary educational employees is still quite high. The goals of research are: to prove significantly the direct influence of leadership style, work environment to turnover intention nor the indirect influence of leadership style, work environment to turnover intention through the burnout. This research is a kind of explanatory research with quantitative approach by sampel as much as 245 respondent is the temporary educational employees Jember University. For analyzing variable causal relationship and hypotesis test, so analyse tools which use is Structural Equation Modeling (SEM).Based of Structural Equation Modeling (SEM) result known that the leadership style have positive and significant to burnout; work environment have positive and significant to burnout; leadership style have positive and significant to turnover intention; work environment have positive and significant to turnover intention; burnout have positive and significant to turnover intention.*

***Keyword:*** *Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kejenuhan, Keinginan Berpindah*

## **I. PENDAHULUAN**

Universitas Jember (UNEJ) adalah sebuah [Perguruan Tinggi Negeri](#) (PTN) terbesar di kota [Jember](#) Provinsi Jawa Timur tepatnya di Kampus Tegal Boto Sumbersari. Visi dari UNEJ yaitu menjadi lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas, berwawasan lingkungan, dan berkemampuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) bagi kepentingan kemanusiaan, terutama ke arah berkembangnya agroindustri dan memiliki tugas pokok yaitu menyelenggarakan pendidikan tinggi dan memberikan pendidikan berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia dengan cara ilmiah yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu

kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam upaya mewujudkan tujuan nasional.

Seiring dengan visi tersebut maka UNEJ dituntut untuk mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, berwawasan lingkungan, dan berkemampuan untuk mengembangkan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni (IPTEKS) bagi kepentingan kemanusiaan serta kompeten bersaing dalam kompetisi global dengan mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan peka terhadap perubahan. Saat ini UNEJ sudah memiliki 15 Fakultas dan Prodi (Program Studi); 3 lembaga, 9 UPT, 4 unit kerja dan 5 unit pendamping serta mahasiswa sebanyak kurang lebih 25.000 orang dengan jumlah tenaga pendidik tetap maupun kontrak sebanyak 1.080 orang dan jumlah tenaga kependidikan sebanyak 1.156 orang yang terdiri dari 830 orang tenaga tetap (PNS) dan 626 orang tenaga kontrak kerja (honoror).

Ada dua jenis status ketenagaan tenaga kependidikan di Universitas Jember yaitu tenaga kependidikan dengan status PNS dan tenaga kependidikan dengan status kontrak kerja. Tenaga kependidikan dalam penelitian ini dititikberatkan pada tenaga kependidikan kontrak kerja (tenaga administrasi kontrak/honoror). Tenaga kependidikan dengan status kontrak kerja adalah pegawai tidak tetap dengan masa kerja tertentu yang ditetapkan dalam ikatan perjanjian kerja. Melihat begitu banyak dan kompleksnya jabatan tenaga kependidikan kontrak kerja maka perlu diperhatikan tentang gaya kepemimpinan dari masing-masing pimpinan, lingkungan kerja guna mengurangi tingkat kejenuhan (*burnout*) tenaga kependidikan kontrak kerja saat bekerja sehingga keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*) dapat diminimalisir dan tujuan institusi dapat tercapai dengan maksimal. Sejalan dengan teori tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kejenuhan (*burnout*) dan keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*) maka fenomena-fenomena yang dapat diamati di lingkungan UNEJ sangat beragam dan tidak dapat dibiarkan berlarut-larut khususnya tenaga kependidikan kontrak kerja. Salah satu fenomena tentang gaya kepemimpinan dapat terlihat dari masih adanya pembagian tugas dari pimpinan yang kurang jelas, sehingga ada tenaga kependidikan kontrak kerja yang pekerjaannya *overload* dan disisi lain santai.

Fenomena berikutnya yakni tentang kurang kondusifnya lingkungan kerja di UNEJ yang tampak pada sebagian unit kerja seperti masih ada tenaga kependidikan kontrak kerja yang melakukan pelayanan kurang maksimal kepada *stakeholders*, kurang

