



## PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEINGINAN KELUAR KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI(STUDI KASUS DI CV. PUTRA TAMA JAYA)

Dwi Sartika✉

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima April 2014

Disetujui Mei 2014

Dipublikasikan

Juni 2014

*Keywords:*

*Employee Turnover*

*Intention; Job Satisfaction;*

*Organizational*

*Commitment; and*

*Transformational*

*Leadership Style.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah hubungan langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar Populasi penelitian yaitu karyawan bagian produksi Blockboard CV. Putra Tama Jaya 294 orang dan diperoleh sampel 170 orang menggunakan rumus *Slovin*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis jalur dengan *SPSS for Windows versi 16*. Hasil penelitian, ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan ( $0,025 < 0,05$ ), kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi ( $0,007 < 0,05$ ), komitmen organisasi terhadap keinginan keluar ( $0,023 < 0,05$ ), gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga H1, H2, H3, dan H4 diterima, tidak terdapat hubungan langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar ( $0,984 > 0,05$ ) H5 ditolak. Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan keluar maupun gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar sehingga H6 dan H7 ditolak

### Abstract

*The purpose of this study is to know there any direct and indirect relationship between job satisfaction, organizational commitment and transformational leadership styles and relationship to turnover intention. The population is 294 people Blockboard production employees of CV Putra Tama Jaya and 170 samples obtained using the Slovin formula. Methods of data collection using questionnaires, methods of descriptive analysis, multiple regression analysis and partial and path analysis using SPSS for Windows version 16. The results, there is a direct effect of job satisfaction on employee turnover intention ( $0.025 < 0.05$ ), job satisfaction on organizational commitment ( $0.007 < 0.05$ ), of organizational commitment on the turnover intention ( $0.023 < 0.05$ ), transformational leadership style to organizational commitment ( $0.000 < 0.05$ ), so that H1, H2, H3, and H4 is accepted, there is no direct relationship of transformational leadership style against the turnover intention ( $0.984 > 0.05$ ) H5 is not acceptable. Organizational commitment does not mediate the relationship between job satisfaction and the turnover intention against the wishes of transformational leadership style H6 and H7 out so not accepted.*

© 2014 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: [Dwisa.articka@gmail.com](mailto:Dwisa.articka@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan sumber daya sebagai sumber energi, tenaga maupun kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan berbagai aktivitas dan kegiatan. Sumber daya tersebut mencakup sumber daya manusia, alam, finansial dan ilmu pengetahuan atau teknologi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih (Hasibuan, 2003:10).

Turnover yang tinggi dapat berdampak buruk bagi organisasi seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Turnover Intention adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sikap yang seringkali menunjukkan adanya keinginan untuk berpindah pada karyawan yaitu adanya keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, dengan mengevaluasi kemungkinan adanya peluang pekerjaan yang lebih baik ditempat lain (Harnoto, 2002, dalam Prihartono 2013:934). Adanya niat berpindah karyawan diindikasikan disebabkan oleh permasalahan seperti kepuasan kerja, tekanan dari atasan, persaingan antar karyawan dan masalah eksternal seperti adanya tawaran kerja di perusahaan lain yang lebih baik (Prihartono, 2013:932).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2003:202). Issa et. al (2013:525) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan negatif signifikan antara lima dimensi kepuasan kerja terhadap turnover intention yaitu imbalan, promosi, supervisor, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Prihantoro (2013:941) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa secara statistik ditemukan bahwa kepuasan memiliki hubungan

negatif terhadap keinginan turnover intention, namun penelitian lain yang dilakukan oleh Toly (2001:113) menemukan bahwa kepuasan kerja dengan keinginan berpindah memiliki korelasi dengan tingkat signifikasi yang rendah dan disimpulkan bahwa seseorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah masih belum sampai pada pemikiran untuk meninggalkan tempat ia bekerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain, serta dapat diterapkan siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun Burn(1976) dalam Budiarto dan Selly (2004:127). Penelitian Gul et. al (2012:44) menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap turnover intention dan hubungan positif terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara negatif mempengaruhi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Gul (2012:47) penelitian yang dilakukan Long et. al (2012: 579) menemukan adanya hubungan negatif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention.

