

UPAYA MENGURANGI TURNOVER INTENTION MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

EFFORT TO SLOWEN TURNOVER INTENTION THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Oleh:

Verdinanto Bagaskoro¹, Suhana²

Jurusan manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Stikubank Semarang

Email:

verdinanto27@gmail.com

suhana@edu.unisbank.ac.id

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah: 1) untuk menemukan bukti empiris perihal pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* 2) untuk menemukan bukti empiris perihal pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan 3) untuk menemukan bukti empiris perihal pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada Karyawan di BLU UPTD Trans Semarang. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah quota sampling dan jumlah sampel penelitian ini adalah 100 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, koefisien determinasi, uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BLU UPTD Trans Semarang, Kepuasan Kerja Berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BLU UPTD Trans Semarang, Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BLU UPTD Trans Semarang. Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan turnover intention.*

Abstract: *The aims of this study are: 1) to find empirical evidence regarding the effect of transformational leadership on turnover intention 2) to find empirical evidence regarding the effect of job satisfaction on turnover intention and 3) to find empirical evidence regarding the effect of organizational commitment on turnover intention in employees at BLU UPTD Trans Semarang. The method in this study uses quantitative research methods. The sampling technique used is quota sampling and the number of samples in this study is 100 employees. The analytical method used is multiple regression analysis, coefficient of determination, F test and t test. The results showed that Transformational Leadership had a negative and significant effect on turnover intention of BLU UPTD Trans Semarang employees, job satisfaction had a negative and significant effect on employee turnover intention of BLU UPTD Trans Semarang, Organizational Commitment had a negative and significant effect on employee turnover intention of BLU UPTD Trans Semarang. The research has theoretical and practical implication.*

Keywords: *Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment, turnover intention*

Pendahuluan

Sumber daya merupakan sesuatu yang paling penting dalam suatu perusahaan. Salah satu sumber daya penting ialah sumber daya manusia. Perusahaan tak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dan berharga sehingga wajib dikembangkan kearah perubahan yang lebih baik dan mengikuti perkembangan zaman serta teknologi yang terus berkembang pesat. Tujuannya ialah agar sumber daya manusia menjadi kepribadian yang berkualitas dan kompetitif. Pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu investasi bagi perusahaan . Dengan demikian pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia

menjadi penentu keberhasilan dalam suatu perusahaan atau unit usaha (Husaini,2017). Dalam mengelola sumber daya, satu hal yang perlu diperhatikan ialah perilaku karyawan.

Salah satu fenomena yang seringkali dialami oleh perusahaan ialah mengenai tingkat *turnover intention* pada karyawannya. *Turnover intention* merupakan hasrat seseorang yang mau berhenti dari pekerjaannya atas keinginannya sendiri. Hal tersebut dikarenakan rendahnya tingkat *antusiasme* kerja karyawan serta ketidakpuasan karyawan ketika bekerja yang bisa mengakibatkan karyawan meninggalkan perusahaan. Tingginya tingkat *turnover intention* akan berdampak negatif bagi perusahaan yang dapat menimbulkan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*ucertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja serta dalam peningkatan sumber daya manusia.

Menurut Parwita (2019) *turnover intention* merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian bagi setiap perusahaan. Perusahaan harus bisa meminimalisir tingkat *turnover intention* yang semakin tinggi dari waktu ke waktu. *Turnover intention* yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tidak efektif. Perusahaan bisa kehilangan karyawan yang sudah mempunyai pengalaman sebelumnya serta perusahaan perlu melatih kembali karyawan.

Griffith dan Hom (2000) mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya ialah gaya kepemimpinan. Arthi dan Sumathi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan *transformasional* memberikan pengaruh yang besar terhadap *turnover intention*. Jauhar dkk (2017) menyatakan bahwa pengaruh terbesar bagi perusahaan adalah kepemimpinan *transformasional*. Hal ini akan membantu perusahaan dalam efektivitas karyawan, kepuasan, komitmen organisasi dan kepercayaan. Ini juga akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan kepemimpinan karyawan secara keseluruhan dan yang paling penting ini membantu perusahaan untuk menurunkan keinginan berpindah .

Berdasarkan revidu hasil penelitian terdahulu, *turnover intention* bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *transformasional*. Hasil penelitian Suhakim dan Badrianto (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan *transformasional* yang diterapkan maka akan berpengaruh terhadap turunya tingkat *turnover intention* karyawan.