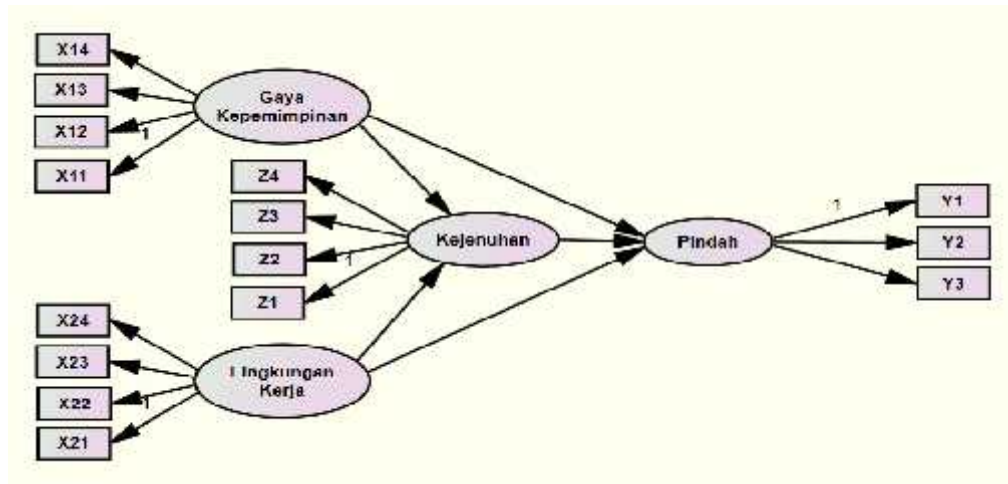
senyum dan kurang ramah, *job description* yang kurang jelas pada tenaga kependidikan kontrak kerja. Kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja pun masih terlihat di lingkungan UNEJ seperti adanya penyelesaian pekerjaan yang sering tertunda dan tidak tepat waktu, pelayanan pada mahasiswa kurang maksimal, masih ada mahasiswa yang komplain pada pelayanan tenaga kependidikan kontrak kerja. Hal ini disebabkan rutinitas kerja dan situasi kerja yang monoton. Tingkat kejenuhan yang dibiarkan secara berlarut akan mengakibatkan tenaga kependidikan kontrak kerja berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Fenomena tersebut dapat dilihat pada tenaga kependidikan kontrak kerja seperti tingkat absensi yang tinggi, mulai malas bekerja, keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes pada pimpinan. Selain beberapa alasan tersebut, dengan adanya fenomena-fenomena yang perlu dicarikan solusinya maka tujuan pokok penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja melalui kejenuhan (*burnout*) terhadap keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*) tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejenuhan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.

#### **‘Kerangka Konseptual Penelitian**

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual Model Analisis Jalur  
 Sumber : Data diolah (2017)

## Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan serta disesuaikan dengan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
2. H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
3. H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
4. H<sub>4</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
5. H<sub>5</sub>: Kejenuhan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:224) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29). Berdasarkan beberapa teori tentang kepemimpinan yang ada, dalam penelitian ini mempergunakan

teori perilaku, yang mana teori ini menurut peneliti sangat relevan untuk mendukung permasalahan yang ada dari obyek penelitian. Teori perilaku ini menitikberatkan pada aspek terpenting dari kepemimpinan, bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Adapun dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu untuk mengarahkan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan (Thoha, 2015:77) yaitu :

1. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan (*employ orientation*) adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati di antara anggota kelompok.

## **2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang menggambarkan suatu keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan (Ahyari, 2010:12). Berdasarkan beberapa definisi maka dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah suasana kehidupan kerja yang berhubungan erat dengan interaksi antara manusia dan dapat mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan prestasinya seoptimal mungkin bagi upaya pencapaian tujuan organisasi.

## **3. Kejenuhan**

Kejenuhan (*burnout*) merupakan perubahan sikap dan perilaku dalam bentuk reaksi menarik diri secara psikologis dari pekerjaan seperti menjaga jarak dengan klien maupun bersikap sinis, membolos, sering terlambat dan keinginan pindah kerja yang kuat. Pandangan Chernis ini nampak sejalan dengan pandangan Freudenberger bahwa seseorang memiliki sikap antusias dan tujuan yang hendak mereka capai pada awal bekerja. Ia merasa terpanggil untuk bekerja sehingga idealisme merekapun tinggi

namun stres yang dialami secara kronis menyebabkan mereka mengalami perubahan motivasi, mereka mengalami *burnout* (Faber, 1991:70). Gejala-gejala *burnout* yaitu : (1) Kelelahan Fisik; (2) Kelelahan Mental; (3) Kelelahan Emosional; (4) Penghargaan diri yang rendah

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan, nampak bahwa penekanan *burnout* terletak pada karakteristik individu dan wujud dari *sindrom* itu terletak pada interaksinya dengan lingkungan kerja. Maslach berpendapat bahwa sumber utama timbulnya *burnout* adalah karena adanya stres yang berkembang secara akumulatif akibat keterlibatan pemberi dan penerima pelayanan dalam jangka panjang. Namun Maslach sangat tersirat mengakui bahwa penting mencari faktor di lingkungan kerja tempat terjadinya interaksi antara pemberi layanan dan penerima pelayanan.

