

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

**Penulis:**

Ade Imam Suhakim<sup>1</sup>  
Yuan Badrianto<sup>2</sup>

**Afiliasi:**

Universitas Pelita Bangsa<sup>1,2</sup>

**Email Korespondensi**

[adeimamsuhakim@pelitabangsa.ac.id](mailto:adeimamsuhakim@pelitabangsa.ac.id)

**Histori Naskah:**

Diajukan: 22-06-2021  
Disetujui: 17-07-2021  
Dipublikasi: 21-07-2021

**Abstrak:** *Turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat ke tempat kerja yang lainnya. *Turnover intention* dapat menjadi masalah yang serius bagi sebuah perusahaan yaitu meningkatnya biaya pengeluaran untuk penerimaan tenaga kerja baru, seleksi, pelatihan serta terhambatnya target yang seharusnya dicapai oleh perusahaan. Peningkatan *turnover intention* pada penelitian ini difokuskan pada PT. Pembangunan Deltamas sebagai objek penelitian, karena setiap tahun *turnover intention* mengalami peningkatan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Pembangunan Deltamas. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* yaitu dengan metode sampling jenuh. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode penelitian kuantitatif dengan bantuan program statistik *SPSS version 22 for windows (Statistical Package For Social Sciences)*. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* karyawan.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi, *Turnover Intention* Karyawan

---

### Pendahuluan

Dewasa ini perkembangan dunia bisnis memasuki Era Revolusi Industri 4.0 yang sangat terbuka akan perubahan yang demikian cepat dengan persaingan ketat. Operasional perusahaan tidak terlepas dari pengawasan publik, investor, regulasi dan juga media yang makin berkembang. Perusahaan dituntut untuk memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan sumber dayanya agar tercapainya tujuan perusahaan. Dengan berfokus pada tujuan utama perusahaan yaitu memaksimalkan laba, seringkali perusahaan melakukan upaya eksploitasi terhadap sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia. Akibatnya terjadi dampak negatif pada perusahaan itu sendiri. Perusahaan harus mampu menyadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia dapat di kembangkan dengan baik karena merupakan salah satu assets yang terpenting dalam perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran perasaan atau tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan berhubungan dengan masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin.

Penyebab *turnover intention* bisa karena gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan didalam perusahaan tersebut, kurangnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan mulai dari pemimpin yang buruk, susah nya karyawan baru beradaptasi, hingga gaji yang kurang memuaskan.

PT. Pembangunan Deltamas memiliki jumlah karyawan sebanyak 50 orang. Permasalahan awal yang penulis temukan dalam survei pendahuluan mengenai *turnover intention* adalah meningkatnya *turnover* pada karyawan PT. Pembangunan Deltamas. *Turnover* yang tinggi pada suatu perusahaan menunjukkan perlu diperbaiki kondisi atau cara pembinaannya. Karyawan yang meninggalkan pekerjaan mungkin memiliki harapan yang lebih besar, tantangan dalam pekerjaan mungkin memiliki harapan yang lebih menguntungkan pada perusahaan yang baru, karena karyawan menginginkan gaji yang lebih besar, tantangan dalam pekerjaan, pengembangan karir, suasana organisasi yang mendukung (Atmajawati, 2007)

Wijebandara (2019) menyatakan *Turnover* adalah proses di mana staf meninggalkan perusahaan atau organisasi dan perusahaan atau organisasi menggantikannya, sedangkan *Turnover intention* adalah pengukuran apakah karyawan suatu perusahaan atau organisasi berencana untuk meninggalkan posisinya atau organisasi berencana untuk menghilangkan karyawan dari posisinya. Intensi *turnover* dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. Intensi *Turnover* sukarela (*voluntary turnover intention*) terjadi jika karyawan membuat keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya sendiri, biasanya terjadi ketika karyawan merasakan kesempatan lain yang lebih baik dari posisinya sekarang, sedangkan intensi *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover intention*) adalah pengukuran apakah organisasi yang bersangkutan berencana untuk menghilangkan seorang karyawan dari posisi, yang menyebabkan *involuntary turnover*.

Demikian pula pada PT. Pembangunan Deltamas, selama satu tahun terakhir mengalami terjadinya *turnover*, sehingga berdampak pada biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian. Jika dilihat secara keseluruhan jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2017 sebesar 3 orang. Keseluruhan jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2018 sebanyak 14 orang dan pada tahun 2019 sebanyak 4 orang, hal ini menunjukkan jika jumlah karyawan yang keluar tidak konsisten dan cenderung mengalami peningkatan, maka dapat dikatakan terjadi masalah tingginya keinginan berhenti bekerja. Angka *turnover* karyawan pada PT. Pembangunan Deltamas tertinggi terjadi pada tahun 2019 mencapai 26,08% dengan rata-rata *turnover* selama tiga tahun terakhir mencapai 22,13% Tingkat *turnover* pada karyawan PT. PND tergolong tinggi karena melebihi 10% dari batas yang disarankan, hal ini sesuai dengan pendapat Edward (2014) mengatakan bahwa terkait *turnover* disarankan tidak lebih besar dari 10% pertahun karena ini mengindikasikan bahaya bagi kelangsungan Sumber Daya Manusia pada organisasi yang bersangkutan.