Selain faktor gaya kepemimpinan *transformasional* , kepuasan kerja juga mempengaruhi *turnover intention*. Untuk mengurangi terjadinya *turnover intention* pada perusahaan maka perusahaan setidaknya menaikkan taraf kepuasan kerja karyawannya. Kusumandari dkk (2017) juga menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang ingin keluar dari pekerjaannya berarti karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan terkait pekerjaannya seperti pekerjaan yang tidak menarik, gaji, hubungan interpersonal, promosi, pendekatan pengawasan yang kurang baik dan kondisi kerja. Keinginan untuk berpindah kerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan ditempat kerja. Perusahaan harus berupaya mengatasi rasa ketidakpuasan pada karyawannya (Prabu,2005) .

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *turnover intention* karyawan pada perusahaan. Menurut penelitian menurut Handri (2021)kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Adapun hasil yang berbeda dari hasil penelitian Apriantini, Imbayani dan Ribek (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka tingkat *turnover intention* karyawan semakin rendah.

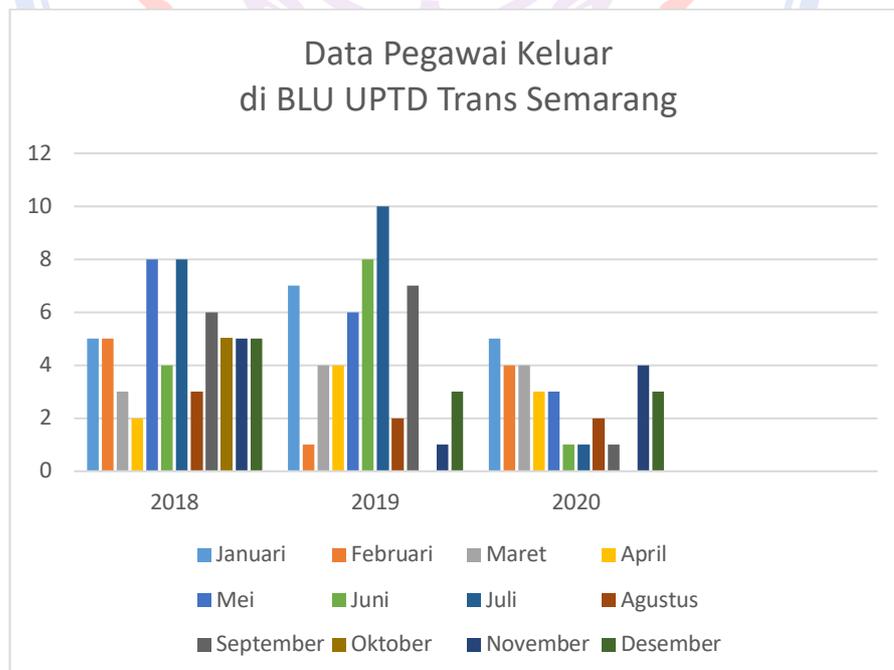
Selain itu faktor lain yang bisa mempengaruhi *turnover intention* ialah menurunnya tingkat komitmen organisasional dari karyawan. Menurut Sophia (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah dimensi perilaku penting, yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota perusahaan. Komitmen mencerminkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Mayer (1991) menunjukkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover intention* yang semakin rendah. Komitmen organisasi

merupakan sesuatu yang paling penting bagi kelangsungan serta perkembangan suatu perusahaan. Komitmen organisasional pada suatu perusahaan merupakan indikator penting, sebab memiliki pengaruh secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat mendorong seseorang karyawan dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi sehingga dapat menciptakan situasi yang mengakibatkan seseorang karyawan menjadi lebih loyal pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu *turnover intention* juga dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasional. Menurut hasil penelitian Utami dan Aima (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Adapun hasil yang berbeda dari hasil penelitian Agustini dan Subudi (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen dalam perusahaan, maka akan dapat menurunkan *turnover intention* karyawan

BLU UPTD Trans Semarang adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Trans Semarang pada Dinas Perhubungan Kota Semarang sebagai unit pelaksana yang menerapkan Badan Layanan Umum. BLU UPTD Trans Semarang merupakan layanan umum yang bergerak di ranah transportasi massal yang dikelola pemerintah dibawah naungan Dinas Perhubungan Kota Semarang yang beralamat di Jl Tambak Aji Raya No 5 Semarang. BRT yang diresmikan pada tanggal 18 September 2009 dengan orientasi pelanggan untuk memberikan mobilitas perkotaan yang cepat, nyaman dan murah. Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang No. 3/2013 dijelaskan bahwa UPTD BLU Trans Semarang sebagai penyelenggara jasa angkutan umum diharapkan dapat menjadi organisasi pelayanan angkutan umum yang profesional dan memenuhi perkembangan Kota Semarang sebagai Kota Metropolitan. Sehingga dengan adanya peraturan tersebut secara tidak langsung menuntut pegawai BLU UPTD Trans Semarang untuk selalu mengoptimalkan kinerjanya untuk membantu pemerintah dalam mewujudkan pelayanan yang profesional.

Berdasarkan observasi awal oleh peneliti ada indikasi yang mempengaruhi *turnover intention* di BLU UPTD Trans Semarang yaitu tidak adanya pengembangan karir dan promosi jabatan bagi karyawan sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kondisi ini akan menyebabkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi rendah dan mempengaruhi *turnover intention*.



Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang keluar relatif tinggi. Pada tahun 2018 jumlah karyawan keluar yang tertinggi terjadi dibulan mei dan juli masing masing sebanyak 8

orang. Kemudian ditahun 2019 karyawan keluar terjadi peningkatan yaitu terjadi dibulan Juli dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 10 orang. Sedangkan ditahun 2020 terjadi penurunan jumlah karyawan yang keluar akan tetapi diakhir tahun 2020 jumlah karyawan yang keluar kembali meningkat dibandingkan bulan November dan Desember di tahun 2019.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris perihal Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* Karyawan di BLU UPTD Trans Semarang, untuk menemukan bukti empiris perihal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan di BLU UPTD Trans Semarang dan untuk menemukan bukti empiris perihal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan di BLU UPTD Trans Semarang.

Kajian Pustaka

Turnover Intention

Turnover intention merupakan hasrat seseorang yang mau berhenti dari pekerjaannya atas keinginannya sendiri. Hal tersebut dikarenakan rendahnya tingkat antusiasme kerja karyawan serta ketidakpuasan karyawan ketika bekerja yang bisa mengakibatkan karyawan meninggalkan perusahaan. Menurut Hartono (2002) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley *et al*, 1978, Mojambo *et al*, 2020).

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan disuatu perusahaan sangat berbeda beda, sehingga bawahannya membutuhkan gaya kepemimpinan tertentu. Pemimpin memiliki banyak cara untuk menjalankan perusahaan dalam mempengaruhi bawahannya. Salah satu gaya yang dapat digunakan untuk menjalankan suatu perusahaan ialah gaya kepemimpinan *transformasional*. Jauhar dkk (2017) menyatakan bahwa pengaruh terbesar bagi perusahaan adalah kepemimpinan *transformasional*. Ini akan membantu perusahaan dalam efektivitas karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kepercayaan. Ini juga membantu perusahaan untuk menurunkan keinginan berpindah. Bass & Avolio (1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional memberikan alternatif bagi pemecahan masalah yang sulit, sehingga memperbaiki keefektifan organisasi.

Seorang pemimpin mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut dengan 4I (Bass & Avolio, 1993) yaitu:

a. *Idealized Influence* (kharisma)

Pemimpin yang memiliki karisma adalah pemimpin yang mempunyai visi dan *sense of mission*, sangat memperhatikan kebutuhan bawahan, mau menanggung resiko bersama dan tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi serta dapat menanamkan rasa bangga bagi bawahan.

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan pengharapan atau ekspektasi yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana.

c. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas.

d. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diperoleh dengan menilai aspek-aspek kepuasan kerja, seperti karakteristik pekerjaan seseorang, upah, kondisi kerja, keselamatan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan peluang karir karyawan. Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan seseorang secara umum terhadap pekerjaannya ataupun sebagai rangkaian yang saling berhubungan dari sikap-sikap seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaannya (Spector, 1997). Menurut Rivai dan Sagala (2011) kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Menurut Spector (1997) ada beberapa aspek aspek kepuasan kerja yaitu:

- a. Gaji (*pay*) yaitu kepuasan terhadap gaji dan kenaikan gaji.
- b. Promosi (*promotion*) yaitu kepuasan akan mendapatkan kesempatan promosi.
- c. Kepemimpinan (*supervision*) yaitu kepuasan terhadap perilaku pemimpin.
- d. Tunjangan (*fringe benefits*) yaitu kepuasan akan keuntungan atau tunjangan yang didapatkan.
- e. Penghargaan dari perusahaan (*contingen rewards*) yaitu kepuasan terhadap reward yang diberikan terhadap performa yang baik.
- f. Prosedur kerja (*operating conditions*) yaitu kepuasan terhadap peraturan-peraturan dan prosedur perusahaan.
- g. Rekan kerja (*co-workers*) yaitu kepuasan terhadap rekan kerja.
- h. Sifat pekerjaan (*nature of work*) yaitu kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan.
- i. Komunikasi (*communication*) yaitu kepuasan akan komunikasi yang terjalin didalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) Dampak dari ketidakpuasan kerja antara lain ketidakhadiran, perputaran karyawan, pensiun dini, komitmen yang rendah, terganggunya kesehatan mental dan fisik serta karyawan yang tidak puas memiliki kecenderungan melalaikan pekerjaannya.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi dalam suatu perusahaan merupakan salah satu indikator terpenting karena berpengaruh secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap psikologis yang melekatkan karyawan ke organisasi dengan cara mengurangi niat berpindahinya. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah dimensi perilaku penting, yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota perusahaan. Menurut Kharismawati dan Dewi (2016) dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi didalam perusahaan, maka hal tersebut akan mampu menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

Menurut Meyer dan Allen (1990) menyatakan bahwa ada tiga indikator komitmen organisasi antara lain :

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah suatu pendekatan emosional dari keterlibatan individu dalam organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional dan keterlibatan karyawan disuatu organisasi.

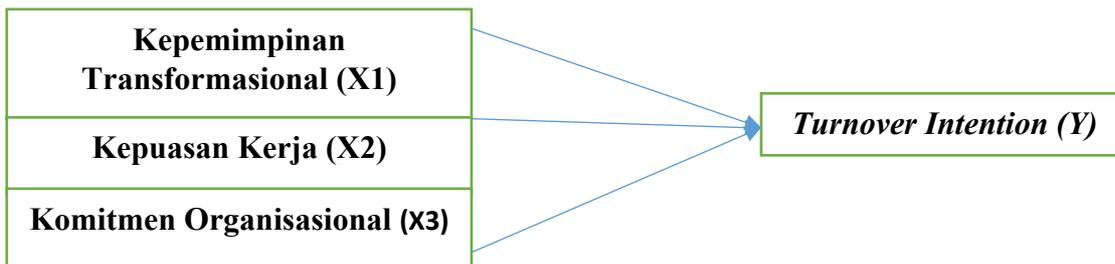
- b. Komitmen Kontinyu (*Contiouns Comitment*)

Komitmen kontinyu adalah hasrat yang dimiliki individu untuk bertahan diorganisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi..

- c. Komitmen Normatif (*Normative Commitmen*)

Komitmen normatif adalah suatu perasaan wajib bertahan dari individu di organisasi. Normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus mereka berikan kepada organisasi dimana tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dengan organisasi karena mereka sudah merasa cukup untuk hidupnya.

Model Penelitian



Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*

Suhakim dan Badrianto (2021) melakukan penelitian pada PT Pembangunan Deltamas. Dengan sampel 50 karyawan. Menggunakan metode sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Vania (2019) dengan sampel sebanyak 74 karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan *transformasional* yang diterapkan maka akan berpengaruh terhadap turunnya tingkat *turnover intention* karyawan.

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Apriantini, Imbayani dan Ribek (2021) melakukan penelitian pada Hotel Kamandalu Ubud. Dengan sampel sebanyak 150 orang karyawan. Menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Sentana dan Surya (2017) dengan sampel sebanyak 54 orang karyawan Manis Gallery Mas Ubud. Menggunakan metode sampel jenuh dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka tingkat *turnover intention* karyawan semakin rendah.

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Apriantini, Imbayani dan Ribek (2021) dengan sampel sebanyak 150 karyawan Hotel Kamandalu Ubud. Menggunakan metode sampling jenuh dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sentana dan Surya (2017) dengan sampel sebanyak 54 karyawan Manis Gallery Mas Ubud. Menggunakan metode sampel jenuh dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen dalam perusahaan , maka akan dapat menurunkan *turnover intention* karyawan.

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh negative terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Metode Penelitian

Objek Penelitian

Objek Penelitian ini adalah BLU UPTD Trans Semarang. BLU UPTD Trans Semarang adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Trans Semarang pada Dinas Perhubungan Kota Semarang sebagai unit pelaksana yang menerapkan Badan Layanan Umum. BLU UPTD Trans Semarang merupakan layanan umum yang bergerak di ranah transportasi massal yang dikelola pemerintah dibawah naungan Dinas Perhubungan kota semarang yang beralamat di Jl Tambak Aji Raya No 5 Semarang.

Populasi dan Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di BLU UPTD Trans Semarang yang berjumlah 1002 orang. Jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan. Penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan cara *Quota Sampling* yaitu untuk menentukan sampel dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Kriteria sampel penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan yang masa kerjanya lebih dari 1 tahun.

Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

Data Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Menurut Sugiono (2016) data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan dan hasil tabulasi dari jumlah skor jawaban kuisisioner.

Data Primer

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data Primer dalam penelitian ini adalah data yang kuisisioner dan skor jawaban dari butir butir kuesioner yang disebarakan.

Teknik Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Skala pengukuran instrument penelitian yang digunakan berupa Skala Likert. Menurut Sugiyono (2012) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian, maka penelitian memberikan lima alternative jawaban untuk dijawab oleh para responden dengan menggunakan skor 1 sampai dengan 5 dapat dilihat dari table berikut:

Instrumen Skala Linkert

NO	JAWABAN	SKOR
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Netral (N)	3
4.	Setuju (S)	4
5.	Sangat Setuju (ST)	5

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Masing masing item dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor / component matrix* lebih besar dibandingkan 0,4. Selain analisis faktor, KMO digunakan untuk mengukur kecukupan sampel. Apabila nilai KMO > 0,5 maka kecukupan sampel terpenuhi

Uji Realibilitas

Uji Reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dari instrumen. Instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2009). Variabel yang dapat dinyatakan reliable apabila Koefisien Alpha Cronbach lebih dari 0,6 (Ghozali,2006).

Model Penelitian dan Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono,2016).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan sebuah persamaan untuk melihat seberapa pengaruh diantara variable bebas kepada variable terikat. Hasil dari persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Keterangan

Y = Turnover Intention

α =Konstanta

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Kepuasan Kerja

X3 = Komitmen Organisasional

e = Standar Error

$\beta_1\beta_2\beta_3$ = Koefisien Regresi

Pengujian Model Penelitian

Uji Fit Model

Menurut Ghozali (2013) Uji signifikan simultan (uji statistik F) digunakan untuk menunjukkan apakah semua variable independen termasuk dalam model yang memiliki pengaruh simultan terhadap variable dependen. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen
2. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisiensi Determinasi (R²) bertujuan menguji kemampuan model dalam menjelaskan variasi untuk variable dependen. Penilaian koefisien determinasi ialah nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel variabel independen dalam menjelaskan variasi variable dependen amat terbatas.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Menurut Ghozali (2011) Uji t ini digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel variabel independen dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan taraf signifikan sebesar $\alpha = 0,05$.

1. Apabila nilai signifikan <0,05 maka dapat dikatakan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Apabila nilai signifikan >0,05 maka dapat dikatakan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Koefisiensi Determinasi (R²)

Koefisiensi Determinasi (R²) bertujuan menguji kemampuan model dalam menjelaskan variasi untuk variable dependen. Penilaian koefisien determinasi ialah nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel variabel independen dalam menjelaskan variasi variable dependen amat terbatas.

Koefisiensi Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 ^a	.854	.849	.207

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai sebesar 0,849 yang berarti bahwa variabel kesiapan kerja mampu dijelaskan oleh variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebesar 84,9% sedangkan sisanya sebesar 15,1 % dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

UJI F (Simultan)

Menurut Ghozali (2013) Uji signifikan simultan (uji statistik F) digunakan untuk menunjukkan apakah semua variable independen termasuk dalam model yang memiliki pengaruh simultan terhadap variable dependen. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05.

UJI F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.024	3	8.008	187.156	.000 ^b
	Residual	4.108	96	.043		
	Total	28.132	99			

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh bahwa nilai F sebesar 187.156 dan hasil signifikansinya $0,00 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepuasan kerja (X2) dan komitmen organisasional (X3) berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* (Y1).

UJI t (Parsial)

Menurut Ghozali (2011) Uji t ini digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel variabel independen dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan taraf signifikan sebesar $\alpha = 0,05$.

UJI t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.664	.156		36.317	.000
	X1	-.208	.054	-.238	-3.881	.000
	X2	-.205	.064	-.198	-3.180	.002
	X3	-.491	.041	-.607	-11.940	.000

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, berdasarkan tabel didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan oleh penulis, maka diperoleh hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil uji t diketahui bahwa hipotesis diterima. Hal ini berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan berpengaruh terhadap turunnya tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vania (2019) ; Suhakim dan Badrianto (2021) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil dari perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Hasil uji t diketahui bahwa hipotesis diterima, hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka tingkat

turnover intention karyawan semakin rendah. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sentana dan Surya (2017) dan Apriantini, Imbayani dan Ribek (2021) yang menunjukkan bahwa bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap turnover intention. Berdasarkan hasil dari perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$. Hasil uji t diketahui bahwa hipotesis diterima, hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen dalam perusahaan, maka akan dapat menurunkan turnover intention karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustini dan Subudi (2018) dan Apriantini, Imbayani dan Ribek (2021) yang menunjukkan bahwa bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BLU UPTD Trans Semarang.
2. Kepuasan Kerja Berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BLU UPTD Trans Semarang
3. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BLU UPTD Trans Semarang

Implikasi Teoritis dan Praktis

Temuan penelitian ini memberikan penguatan terhadap hubungan teoritis antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada turnover intention. Dengan demikian hubungan antara keempat variabel di atas makin tergambar secara lebih jelas. Sementara temuan penelitian ini juga memberikan implikasi praktis. BLU UPTD Trans Semarang perlu mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja karyawan agar komitmen karyawan terhadap perusahaan meningkat sehingga dapat menurunkan niat keluar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, N. L. P. T. Y., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(12), 6703-6730
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18
- Apriantini, S. A. M., Imbayani, I. G. A., & Ribek, P. K. (2021). Pengaruh Job Stress, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Hotel Kamandalu Ubud. *Emas*, 2(2), 71-81.
- Arthi, R., & Sumathi, G. (2018). *Transformational leaders and turnover intention: Moderating role of followers' emotional intelligence*. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(11), 2232–2244
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 19,112-117.
- Ghozali, I. 2006. Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi ke 3, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan Ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketujuh, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Griffeth, R.W., P.W. Hom, dan S. Gaertner. 2000. *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium*. *Journal of Management*. 26(3): 463-488
- Handri, M. Pengaruh Kompensasi, Komitmen Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Karyawan Pada Pt Puri Wira Mahkota Medan.

- Harnoto. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, PT.Prehallindo, Jakarta Hazewinkel, Michieled. (2001). "Kolmogorov-Smirnov test", *Encyclopedia of Mathematics*. Springer, ISBN 978-1-55608-010-4.
- Husaini, Abdullah. 2017. Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi* : 51 Januari 2017 | ISSN : 1829 – 7463
- Jauhar, J., Ting, C. S., Rahim, N. F. A., & Fareen, N. (2017). *The impact of reward and transformational leadership on the intention to quit of Generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction*. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 426-442.
- Kharismawati, D. A. P., & Dewi, I. G. A. M. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional, Dukungan Sosial, Dan Iklim Etika Terhadap *Turnover Intention*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(2)
- Kusumandari, N. P. L., Sudibya, I. G. A., & Ardana, I. K. (2017). Pengaruh *Work Family Conflict* Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sma N 1 Kuta Utara. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4919-4996.
- Mayer, Jhon P., and Natalie J. Allen. 1991. *A Three Component Conceptualization of Organisational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mobley, Horner, & Hollingsworth.(1978). *The relationship between humanresource practices and Employee retentionin public organisations: an exploratory Study conducted in the united arab emirates*.*Arab: International Journal of Business and Social Science*.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 7(1). 1-2
- Parwita, G. B. S., Suryani, N. N., & Adriani, N. K. A. (2019). Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap *Turnover Intention*. *Forum Manajemen*, 17(2)
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. 3(6): h: 1-25.
- Rivai, Veithzal., dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sentana, I. K. A. D., & Surya, I. B. K. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consuquences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. shaWei Su H, Li-Tze L, Chiang-Ku F. 2014 *Turnover Determinants of New Employees in International Hotels*. *Journal of Service Science and Management* 4: 158-164.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Statistikan untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta
- Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 137-146if. *Journal of Business & Applied Management*, 12(2), 155-168.
- Utami, L. T., & Aima, M. H. (2021). *The Influence Of Transformational Leaderships And Organizational Commitment To Turnover Intention Through Job Satisfaction As A Mediator*. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(4), 630-641.