#### **4. Keinginan Berpindah Tempat**

Keinginan berpindah (*turnover intention*) merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja atau berpindah dari pekerjaannya sendiri secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Petronila *et al.*,2009:145). Perpindahan (*turnover*) merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan apabila kondisi pekerjaan sudah tidak sesuai dengan keinginannya. Menurut Suwandi dan Indriantoro (1999:122), keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Keinginan berpindah harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial. Hal ini dikarenakan adanya keinginan berpindah karyawan akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Toly, 2001:75).

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Desain penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Desain penelitian merupakan sumber khusus darimana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya (Murti dan Salamah, 2006:47). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat

diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research* adalah penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 2007:21). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan kontrak kerja Universitas Jember sejumlah 626 orang. Sedangkan sampel pada penelitian ini sebanyak 245 orang. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria-kriteria tertentu sehingga layak untuk dijadikan sampel. Masing-masing populasi diambil dari masing-masing unit kerja dengan kriteria responden. Kriteria responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian sebagai berikut:

1. Responden bukan Pegawai Negeri Sipil (PNS)
2. Usia responden minimal 25 tahun dan maksimal 50 tahun, karena usia kisaran 25-50 tahun dikategorikan masih produktif.
3. Kualifikasi pendidikan minimal SMA
4. Masa kerja responden minimal 5 tahun
5. Jabatan fungsional responden adalah tenaga kependidikan

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut (Siagian, 2002:121):

- 1) Iklim saling mempercayai ( $X_{1.1}$ )
- 2) Penghargaan terhadap ide tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{1.2}$ )
- 3) Memperhitungkan perasaan tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{1.3}$ )
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{1.4}$ )

#### 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para tenaga kependidikan kontrak kerja melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut (Nitisemito, 1992:159):

- 1) Hubungan antara pimpinan dengan tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{2.1}$ )
- 2) Hubungan antara sesama tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{2.2}$ )
- 3) Adanya saling keterbukaan saat mendapat masalah dalam bekerja antar sesama tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{2.3}$ )
- 4) Fasilitas Kantor ( $X_{2.4}$ )

### 3. Kejenuhan (*Burnout*)

Kejenuhan adalah suatu kondisi yang dirasakan sebagai akibat dari masalah beban kerja yang meliputi tanggung jawab yang harus dipikul, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin serta pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan individu. Kejenuhan memiliki empat indikator yang terdiri atas :

- 1) *Physical Exhaustion* ( $Y_{1.1}$ )
- 2) *Emotional exhaustion* ( $Y_{1.2}$ )
- 3) *Diminished personal accomplishment* ( $Y_{1.3}$ )
- 4) *Depersonalization* ( $Y_{1.4}$ )

### 4. Keinginan berpindah tempat kerja

Keinginan berpindah tempat kerja adalah keinginan tenaga kependidikan kontrak kerja untuk berpindah tempat kerja atau keluar dari Universitas Jember. Beberapa indikator dari keinginan berpindah tempat kerja antara lain :

- 1) Merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya ( $Y_{2.1}$ )
- 2) Pikiran untuk berpindah dari tempat kerja ( $Y_{2.2}$ )
- 3) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru ( $Y_{2.3}$ )

## **Instrumen Penelitian**

Pengukuran variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat dalam kuesioner adalah menggunakan Skala Likert (*Likert Scale*) dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5 dengan pilihan jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah Skor 5: Sangat Setuju (SS); Skor 4: Setuju (S); Skor 3: Netral (N); Skor 2: Tidak Setuju (TS); Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS).

## **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan



metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono,2005:135). Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135).

### **Pengujian Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen**

Uji validitas dan reliabilitas yang digunakan untuk meyakinkan bahwa data dalam penelitian ini adalah valid dan dapat dipercaya sebagai alat ukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator- indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai loading factor signifikan pada ( $\alpha = 5\%$ ). Instrument penelitian tersebut valid jika mempunyai faktor loading dari *indicator variable* memiliki nilai di atas 0,05, maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan sebagai penyusun *unobserved variable* dalam uji SEM adalah valid (Ghozali, 2005:26). Ghozali (2005:134) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,7, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

### **Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti menggunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*, SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 19 dan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Window versi 19.