Dari banyaknya faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Dengan adanya fenomena ini merupakan suatu masalah yang dihadapi oleh organisasi ini. Pasalnya mereka menganggap bahwa karyawan mereka adalah aset perusahaan, namun apabila karyawan yang keluar selalu meningkat setiap tahun atau bahkan karyawan yang di dalam perusahaan mempunyai pikiran (niat) untuk meninggalkan perusahaan, maka pada dasarnya akan merugikan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas agar proses kerja perusahaan tetap bisa berjalan dengan baik dengan selalu memperhatikan tingkat

kepuasan kerja karyawan sehingga mereka tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sehingga jika setiap kali karyawan *resign*, harus ada yang menggantikan tempatnya. Jika mencari tenaga kerja berpengalaman, umumnya perusahaan harus mengeluarkan biaya yang lebih besar.

## Studi Literatur

### *Turnover Intention*

Wijebandara (2019) menyatakan *turnover* adalah proses di mana staf meninggalkan Perusahaan atau organisasi dan Perusahaan atau organisasi menggantikannya, sedangkan *turnover intention* adalah pengukuran apakah karyawan suatu perusahaan atau organisasi berencana untuk meninggalkan posisinya atau organisasi berencana untuk menghilangkan karyawan dari posisinya. Intensi *turnover* dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. Intensi *turnover* sukarela (*voluntary turnover intention*) terjadi jika karyawan membuat keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya sendiri, biasanya terjadi ketika karyawan merasakan kesempatan lain yang lebih baik dari posisinya sekarang, sedangkan intensi *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover intention*) adalah pengukuran apakah organisasi yang bersangkutan berencana untuk menghilangkan seorang karyawan dari posisi, yang menyebabkan *involuntary turnover*.

*Turnover* didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dan berpindah ke organisasi lain. *Turnover* kesediaan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dan berpindah ke organisasi lain. *Turnover* bisa terjadi sukarela maupun terpaksa (Robbins & Judge, 2015). Rismayanti (2018) menyatakan bahwa *Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah satu fenomena penting dalam kehidupan organisasi, ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif, namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Secara konseptual *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya karena ketidakpuasan akan pekerjaannya sekarang dan telah mendapat pekerjaan yang baru yang lebih baik lagi.

### Gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya di mana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Nugroho, 2018)

Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah

dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu penulis memilih menjadi jenis kepemimpinan transformasional.

Robbins (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional :

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual : mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

### **Kepuasan Kerja**

Lienardo (2017) memaparkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda –beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Raziq (2015) ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Bathena (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sasaran kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang merasakan puas akan loyal dan bertahan lebih lama serta menjadi duta bagi perusahaan. Lebih penting lagi mereka akan mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai sasaran. Pengertian kepuasan kerja dijelaskan oleh Maleki (2016) sebagai suatu bentuk respons emosional dan perilaku karyawan ketika mereka mengevaluasi beragam dimensi yang terkandung dalam pekerjaannya. Dimensi tersebut bisa mencakup jenis pekerjaan, pengembangan karier, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Robbins (2017) mendefinisikannya sebagai suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang terbentuk setelah karyawan menilai setiap karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepuasan kerja bisa dianggap sebagai perasaan senang dan nyaman yang dialami karyawan terhadap setiap aspek dari pekerjaan yang dilakukannya. Penilaian tersebut dihasilkan dari pengalaman selama beberapa waktu dan setelah mengalami berbagai kondisi.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Priansa, 2014). Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi

bagian dari organisasi, serta keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggi dalam organisasi tersebut. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing –masing.