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001:100). Penelitian yang dilakukan oleh Andini (2006:1) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Sedangkan penelitian yang dilakukan Tnay et al (2013:201) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak signifikan berhubungan dengan turnover intention.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan

transformatif mempunyai hubungan dengan keinginan keluar karyawan. Permasalahan penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformatif terhadap keinginan keluar karyawan.

Menurut Robbins (2008:99) kepuasan kerja (job satisfaction) didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif mengenai pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan yang negatif mengenai pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins (1988) dalam Widodo (2010:64), ada lima faktor yang mendorong terciptanya kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang, Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan, kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik betapa baik mereka bekerja.
2. Imbalan, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan mereka.
3. Kondisi Kerja, Kondisi lingkungan kerja sangat penting bagi karyawan untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pekerjaan tugas.
4. Rekan Kerja, Bagi kebanyakan karyawan. Kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, memilih rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menciptakan kepuasan kerja.
5. Kesesuaian Pekerjaan, Kecocokan yang tinggi antara kepribadian dan pekerjaan akan membuat seseorang individu lebih terpuaskan.

Menurut Robbins (2008:100-101) Komitmen organisasi (Organizational commitment) merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

tersebut. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Demiray et al. (dalam Prihantoro, 2012: 934) menyebutkan bahwa untuk mengukur komitmen organisasi dari karyawan dapat diukur dengan:

1. Affective Commitment yaitu keterlibatan emosi pekerja dengan organisasi
2. Continuence Commitment merupakan keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi.
3. Normative Commitment keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi.

Burn (1976) yang dikutip dalam Budiarto dan Selly (2004:127) mendefinisikan transforming leadership (kepemimpinan transformatif) sebagai sebuah proses pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain, serta dapat diterapkan siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun. Kepemimpinan ini mencakup pemberian pengaruh terhadap rekan kerja, superior dan, juga bawahan (dikutip oleh Yulk, 1988, dalam Budiarto dan Selly, 2004:127).

Bass (1985-1990), Avolio dan Bass (1995) yang dikutip oleh Wagimo dan Ancok (2005:116) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki empat karakteristik, yaitu: karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan pendekatan individual. Meskipun Bass seringkali menambahkan satu karakteristik lagi yang merupakan perluasan dari karisma, yaitu idealized influence (Bass, 1991, Alvin dan Chan, 2004, dalam Wagiman dan Ancok, 2005:116). Keempat karakteristik tersebut kemudian Bass (1985, 1990, 1998), Yulk (1988), Avolio dan Bass (1987), Mujiasih dan Sutrisno Hadi (2003) menguraikan empat karakteristik kepemimpinan transformatif yaitu sebagai berikut:

1. Karisma (Charisma), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga,

mendapatkan perhatian (respec) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan memounyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional (Inspirationali), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbul untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation), menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.
4. Perhatian Individu (Individualized Consideration), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Issa et al. (2013:526) "Turnover intention is the intent to voluntary leave the organization, which that can affect the organization status and that thoughtful of feeling will definitely affect the employee productivity" maka dapat dikatakan bahwa Turnover intention adalah adalah niat untuk sukarela meninggalkan organisasi, yang juga dapat mempengaruhi status dan kebijakan organisasi dan mempengaruhi produktivitas karyawan.

Lum et al (1998) dalam Kucoro (2012:5) menyatakan bahwa indikator turnover yaitu:

1. Intention to quit (niat untuk keluar) : mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah di lihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.
2. Job search (pencarian pekerjaan) : mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan di luar organisasi.
3. Thinking of quit (memikirkan keluar) : mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut,

keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya.

Berdasarkan pemikiran Penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H1 = Ada pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap keinginan keluar.

H2 = Ada pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

H3 = Ada pengaruh secara langsung komitmen organisasi terhadap keinginan keluar.

H4 = Ada pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

H5 = Ada pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar.

H6 = Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap keinginan keluar melalui komitmen organisasi

H7 = Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar melalui komitmen organisasi.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian Produksi Blockboard CV. Putra Tama Jaya yaitu sebanyak 294 orang. Agar sampel yang diperoleh representatif, maka penelitian ini menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sampel sebanyak 170 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Probability Sampling* dengan jenis *Proportionale Random Sampling*. Variabel dalam penelitian ini yaitu:

### 1. Keinginan keluar/ *Turnover Intention* ( Y )

*Turnover Intention* menurut merupakan kadar intentisitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Indikator *turnover intention* yaitu: *Intention to quit* (niat untuk keluar), *Job search* (pencarian pekerjaan dan *Thinking of quit* (memikirkan keluar)

## 2. Kepuasan Kerja ( X1 )

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Indikator kepuasan kerja yaitu: Pekerjaan yang menantang, Imbalan, Kondisi Kerja, Rekan Kerja dan Kesesuaian Pekerjaan

## 3. Komitmen Organisasi ( X2 )

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Indikator komitmen organisasi menurut yaitu: *Affective Commitment*, *Continuence Commitment* dan *Normative Commitment*

## 4. Gaya Kepemimpinan Transformatif (X3)

Kepemimpinan transformatif merupakan sebuah proses pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain, serta dapat diterapkan siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformatif yaitu: Karisma (*Charisma*), Inspirasional (*Inspirational*), Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*) dan Perhatian Individu (*Individualized Consideration*).

Teknik pengumpulan data melalui formulir Angket atau kuesioner. Skala yang dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian jawaban Sangat Setuju diberi nilai 5, Setuju diberi nilai 4, netral diberi nilai 3, jawaban Tidak Setuju diberi nilai 2 dan jawaban Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

**Tabel 1** Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No. Item	Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1		0,759	0,361	Valid
2		0,265	0,361	Tidak Valid
3		0,521	0,361	Valid
4		0,621	0,361	Valid
5		0,840	0,361	Valid
6		0,723	0,361	Valid
7		0,410	0,361	Valid
8		0,607	0,361	Valid
9		0,624	0,361	Valid
10		0,727	0,361	Valid
11		0,536	0,361	Valid
12		0,244	0,361	Tidak Valid
13		0,021	0,361	Tidak Valid
14		0,536	0,361	Valid
15		0,636	0,361	Valid

Pertanyaan nomor 2, 12 dan 13 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel sehingga butir pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Maka dari itu pernyataan tersebut dihilangkan karena sudah terwakili dengan pernyataan lain yang dianggap dapat mewakili masing-masing indikator.

**Tabel 2** Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi

No. Item	Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1		0,679	0,361	Valid
2		0,850	0,361	Valid
3		0,725	0,361	Valid
4		0,535	0,361	Valid
5		0,594	0,361	Valid
6		0,167	0,361	Tidak Valid
7		0,556	0,361	Valid
8		0,596	0,361	Valid
9		0,623	0,361	Valid

Pernyataan variabel komitmen organisasi, diketahui bahwa pernyataan nomor 6 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel sehingga butir pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Maka dari itu pernyataan tersebut dihilangkan karena sudah

terwakili dengan pernyataan lain yang dianggap dapat mewakili masing-masing indikator

**Tabel 3** Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1		0,736	0,361	Valid
2		0,745	0,361	Valid
3		0,666	0,361	Valid
4		0,683	0,361	Valid
5		0,422	0,361	Valid
6		0,407	0,361	Valid
7		0,417	0,361	Valid
8		0,490	0,361	Valid
9		0,656	0,361	Valid
10		0,712	0,361	Valid
11		0,541	0,361	Valid
12		0,274	0,361	Tidak Valid

Pernyataan variabel gaya kepemimpinan transformasional, diketahui bahwa diketahui bahwa pernyataan nomer 12 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel sehingga butir pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Maka dari itu pernyataan tersebut dihilangkan karena sudah terwakili dengan pernyataan lain yang dianggap dapat mewakili masing-masing indikator.

**Tabel 4** Hasil Uji Validitas Instrumen Keinginan Keluar/ *Turnover Intention*

No.	Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1		0,372	0,361	Valid
2		0,618	0,361	Valid
3		0,613	0,361	Valid
4		0,486	0,361	Valid
5		0,297	0,361	Tidak Valid
6		0,439	0,361	Valid
7		0,620	0,361	Valid
8		0,532	0,361	Valid
9		0,676	0,361	Valid

Pernyataan variabel keinginan keluar/*turnover intention* karyawan, diketahui bahwa diketahui bahwa pernyataan nomer 5 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel sehingga butir pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Maka dari itu pernyataan tersebut dihilangkan

karena sudah terwakili dengan pernyataan lain yang dianggap dapat mewakili masing-masing indikator.

### Hasil Uji Reabilitas

**Tabel 5** Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Yang Disyaratkan	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0,886	0,6	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,858	0,6	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,867	0,6	Reliabel
4	Keinginan Keluar/ <i>Turnover Intention</i>	0,820	0,6	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *cronbach's alphahitung* masing-masing variabel  $> 0,60$  maka seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov test. Jika tingkat signifikansi probabilitas  $> 0.05$  maka data penelitian berdistribusi normal. Hasil uji normalitas pada tabel berikut:

**Tabel 6.** Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov*

		Unstandardized Residual
N		170
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.53294798
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.058
	Negative	-.086
Kolmogorov-Smirnov Z		1.124
Asymp. Sig. (2-tailed)		.160

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,160 dengan probabilitas lebih dari 5% (0.05) maka data penelitian berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dilakukan dengan mencari besarnya Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai tolerancinya. Jika VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan software SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 7** Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepuasan	.948	1.055
Komitmen	.870	1.150
Kepemimpinan	.909	1.101

Berdasarkan Tabel diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 dan nilai tolerance diatas 0,1. Jadi dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap keinginan keluar.

### Uji Heterokedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 8** Hasil Uji Glejser

Model	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
		Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.674	1.267		2.899	.004
Kepuasan	.029	.019	.118	1.494	.137
Komitmen	-.023	.041	-.046	-.556	.579
Kepemimpinan	-.028	.024	-.094	-1.174	.242

Tabel diatas menunjukkan semua variabel independen memiliki tingkat signifikansi di atas

5%, maka dapat disimpulkan model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

## METODE ANALISIS DATA

### Analisis Regresi Model 1

**Tabel 9** Hasil Uji Hipotesis Parsial Antara Variabel Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Komitmen organisasi

Model	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
		Std. Error	Beta		
1 (Constant)	19.589	1.877		10.439	.000
Kepuasan Kerja	.100	.036	.200	2.756	.007
Kepemimpinan	.168	.043	.282	3.886	.000

### Uji Hipotesis 2

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai t hitung untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 2,756 dengan hasil signifikansinya  $0,007 < 0,05$  maka H2 diterima.

### Uji Hipotesis 4

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai t hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformatasional adalah 3,886 dengan hasil signifikansinya  $0,000 < 0,05$  maka H3 diterima.

### Analisis Regresi Model 2

**Tabel 10** Hasil Uji Hipotesis Parsial Antara Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Keinginan Keluar

Model	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
		Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.747	1.996		10.896	.000
Kepuasan Kerja	-.070	.031	-.157	-2.269	.025
Komitmen Organisasi	-.147	.064	-.166	-2.299	.023
Kepemimpinan	-.011	.119	-.014	-.287	.982

### Uji Hipotesis 1

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar  $-2,269$  dengan taraf signifikansi  $0,025 < 0,05$  maka  $H_1$  diterima.

### Uji Hipotesis 3

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai  $t$  hitung untuk variabel Komitmen Organisasi adalah  $-2,299$  dengan hasil signifikansinya  $0,023 < 0,05$  maka  $H_3$  diterima.

### Uji Hipotesis 5

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai  $t$  hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah  $-0,287$  dengan hasil signifikansinya  $0,982 > 0,05$  maka  $H_5$  ditolak.

### Uji Hipotesis 6

Total Pengaruh kepuasan kerja ke komitmen ke keinginan keluar sebesar  $-0,190$  lebih kecil dari Pengaruh langsung kepuasan ke keinginan keluar sebesar  $-0,157$  maka  $H_6$  ditolak.

### Uji Hipotesis 7

Total Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ke komitmen organisasi ke keinginan keluar sebesar  $-0,060$  lebih kecil dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional ke keinginan keluar sebesar  $-0,014$  maka  $H_7$  ditolak.

Hasil perhitungan hubungan langsung, tidak langsung dan total hubungan tidak langsung antara variabel dijelaskan melalui tabel berikut:

**Tabel 11** Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Komitmen Organisasi	Keinginan Keluar
1.	Kepuasan Kerja	Langsung	0,200	-0,157
		Tidak langsung		-0,033
		Total		-0,197
2.	Komitmen Organisasi	Langsung	0,282	-0,166
		Tidak langsung		-
		Total		-0,166
3.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Langsung	0,282	-0,014
		Tidak langsung		-0,046
		Total		-0,060

### Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan

Penerimaan  $H_1$  mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka keinginan keluar akan semakin turun. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Issa (2013) dan juga penelitian oleh Issa *et al* (2013) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja merupakan suatu hasil persepsi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya tentang seberapa jauh pekerjaan tersebut memberikan sesuatu yang dianggap penting melalui hasil kerjanya. Ketidak puasan karyawan pada pekerjaan dapat membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

### Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penerimaan  $H_2$  mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka komitmen organisasi akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian oleh Prihantoro (2013) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa perusahaan mampu memberikan apa yang mereka terkait pekerjaannya seperti mengenai kondisi kerja, imbalan atau gaji, pengawasan pimpinan fasilitas kerja dan lainnya. Karyawan yang merasa puas diharapkan akan memiliki komitmen organisasi sehingga mereka tetap ingin menjadi bagian dari perusahaan.

### Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Keluar Karyawan

Penerimaan  $H_3$  mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka keinginan keluar akan semakin turun. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini (2006) yang juga menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi



merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen organisasi dihubungkan negatif dengan keinginan keluar karena semakin karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka akan memiliki rasa untuk mempertahankan diri didalam perusahaan yang berarti tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Penerimaan H4 mengindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka komitmen organisasi akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian oleh Gul et al, (2012) dan juga Selly (2004) yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mengenai bagaimana pemimpin mempunyai daya tarik untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja lebih baik dengan memberikan motivasi, semangat kerja, menyampaikan informasi dan pengetahuan. Karyawan yang sudah kerjanya semakin baik diharapkan akan mempunyai komitmen organisasi yaitu bersedia untuk terus bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi. Hubungan kedua variabel yaitu positif dan signifikan sehingga semakin tinggi persepsi karyawan akan gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi mereka.

#### **Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan**

Berdasarkan uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan negatif tidak signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian oleh Long et. al, (2012) yang menyatakan bahwa

meskipun gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang ditemukan memiliki hubungan negatif dengan turnover intention tetapi korelasi dua variabel ini tidak signifikan. Hasil menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut negatif namun tidak signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pemimpin sudah mampu menjadi inspirasi dan mampu mendorong karyawan untuk lebih baik namun hal itu tidak mengurangi niat dan perasaan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan hal ini diindikasikan karena keinginan karyawan lebih besar dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara langsung. Secara langsung kepuasan kerja memiliki hubungan langsung terhadap keinginan keluar karyawan. Karyawan akan tetap berkeinginan keluar dari perusahaan ketika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap keinginan keluar melalui komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar melalui Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar karyawan PT. Putra Tama Jaya hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gul *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa terdapat komitmen organisasi memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar. Persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen organisasi karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan

meningkatkan keinginan karyawan untuk berkomitmen pada organisasi namun komitmen tersebut tidak mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan hal ini diindikasikan karena keinginan keluar karyawan lebih dipengaruhi oleh komitmen berkelanjutan seperti nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan di perusahaan dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif seperti persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Karyawan akan tetap meninggalkan perusahaan ketika merasa rugi apabila tetap berada di perusahaan meskipun persepsi mereka tentang gaya kepemimpinan transformasional sudah baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut bahwa kepuasan kerja secara langsung memiliki hubungan negatif signifikan dengan keinginan keluar karyawan maka keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya akan semakin turun. Kepuasan kerja secara langsung memiliki hubungan positif signifikan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi secara langsung memiliki hubungan negatif signifikan dengan keinginan keluar karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan akan semakin menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki hubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Semakin baik persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi komitmen organisasinya. Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan negatif tidak signifikan terhadap keinginan keluar karyawan karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan transformasional berhubungan negatif namun pengaruhnya belum dapat dikatakan mampu mempengaruhi keinginan keluar karyawan.

Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap

keinginan keluar karyawan. Keinginan keluar karyawan lebih besar dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara langsung. Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar karyawan. Keinginan keluar karyawan lebih dipengaruhi oleh komitmen berkelanjutan seperti nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan di perusahaan dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif seperti persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Dalam rangka untuk menekan keinginan keluar karyawan PT. Putra Tama Jaya dapat meningkatkan kepuasan karyawan seperti menyangkut imbalan dan kondisi kerja, terlebih kepuasan yang menyangkut keamanan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa aman dan nyaman terhadap kondisi kerjanya akan merasa puas dalam bekerja dan akan menurunkan keinginannya untuk meninggalkan perusahaan.

Bagi peneliti yang ingin meneliti tentang keinginan keluar karyawan dapat mengembangkan penelitiannya dengan menambahkan variabel lain yang diindikasikan berpengaruh dengan keinginan keluar karyawan seperti stress kerja, konflik antar karyawan, budaya organisasi dan lainnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Journal Management Diponegoro*. Semarang : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Budiarto Y, Selly. 2004. Komitmen karyawan pada perusahaan ditinjau dari kepemimpinan transformasional dan transaksional. *Jurnal Psikologi*, Vol. 2, No. 2. Hal. 121-141.
- Gul S, Ahmad B, Rehman S.U, Shabir N, Razzaq, N. 2012. Leadership styles, turnover intention and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*. ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), Vol. 2, No. 7, Hal. 44-51.

- Hasibuan, Malayu SP. 2003. Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Issa D. A. R. M, Faiz A, Gelaidan H. M. 2013. Job Satisfaction And Turnover Intention Based On Sales Person Standpoint. Middle-East Journal of Scientific Research, 14 (4), ISSN 1990-9233, Hal. 525-531.
- Long C. S, Thean L. Y, Ismail W. K. W, Juson A. 2012. Leadership styles and employees turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. World Applied Sciences Journal, 10 (4), ISSN 1818-4952, Hal. 575-581.
- Panggabean, Mutiara. 2004. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Keinginan Keluar Untuk Pindah Kerja. Jurnal Kajian Bisnis, Vol. 12, No. 1, Hal 1-24
- Prihartono R.W. 2013. Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention Pada Karyawan PT. Rentokil Initial Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 1, No. 3 Mei, Hal. 931-944
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) jilid 2. Jakarta : Salemba empat.
- Tnay E, Othman A. E. A, Siong H. C, Lim S. L. O. 2013. The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Commitment. Elsevier Procedia-Social and Behavioral Sciences, 97, Hal. 201-208.
- Toly, Agus Arianto, 2001. Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staf kantor Akuntan Publik. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 3, No. 2, Hal 102-125.