## **IV. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir dan masa kerja tenaga kependidikan kontrak kerja. Sampel pada penelitian ini yaitu tenaga kependidikan kontrak kerja sebanyak 245 orang. orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain:

1. Sebagian besar responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dalam penelitian

ini adalah laki-laki sebanyak 155 orang (63,0%).

2. Sebagian besar usia responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dalam penelitian ini adalah berusia produktif yakni antara 32-37 tahun sebanyak 112 orang (46%)
3. Sebagian besar tingkat pendidikan responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ terbanyak adalah kualifikasi S1 sebanyak 110 orang (45%)
4. Sebagian besar masa kerja responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ adalah 11-15 tahun sebanyak 113 orang (46%).

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

1. Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
2. Hipotesis 2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
3. Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
4. Hipotesis 4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
5. Hipotesis 5: Kejenuhan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.

### **PEMBAHASAN**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kejenuhan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kejenuhan ( $Z$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan ( $Z$ ) tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor gaya kepemimpinan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh pimpinan telah berhasil menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh kuat dengan kehidupan organisasi terutama pada pembagian tugas (*job desk*) yang merata dan telah sesuai dengan bidang/bagian tanpa

membedakan status kepegawaian baik tenaga kependidikan kontrak kerja maupun yang sudah PNS, sehingga penyelesaian tugas dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

Kartono (2002:39) dalam bukunya menyatakan “Gaya kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok“. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan yang lainnya. Heidjrachman dan Husnan (2002:224) berpendapat bahwa “Tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan“. Ini tergantung pada pemimpinnya, bawahan dan situasi yang ada. Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif dan terdapat kejelasan pembagian *job desk* “. Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukron (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan melalui kejenuhan. Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan yang dilakukan oleh Shobirin *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Jurnal internasional milik Namusongeh & Koech (2012) dengan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penampilan organisasi pada Perusahaan Negara di Kenya.

## 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kejenuhan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_2$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kejenuhan ( $Z$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan ( $Z$ ) tenaga kependidikan kontrak kerja jadi UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor lingkungan kerja secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ telah mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, artinya lingkungan kerja

UNEJ merupakan lingkungan kerja yang kondusif dan dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dengan adanya sikap saling keterbukaan saat mendapat masalah dalam bekerja antar sesama tenaga kependidikan kontrak kerja sehingga tingkat kejenuhan pada pekerjaan yang monoton semakin berkurang dan dapat teratasi. Lingkungan kerja yang baik akan membuat tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga mempermudah tercapainya tujuan institusi. Hubungan kerja antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan UNEJ memang sudah relatif baik, termasuk juga hubungan antara tenaga kependidikan dengan status PNS dengan tenaga kependidikan kontrak kerja.

Lingkungan kerja atau lokasi kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Robbins, 2006:124). Lingkungan kerja menurut Rivai (2006:165) adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan. Organisasi manapun pasti berusaha agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang harmonis sebenarnya bukan hanya menjadi harapan para manajemen saja, tetapi juga seluruh tenaga kerja dalam instansi atau perusahaan. Lingkungan kerja yang harmonis akan membawa keuntungan bagi perusahaan atau instansi, antara lain timbulnya moral dan disiplin kerja yang baik dari para tenaga kerja. Kejenuhan kerja (*burnout*) adalah suatu kondisi fisik, emosi dan mental yang sangat drop yang diakibatkan oleh situasi kerja yang sangat menuntut dalam jangka panjang (Muslihudin, 2009:245).

Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Prawirosentono (2010:4) menyatakan “Semakin kondusif dan nyaman sebuah lingkungan kerja maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja sehingga tingkat kejenuhan karyawan akan menurun dan tujuan akhir sebuah organisasi dapat tercapai”. Penelitian terdahulu yang tidak sependapat dengan hasil penelitian telah dilakukan oleh Applebaum dan Fowler (2010) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Joarder *et al.*, (2011) membuktikan bahwa lingkungan kerja atau kondisi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Chairani (2014) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover*