Luthans (2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai :

1. sebuah keinginan kuat tetap menjadi anggota organisasi tertentu,
  2. keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan
  3. keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai –nilai dan tujuan organisasi.
- Dengan kata lain komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja , dan pada peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

Sedangkan komitmen organisasi merupakan tingkat di mana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu, sasaran-sasaran dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Wahyudi, 2015). Komitmen organisasi menunjukkan sikap seorang karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya pada suatu organisasi (Wijaya, 2015). Menurut Mathis (2004) bahwa perluasan komitmen organisasi yang lebih logis lebih fokus pada komitmen berkelanjutan, yang menjelaskan bahwa keputusan untuk tetap tinggal bersama organisasi atau meninggalkan organisasi tercermin pada ketidakhadiran atau *turnover*. Secara konseptual komitmen organisasi merupakan suatu bentuk rasa ketertarikan terhadap organisasi agar tetap mempertahankan keanggotaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan pada PT. Pembangunan Deltamas adalah analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sample dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pembangunan Deltamas sebanyak 50 orang yang terdiri dari, general manager operasional, general manager finance & accounting, manager operasional, manager finance & accounting, room executive, front office, housekeeping, sales, engineering, IT, HRGA, Purchasing, staff finance & accounting, general cashier, driver, dan storekeeper. Metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada karyawan setelah itu dikembalikan ke peneliti, dengan skala ukur yang digunakan yaitu likert. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda, dengan bantuan software SPSS.

## Hasil

### Koefisien Determinasi R Square

Digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil analisis dapat dilihat pada output model summary dari hasil analisis regresi linier berganda. Nilai Adjusted R Square adalah nilai R Square yang telah disesuaikan berdasarkan output yang diperoleh angka Adjusted R Square. Berikut hasil dari analisis koefisien determinasi pada tabel 1.

**Tabel 1 Hasil Analisis Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,943 <sup>a</sup>	,889	,882	1,208

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 1 hasil analisis Koefisien Determinasi R Square output yang diperoleh sebesar 0,889 atau 88,9%. Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* sebesar 88,9%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**Uji F**

Uji F pada regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

**Tabel 2. Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	540,357	3	180,119	123,364	,000 <sup>b</sup>
	Residual	67,163	46	1,460		
	Total	607,520	49			

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS, 2020

Menurut ketentuan yang ada, kriteria signifikansi regresi tersebut adalah “jika  $Sig. < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak” atau “jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak”, yang berarti bahwa koefisien regresi tersebut signifikan, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap variabel terikat Y. Nilai  $Sig.$  adalah bilangan yang tertera pada kolom  $Sig.$  Nilai  $F_{hitung}$  adalah bilangan yang tertera pada kolom F dalam tabel diatas. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah nilai tabel distribusi F untuk taraf nyata 5%, dengan derajat pembilang ( $k$ ) = 2 dan derajat penyebut ( $n-k-1$ )= 47 dimana n adalah banyaknya responden, dan k adalah banyaknya variabel bebas. Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai  $Sig. = 0,000$  dan  $F_{hitung} = 123,364$ , sedangkan  $F_{tabel} = 2,80$ . Karena nilai  $Sig. < 0,05$  dan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa koefisien regresi tersebut signifikan. Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat *turnover intention* (Y).

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear berganda digunakan menguji pengaruh antara satu variabel terikat dan beberapa variabel bebas. Pengujian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 22 (*Statistical Package For Social Sciences*).

**Tabel 3. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,097	5,621		1,618	,112
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-,176	,053	-,273	-3,323	,002
	Kepuasan Kerja	,344	,122	,354	2,826	,007
	Komitmen Organisasi	,326	,096	,377	3,386	,001

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS, 2020

Dari tabel 3, dapat dibuat persamaan regresi linear sebagai berikut :

$$Y = 9,097 - 0,176 X_1 + 0,344 X_2 + 0,326 X_3$$

Penjelasan persamaan tersebut yaitu :

1. Nilai konstanta (a) adalah menunjukkan besarnya nilai *turnover intention* karyawan (Y). variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dinyatakan konstan dengan nilai *turnover intention* karyawan sebesar 9,097.
2. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar -0,176 maka menyatakan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* karyawan secara berlawanan atau negatif, jika gaya kepemimpinan transformasional semakin naik maka justru menurunkan *turnover intention* karyawan.
3. Koefisien regresi kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,344 maka menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan, jika kepuasan kerja yang diberikan semakin baik maka *turnover intention* karyawan akan meningkat positif.
4. Koefisien regresi komitmen organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,326 maka menyatakan bahwa adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, jika komitmen organisasi yang diberikan semakin baik maka *turnover intention* karyawan akan meningkat positif.

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Berdasarkan uji t diperoleh keterangan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai t hitung < t tabel (-3,323 > 2,011) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,002 < 0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Pembangunan Deltamas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention* pada Karyawan Perusahaan Penyedia Jasa Konsultasi Pengembangan Sumber Daya Manusia. Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

Berdasarkan uji t diperoleh keterangan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai t hitung  $>$  t tabel ( $2,826 > 2,011$ ) dan nilai signifikansi  $<$  0,05 ( $0,007 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Deltamas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmah (2017) dan Ekhsan (2019) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

Berdasarkan uji t diperoleh keterangan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai t hitung  $>$  t tabel ( $3,386 > 2,011$ ) dan nilai signifikansi  $<$  0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam penelitian ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Pembangunan Deltamas Hal ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Haque (2015) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara simultan terhadap Komitmen Organisasi**

Analisis regresi berganda pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* diperoleh persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 9,097 - 0,176X_1 + 0,344X_2 + 0,326X_3$ . Interpretasi dari model persamaan regresi tersebut adalah setiap perubahan skor variabel  $X_1$  (gaya kepemimpinan transformasional),  $X_2$  (kepuasan kerja),  $X_3$  (komitmen organisasi) sebesar satu unit, maka variabel  $Y$  (*turnover intention*) meningkat sebesar -0,176 unit, 0,344 unit, dan 0,326 unit pada arah yang sama dengan konstanta 9,097. Artinya bahwa semakin tingginya gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka *turnover intention* juga meningkat.

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan uji F diperoleh nilai Sig. = 0,000 dan  $F_{hitung} = 123,364$  sedangkan  $F_{tabel} = 2,80$ . Sehingga nilai Sig.  $<$  0,05 dan  $F_{hitung} >$   $F_{tabel}$  atau regresi tersebut signifikan, yang berarti benar bahwa terdapat pengaruh yang positif variabel bebas  $X_1$  (komitmen organisasi),  $X_2$  (kepuasan kerja), dan  $X_3$  (komitmen organisasi) secara simultan terhadap variabel terikat  $Y$  (*turnover intention*).

Hasil analisis koefisien determinasi secara simultan ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* diperoleh prosentase 88,9% dan sisanya yaitu 11,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis data dari uji simultan dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*, yang dibuktikan dari uji analisis regresi. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar -0,176 maka menyatakan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* karyawan secara berlawanan atau negatif, jika gaya kepemimpinan



transformasional semakin naik maka justru menurunkan *turnover intention* karyawan. Koefisien regresi kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,344 maka menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan, jika kepuasan kerja yang diberikan semakin baik maka *turnover intention* karyawan akan meningkat positif. Koefisien regresi komitmen organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,326 maka menyatakan bahwa adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, jika komitmen organisasi yang diberikan semakin baik maka *turnover intention* karyawan akan meningkat positif.

## Kesimpulan

Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dalam kondisi ini menggambarkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan tentunya akan berpengaruh terhadap menurunnya tingkat *turnover intention* karyawan. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan akan berpengaruh terhadap menurunnya tingkat *turnover intention* karyawan. Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasi antar karyawan yang diberikan akan berpengaruh terhadap menurunnya tingkat *turnover intention*. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y$ ).

## Referensi

- Atmajawati, Y. (2007). Pengaruh Variabel Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja, Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja.
- Bathena, Z. (2018). Why job satisfaction is an important phenomenon of the vicious circle. Pridobljeno s <https://www.entrepreneur.com/article/310608>.
- Dewi, N. K. N. C., & Subudi, I. M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar. Udayana University.
- Edward, J., & Rofi, I. (2014). Muchid (2014) Pengaruh kompensasi dan Iklim organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*. ISSN, 141–152.
- Ekhsan, M. (2019). THE INFLUENCE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48–55. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Haque, M. A., Fernando, M., & Caputi, P. (2015). The relationship between responsible leadership and organisational commitment with the mediating effect of turnover intentions: An empirical study with Australian employees.
- Lienardo, S., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Organizationnal Trust dan Job Satisfaction terhadap Employee Engagement pada Karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera. *Agora*, 5(1).
- Luthans, F. (2012). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *Organizational behavior: an evidence-based approach* (12th ed.). McGraw Hill.
- Maleki, A. (2016). Evaluating The Relation between Organizational Learning Culture and Customer Satisfaction Using Job Satisfaction's Mediating Variable in Insurance

*Industry.*

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). Human resource management: international Student Edition. *South-Western. Thomson.*
- Nugroho, A. S. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.* Universitas Lampung.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM.*
- Rachmah, A. N., Machasin, M., & Fitri, K. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru.* Riau University.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Rismayanti, R. D., Al Musadieq, M., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 118–126.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior (16th Edition ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition.* Pearson Education Limited.
- Wahyudi, H. D. K. A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1).
- Wijaya, P. S. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil. *Jurnal Ekonomi MODERNISASI*, 11(1), 62–77.
- Wijebandara, H., Malalage, G. S., & Fernando, W. (2019). Factors Affecting Employee Turnover Intention among Non-Managerial Employees in Selected Financial Companies in Colombo District. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 14(1).