*intentions.*

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keinginan Berpindah Tempat Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_3$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap keinginan berpindah tempat kerja ( $Y$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor gaya kepemimpinan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ telah berpandangan positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan oleh pimpinan telah berhasil menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh kuat dengan kehidupan organisasi terutama pada sikap menghargai dan tidak membedakan status anatar PNS dengan tenaga kependidikan kontrak kerja saat diminta untuk menyelesaikan tugas kantor serta saat diminta untuk memberikan ide dalam pelaksanaan tugasnya sehingga mereka merasa dihargai dan tingkat keinginan untuk berpindah tempat kerja ke instansi lain bagi terutama bagi tenaga kependidikan kontrak kerja yang memiliki kompetensi dan kualitas kerja yang bagus menjadi berkurang dan secara otomatis tujuan organisasi semakin lebih cepat tercapai karena mereka semakin antusias dalam bekerja.

Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sugiartono (2016) dengan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, budaya organisasi dan disiplin kerja yang ada pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Kabupaten Jember. Selain itu didukung oleh Wahyuni *et al.* (2014) yang menganalisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada perusahaan jasa konstruksi di Malang dan Surabaya yaitu faktor internal (motivasi, latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, kondisi geografis antara tempat tinggal dan tempat bekerja, dukungan keluarga/ lingkungan sosial, kepuasan kerja, hubungan sosial dengan teman kerja komitmen perusahaan dan hubungan dengan atasan) sedangkan faktor eksternalnya (gaji dan insentif, sikap atasan, dukungan tempat dan alat-alat pekerjaan, peluang karir dari dalam perusahaan, peluang karir dari luar perusahaan).

#### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keinginan Berpindah Tempat Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_4$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap keinginan berpindah tempat kerja ( $Y$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor gaya kepemimpinan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa lingkungan kerja UNEJ merupakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi paratenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dan akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi sehingga keinginan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ untuk berpindah tempat kerja semakin berkurang.

Lingkungan kerja merupakan lingkungan dari organisasi yang dikelilingi oleh lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel-variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) dan lingkungan internal yang merupakan bagian integral dari sistem yang dikembangkan untuk manajemen manusia yang meliputi organisasi sumberdaya manusia, kultur organisasi dan penilaian organisasional (tujuan organisasi, sumberdaya finansial, iklim organisasi, struktur organisasi). Meskipun pada penelitian ini lingkungan kerja pengaruhnya kecil tetapi apabila lingkungan kerja baik dan menyenangkan serta mendukung aktivitas kerja mereka maka tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan merasa nyaman. Adanya perasaan tersebut akan menimbulkan kesan positif terhadap lingkungan kerja sekitarnya. Demikian juga sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak nyaman dan tidak mendukung aktivitas kerja maka pegawai juga tidak akan merasa tenang dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dan dapat membangkitkan semangat kerja sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Disamping itu, tenaga kependidikan kontrak kerja akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja jika fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relatif modern.

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2011:149), keinginan berpindah tempat kerja dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja disekitar pegawai dalam sebuah organisasi. Selainitu, hasil penelitian sesuai dengan Suhaji (2010) yang menemukan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan kuat dengan keinginan berpindah tempat kerja.

#### 5. Pengaruh Kejenuhan terhadap Keinginan Berpindah Tempat Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_5$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kejenuhan ( $Z$ ) terhadap keinginan berpindah tempat kerja ( $Y$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan kejenuhan berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerjadi UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_5$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor kejenuhan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju kalau kejenuhan terjadi pada sebagian tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Artinya bahwa sebagian tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ masih ada yang kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan pada fisiknya dan merasakan kurang bergairah dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Melihat kondisi tersebut, pimpinan tidak dapat membiarkannya secara berlarut-larut yang nantinya akan berakibat pada sikap tenaga kependidikan kontrak kerja yang ingin berpindah tempat kerja. Salah satu hal yang telah dilakukan oleh pimpinan yaitu selalu melakukan pendekatan direktif secara intensif, selalu memberikan motivasi saat bekerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi para tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Lingkungan kerja yang baik akan membuat tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga mempermudah tercapainya tujuan institusi, sehingga hubungan kerja antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Jember yang sudah relatif baik termasuk juga hubungan antara tenaga kependidikan dengan status PNS dengan tenaga kependidikan kontrak kerja bertambah menjadi sangat baik.

*National Safety Council* (NSC) tahun 2004 mengatakan bahwa kejenuhan kerja merupakan akibat stres kerja dan beban kerja yang paling umum, gejala khusus pada

kejenuhan kerja ini antara lain kebosanan, depresi, pesimisme, kurang konsentrasi, kualitas kerja buruk, ketidakpuasan, absendan kesakitan atau penyakit. Kejenuhan kerja merupakan sesuatu hal yang sering dialami dalam setiap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Kejenuhan kerja menjadi suatu masalah bagi organisasi apabila mengakibatkan tingginya keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*), sehingga kinerja organisasi menurun (Dale, 2011:157). Fakta tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Grandey & Brotheridge (2012) yang terangkum dalam jurnal internasional dengan hasil tingkat emosional dan kejenuhan karyawan berpengaruh terhadap cara pandang masyarakat pekerja di kota Pennsylvania.

Tingkat kejenuhan yang dibiarkan secara berlarut akan mengakibatkan tenaga kependidikan kontrak kerja berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan peluang karier, kepuasan gaji, kepuasan kerja, hubungan kerja dan lingkungan kerja serta beban kerja (Zeffane, 2004:78). Fakta tersebut terlihat berdasarkan data di Bagian Kepegawaian Universitas Jember sejak tahun 2016 sampai sekarang terdapat 16 orang tenaga kependidikan kontrak kerja yang keluar dengan alasan mengundurkan diri dan ada yang diberhentikan oleh pihak lembaga terkait dengan permasalahan kedisiplinan pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada tenaga kependidikan kontrak kerja pada Universitas Jember yang berkeinginan keluar atau berpindah tempat kerja. Permasalahan adanya tenaga kependidikan kontrak kerja yang keluar perlu ditelusuri alasan - alasannya sehingga tenaga kependidikan kontrak kerja yang potensial dan sangat dibutuhkan lembaga dapat dipertahankan. Namun pendapat tersebut bertentangan dengan penelitian terdahulu milik Tjiner (2015) dengan hasil stres kerja berhubungan positif dengan kelelahan namun *burnout* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kepuasan kerja berhubungan negatif dengan keinginan berpindah.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada uraian dan pembahasan pada bab terdahulu baik pengujian-pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka pada bagian ini peneliti ingin menarik sebuah kesimpulan yang telah dikemukakan terdahulu, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:



1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang semakin kondusif dapat mengurangi tingkat kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang semakin kondusif dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
5. Kejenuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat kejenuhan yang semakin berkurang dan teratasi maka, dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.

## **2 Saran**

Setelah mengetahui hasil penelitian, maka peneliti mencoba untuk memberikan saran terkait dengan permasalahan dan hasil penelitian yaitu:

1. Untuk mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja Universitas Jember, juga dapat dilakukan dengan pendekatan melalui gaya kepemimpinan yang direktif, lingkungan kerja yang kondusif dan mengurangi tingkat kejenuhan.
2. Gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh pimpinan harus dapat menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinan yang sesuai dan direktif serta mempunyai pengaruh kuat dengan kehidupan organisasi terutama pada pembagian tugas (*job desk*) yang merata dan telah sesuai dengan bidang/bagian tanpa

membedakan status kepegawaian baik tenaga kependidikan kontrak kerja maupun yang sudah PNS, sehingga penyelesaian tugas dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

3. Pimpinan sebaiknya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ seperti dengan adanya sikap saling keterbukaan saat mendapat masalah dalam bekerja antar sesama tenaga kependidikan kontrak kerja sehingga tingkat kejenuhan pada pekerjaan yang monoton semakin berkurang dan dapat teratasi. Lingkungan kerja yang baik akan membuat tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga mempermudah tercapainya tujuan institusi.
4. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk mengurangi tingkat kejenuhan yang terjadi pada tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ yaitu selalu melakukan pendekatan direktif secara intensif, selalu memberikan motivasi saat bekerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi para tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ, menciptakan hubungan kerja antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Jember yang sudah relatif baik termasuk juga hubungan antara tenaga kependidikan dengan status PNS maupun tenaga kependidikan kontrak kerja sehingga bertambah menjadi sangat baik.

Penelitian mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja melalui kejenuhan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah pada variabel kejenuhan yang belum mempunyai standart ukuran yang jelas dan keinginan berpindah tempat kerja yang bisa diukur dengan jelas, sehingga kejenuhan dan keinginan berpindah tempat kerja dapat memberikan generalisasi yang kuat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Chairani, Herlisa. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intentions* Pada PT XYZ, tbk. *Jurnal Manajemen*. Universitas Bakrie, 2 (2).
- Nitisemito, Alex, S. 2008. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono. 2011, *Manajemen Efektivitas Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada