

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*  
PADA CV. GITA KARYA PERSADA DENPASAR**

**Ni Kadek Novalia Citra Dewi<sup>1</sup>  
Made Subudi<sup>2</sup>**

<sup>(1)(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana(Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: novaliacitra@yahoo.com/ +6281236599539

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, dan *turnover intention*, pada CV. Gita Karya Persada. Penelitian ini merupakan penelitian *asosiatif*, menggunakan metode kuantitatif serta menggunakan metode sensus dalam menentukan sampel. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini dan analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 33,1 persen. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan pengaruh langsung sebesar 3 persen. Dan pengaruh tidak langsung sebesar 9 persen. Total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* sebesar 90 persen. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan besar pengaruh langsung sebesar 77 persen.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *turnover intention*.

**ABSTRACT**

*Human resources is most valuable asset and most important owned by a company because success an organization will be determine by human resources. This study aims to find out the effect of transformational leadership toward work satisfaction, turnover intention, in CV. Gita Karya Persada. This study is associative research by using saturated method in determine sample. Questioner was used as instrument of research and data analysis by using path analysis. The result shows transformational leadership have positive effect and significant toward employee work satisfaction equal to 33,1 percent. Transformational leadership have negative effect and significant toward turnover intention with direct effect equal to 3 percent and indirect effect is 9 percent. Total effect of transformational leadership toward turnover intention is 90 percent. Work satisfaction have negative effect and significant toward turnover intention with direct effect is 77 percent.*

*Keywords: transformational leadership, work satisfaction, turnover intention.*

**PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia, sehingga penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia dalam perusahaannya (Ardana, dkk., 2012:3). Peristiwa yang sering terjadi di dalam

suatu sistem dan pengelolaan sumber daya manusia di beberapa perusahaan adalah bagaimana karyawan itu sendiri berperilaku. Salah satu bentuk perilaku dari karyawan tersebut adalah *turnover intention* yang mengacu dan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. DeConinck (2009) menyarankan bahwa setiap organisasi perlu mengetahui dan mengerti penyebab *turnover*, karena *turnover* menimbulkan biaya bagi organisasi, biaya yang dikeluarkan meliputi biaya promosi, biaya perekrutan dan biaya pembinaan karyawan.

*Turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda dan *turnover* adalah pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja (Abdillah, 2012). Dalam perkembangan terakhir ini perputaran karyawan telah dilihat sebagai masalah organisasi yang penting, arti pentingnya terletak pada kenyataan bahwa ada banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi (Randhawa,2007). Proses *turnover* pada dasarnya diawali oleh kondisi yang disebut *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Widjaja et al., 2006). Menurut Jimad (2011) keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului dengan niat karyawan yang dipicu dengan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Griffeth dan Hom (2000) mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung

untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budaya (Rivai, 2004:2). Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan dalam berinteraksi dengan karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi pemimpin.

Teori *Leader member exchange* (LMX) didefinisikan sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya (Ping dan Yue, 2010). Dalam teori LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya sehingga membentuk kelompok terpisah yang disebut dengan *in-group* dan *out-group* (Wijayanto dan Susanto, 2013). Kelompok *in-group* memiliki banyak keuntungan seperti kepercayaan yang tinggi, interaksi, dukungan, dan *reward* formal/informal sedangkan dalam *out-group* bawahan mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya. Banyaknya keuntungan yang didapat dari kelompok *in-group* dapat berpengaruh positif pada perusahaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga dapat mengurangi *turnover intention* (Widiati, 2013).

Purnomo dan Muhammad (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, karena model kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Penelitian

Valdiseri *et al.* (2010) juga menemukan adanya hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keefektifan dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan reaksi emosional dari persepsi seseorang yang telah mendapatkan kebutuhan dan permintaan yang diinginkannya dari pekerjaan yang dia lakukan (Dizgah *et al.*, 2012).

Swaminathn dan Jawahar (2013) menyatakan untuk memberikan daya saing yang baik pada era globalisasi kepuasan kerja memiliki peranan penting, karena dapat menurunkan tingkat *turnover* dan memperbaiki kinerja dan produktifitas organisasi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karena jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan memiliki keinginan untuk melakukan *turnover* (Andini, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Ucho *et al.* (2012) menyatakan bahwa variable kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Wong (2007) mendapatkan adanya pengaruh yang negatif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu oleh Sartika (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang negatif dan disignifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil observasi menunjukkan, permasalahan yang berkaitan dengan *turnover intention* ditunjukkan dengan Tabel 1 yang menunjukkan persentase *turnover* karyawan CV. Gita Karya Persada tahun 2007-2013.

**Tabel 1 Data *Turnover* Karyawan CV. Gita Karya Persada Tahun 2009 – 2013.**

No.	Tahun	Turnover				Jumlah Karyawan	
		Masuk	(%)	Keluar	(%)	Orang	(%)
1	2007	21	-	3	-	126	-
2	2008	9	7,14	12	9,52	123	-2,38
3	2009	8	6,50	15	12,20	116	-5,7
4	2010	18	15,51	2	1,72	132	13,79
5	2011	3	2,30	5	3,79	130	-1,49
6	2012	5	3,84	38	29,20	97	-25,36
7	2013	2	2,06	19	19,58	80	-17,52

Sumber: CV. Gita Karya Persada 2014

Tabel 1 menunjukkan bahwa angka *turnover* pada CV. Gita Karya Persada tergolong cukup tinggi dengan persentase sebesar 25,36% yang terjadi pada tahun 2012. Hasil observasi menunjukkan bahwa *turnover* yang tinggi akan menyebabkan peningkatan *turnover intention* karyawan pada CV. Gita Karya Persada. Hal ini ditunjukkan dari perilaku karyawan yang mulai malas dalam melakukan pekerjaan seperti menunda pekerjaan, datang terlambat sehingga tugas yang diberikan tidak diselesaikan tepat waktu. *Turnover intention* di perusahaan ini juga disebabkan pemimpin yang kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya dalam bekerja, kurang memperhatikan keluhan- keluhan karyawan, sewena-wena dalam memberikan tugas dan pemimpin cenderung pilih kasih terhadap karyawan yang memiliki hubungan kekeluargaan dengan pemimpin perusahaan. Karyawan yang merasa memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan bisa bekerja ataupun pulang sesukanya serta cenderung mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Hal ini lambat laun berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan terjadinya *turnover intention*. Atas dasar masalah yang telah diuraikan maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Pada CV.

Gita Karya Persada”

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Gita Karya Persada. (2) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada CV. Gita Karya Persada. (3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* pada CV. Gita Karya Persada.

Ping & Yue (2010) mendefinisikan *leader-member exchange* atau pertukaran pemimpin-anggota (LMX) sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya. Wijayanto dan Susanto (2013) menyatakan dalam teori LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dengan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group* bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2007:368).

Maulizar (2012) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat mendorong motivasi karyawan dalam mewujudkan visi

sang pemimpin, karena ia memiliki keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik. Yukl (2005: 305) mengatakan bahwa pemimpin yang transformasional dapat mengubah dan memotivasi para karyawannya dengan cara sebagai berikut.

- 1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
- 2) Membujuk pengikut untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibanding dengan kepentingan pribadi.
- 3) Mengaktifkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi

Pada dasarnya, konsep kepemimpinan transformasional terfokus pada adanya pemberian motivasi secara inspiratif, pemberian pengaruh seorang pemimpin pada karyawannya, pemberian stimulus intelektual, serta dilakukannya pertimbangan secara individual (Mahdi, 2012). Menurut Munir *et al.* (2012) Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yaitu :

1) Kharismatik

Pada komponen ini pemimpin akan berperan sebagai model yang dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahan sehingga bawahan tersebut akan berada dipihak pimpinan bahkan ingin menjadi seperti pimpinannya. Komponen ini juga dikenali sebagai komponen *Idealized Influence*.

2) *Inspirational motivational*

Pemimpin mampu memberikan ide atau inspirasi yang sanggup memotivasi bawahannya. Pemimpin transformasional akan, membangkitkan semangat, rasa antusias dan optimisme karyawannya.

3) *Stimulasi Intelektual*

Pemimpin transformasional menggunakan pendekatan terhadap bawahannya

agar dapat berupaya kreatif dan inovatif untuk memecahkan permasalahan yang ada. Bawahan juga diberi kesempatan untuk melakukan pendekatan-pendekatan dengan cara yang baru terhadap permasalahan yang ada dan menemukan solusinya.

#### 4) Petimbangan terhadap individu

Memberikan perhatian individu, memperlakukan setiap bawahan sebagai pribadi yang utuh, melatih dan menasihati bawahan untuk mencapai prestasi pada tingkat potensial yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja adalah suatu respon umum yang ditunjukkan oleh karyawan berupa perilaku positif, dimana perilaku tersebut mengacu pada persepsi dari berbagai hal yang diterima pekerja yang terkait dengan pekerjaannya (Sidharta *et al.*, 2011). *Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi karena kepuasan kerja menentukan kesuksesan suatu organisasi tersebut (Hong-Teck dan Waheed, 2011). Karena hal tersebut, maka kepuasan kerja saat ini paling banyak diteliti dalam perilaku keorganisasian, manajemen sumber daya manusia dan manajemen organisasi (Taskinan, 2009). Organisasi atau perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan, terdapat lima komponen kepuasan kerja yang dikonstruksikan oleh Azeem (2010), yaitu.

- 1) Pembayaran (*Pay*), yaitu sejumlah upah yang diterima bawahan dianggap pantas dan sesuai dengan beban kerja mereka.
- 2) Pekerjaan (*Job*), yaitu pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.

- 3) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*), yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, seperti: kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu.
- 4) Atasan (*Supervisor*), yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan secara baik.
- 5) Rekan kerja (*Co-workers*), yaitu rekan kerja yang pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.

Menurut Rivai (2006:478) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu.

- 1) Faktor intrinsik ialah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya.
- 2) Faktor ekstrinsik ialah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya.

Proses *turnover* pada dasarnya diawali oleh kondisi yang disebut *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Widjaja *et al.*, 2011). *Turnover intentions* adalah kecenderungan niat karyawan untuk meninggalkan organisasinya niat tersebut dimiliki sendiri oleh karyawan, keputusan karyawan atau niat karyawan inilah yang menjadi penelitian penting yang harus diketahui oleh organisasi atau perusahaan (Mahdi *et al.*, 2012). Menurut Jimad (2011) keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya

didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi. Kumar *et al.*, (2012) menyatakan bahwa *turnover intention* mempunyai dua bagian yaitu *turnover* yang tidak dapat di cegah meliputi penyakit, masalah keluarga, dan pensiun namun *turnover* yang dapat dicegah meliputi (ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaan dan dengan pemimpin).

DeConinck (2009) menyarankan bahwa setiap organisasi perlu mengetahui dan mengerti penyebab *turnover*, karena *turnover* menimbulkan biaya bagi organisasi, biaya yang dikeluarkan meliputi biaya promosi, biaya perekrutan dan biaya pembinaan karyawan. Menurut Kadiman (2012) suatu perusahaan yang memiliki *turnover intention* yang tinggi akan mengakibatkan kurangnya keuntungan yang didapat, karena akan mengeluarkan biaya lebih untuk merekrut karyawan baru.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja**

Penelitian terdahulu oleh Rahmi (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Athanasios dan Belias (2014) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan pada perawat di pusat pelayanan kesehatan menunjukkan adanya pengaruh yang negatif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja (Wong, 2007). Emery dan Barker (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Rehman dkk. (2012) mendapatkan bahwa secara statistik gaya kepemimpinan

mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention***

Penelitian terdahulu oleh Bawdy dan Manal (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2012) pada CV. Putra Tama Jaya mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Caesary, dkk (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada *agent outbound call* PT. Infomedia Nusantara. Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

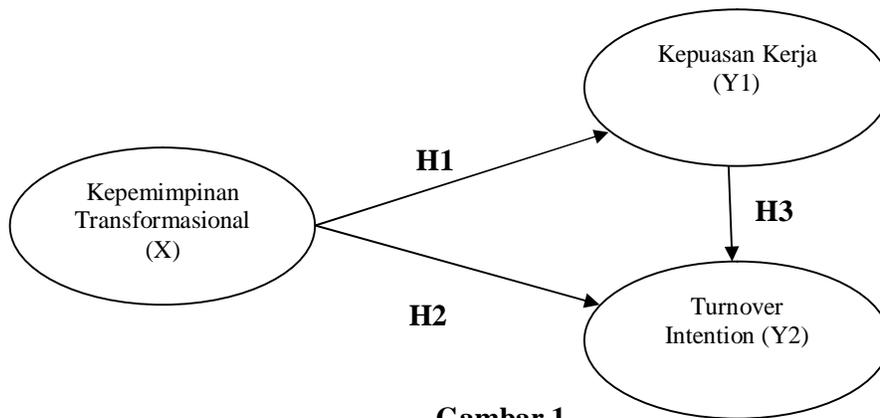
### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.**

Penelitian yang dilakukan oleh Ucho *et al.* (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap intensitas *turnover*. Mahdi *et al.*, (2012) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja menjadi alasan utama karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Tamalero dkk. (2013) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Salleh *et al.*, (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Warshawsky dan Donna (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan

terhadap *turnover intention*.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian tersebut, diperoleh bentuk model konseptual penelitian ini yang disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1.**

**Kerangka Konseptual**

**Metode Penelitian**

Penelitian ini berbentuk *asosiatif*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk meneliti data yang bersifat statistik serta populasi dan responden dengan menggunakan metode sensus. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini dan analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Populasi yang digunakan yaitu karyawan pada CV. Gita Karya Persada dengan jumlah 80 karyawan.

**Definisi Operasional**

**Kepemimpinan transformasional (X1)**

Ellyya (2010) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional mengandung empat komponen pokok, yaitu.

- 1) *Individual Consideration*

seorang pemimpin yang selalu memperhatikan kebutuhan dan potensi yang dimiliki oleh karyawannya. Diukur dari persepsi responden pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan dan potensi yang dimiliki oleh karyawannya.

2) *Inspiration*

Seorang pemimpin memiliki ide yang dapat diterima dengan baik oleh karyawannya. Diukur dari persepsi responden pemimpin mampu memberikan ide kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaannya.

3) *Intellectual Stimulation*

Seorang pemimpin berupaya mengarahkan karyawannya melalui pendekatan kesadaran. Diukur dari persepsi responden pemimpin berupaya mengarahkan karyawannya dengan pendekatan kesadaran.

4) *Charisma*

Seorang pemimpin mampu membangkitkan antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Diukur dari persepsi responden pemimpin mampu membangkitkan antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

**Kepuasan kerja (Y1)**

Terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang dikonstruksikan oleh (Luthan, 2006) sebagai berikut :

1). *Supervisi*

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Diukur dari persepsi responden

supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2). Gaji

Karyawan mendapatkan sistem upah yang dipersepsikan adil dan sesuai dengan harapannya. Diukur dari persepsi responden karyawan mendapatkan sistem upah yang dipersepsikan adil dan sesuai dengan harapannya.

3) Pekerjaan Itu Sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya. Diukur dari persepsi responden karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk dapat menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang mereka miliki.

4) Promosi

Pada saat dipromosikan karyawan pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab. Diukur dari persepsi responden karyawan yang dipromosikan pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab.

5) Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Diukur dari persepsi responden mempunyai rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memenuhi kebutuhan interaksi sosial.

### ***Turnover intention (Y2)***

Menurut Hartono (2002:2) *turnover intention* menyangkut berbagai hal dalam kepribadian karyawan, maka dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan, indikasi tersebut meliputi :

1) Mulai malas bekerja

Rasa malas dalam menyelesaikan pekerjaan sering timbul pada karyawan yang mempunyai rasa keinginan untuk pindah kerja. Diukur dari persepsi responden rasa malas dalam menyelesaikan pekerjaan sering timbul pada karyawan yang berkeinginan pindah kerja.

2) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Diukur dari persepsi responden karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Peningkatan pelanggaran di tunjukkan karyawan dengan meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja sedang berlangsung. Diukur dari persepsi responden peningkatan pelanggaran ditunjukkan karyawan dengan meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan melakukan protes yang berhubungan dengan aturan yang sangat berbeda dari biasanya. Diukur dari persepsi responden karyawan yang

berkeinginan untuk melakukan pindah kerja lebih sering melakukan protes dari biasanya.

#### 5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Karyawan melakukan perilaku positif yang beda dari biasanya karena akan melakukan pindah kerja. Diukur dari persepsi responden karyawan melakukan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya karena akan melakukan pindah kerja

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden digambarkan mengenai jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir dan lama bekerja.

**Tabel 1 Karakteristik Responden Penelitian Pada CV. Gita Karya Persada**

No.	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	20 – 25	10	12,5
2.	> 25 – 30	35	43,7
3.	> 30 – 35	30	37,5
4.	> 35	5	6,3
	Jumlah	80	100
No.	Jenis Kelamin		
1.	Laki-laki	70	87,5
2.	Perempuan	10	12,5
	Jumlah	80	100
No.	Lama Bekerja (Tahun)		
1.	0 – 3	10	12,5
2.	>3 – 6	40	50
3.	>6	30	37,5
	Jumlah	80	100

Sumber : CV. Gita Karya Persada 2015

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karyawan pada CV. Gita Karya Persada Denpasar, Bali yang berusia diatas 25 – 30 tahun lebih banyak dibandingkan usia yang lainnya. Jenis kelamin karyawan laki-laki lebih mendominasi disbanding

dengan karyawan perempuan yaitu 70 orang. Lama bekerja menunjukkan karyawan yang bekerja 0-3 tahun lebih banyak dari pada 0-3 tahun dan diatas 6 tahun.

### Hasil Uji Instrument Penelitian

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen**

No.	Variabel	Pertanyaan	Nilai Koefisien Korelasi	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
1.	Kepemimpinan Transformatif	X1.1	0,983	0,988
		X1.2	0,981	
		X1.3	0,981	
		X1.4	0,930	
2.	Kepuasan Kerja	Y1.1	0,983	0,988
		Y1.2	0,937	
		Y1.3	0,983	
		Y1.4	0,983	
		Y1.5	0,937	
3.	<i>Turnover Intention</i>	Y2.1	0,916	0,988
		Y2.2	0,986	
		Y2.3	0,986	
		Y2.4	0,986	
		Y2.5	0,944	

*Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran2)*

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap butir pertanyaan dinyatakan valid, dengan nilai koefisien korelasi diatas 0,3 dan nilai cronbach alpha pada setiap variable sebesar 0,9 karena lebih besar dari 0,6 maka dinyatakan reliabel.

### Deskripsi Variabel

Deskripsi variable adalah untuk mengetahui penilaian responden mengenai variabel sebagai berikut:

**Tabel 3 Hasil Penilaian Responden Terhadap Kepemimpinan transformasional Pada CV. Gita Karya Persada**

No	Pernyataan	Skor (%)				Total	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	<i>Individual consideration</i>	-	17,5	33,8	48,8	265	3,31
2	<i>Inspiration</i>	-	10	47,5	42,5	266	3,33
3	<i>Intelectual simulation</i>	-	13,8	31,3	55	273	3,41
4	<i>Charisma</i>	-	16,3	32,5	51,3	268	3,35
Rata-rata							3,35

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa indikator *individual consideration* mempunyai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,31%. Hal ini berarti karyawan merasa pemimpin dalam perusahaan tersebut kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya.

**Tabel 4 Hasil Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja Pada CV. Gita Karya Persada**

No	Pernyataan	Skor (%)				Total	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Supervisi	-	20	35	45	260	3,25
2	Gaji	-	13,8	40	46,3	266	3,33
3	Pekerjaan itu sendiri	-	6,3	43,8	50	275	3,44
4	Promosi	-	13,8	36,3	50	269	3,36
5	Rekan kerja	-	18,8	28,8	52,5	267	3,34
Rata-rata							3,34

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa indikator supervisi mempunyai nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,25%. Hal ini menyatakan bahwa terdapat permasalahan antara pemimpin dengan karyawannya yang berujung pada ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

**Tabel 5 Hasil Penilaian Responden Terhadap *Turnover Intention* Pada CV. Gita Karya Persada**

No	Pernyataan	Skor (%)				Total	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Mulai malas bekerja	-	16,3	40	43,8	262	3,28
2	Absensi yang meningkat	-	11,3	35	53,8	274	3,43
3	Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib	-	7,5	50	42,5	268	3,35
4	Peningkatan protes terhadap atasan	-	15	33,8	51,3	269	3,36
5	Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya	-	12,5	42,5	45	266	3,33
Rata-rata							3,35

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Dari data table diatas dapat dilihat bahwa indikator mulai malas bekerja mempunyai nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,28%. Hal ini menyatakan bahwa karyawan merasa memiliki keinginan untuk melakukan *turnover* karena karyawan mulai memiliki rasa malas dalam melaksanakan ataupun menyelesaikan tugas yang diberikan.

**Tabel 6 Sub-struktur 1**

Nama Kolom	Model Summary		Coefficients	
	R <sup>2</sup> Square	Standardized Coefficient Beta	T	Sig.
Nilai	0,331			
X		0,576	6,217	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh gabungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu  $R^2 = 0,331$  yang berarti kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja

sebesar 33.1 persen dan sisanya 66,9 persen dipengaruhi oleh variabel di luar model.

**Tabel 7 Sub-struktur 2**

Nama Kolom	Model Summary		Coefficients	
	R <sup>2</sup> Square	Standardized Coefficient Beta	T	Sig.
Nilai	0,989			
X		-,182	-12,356	0,000
Y1		-,878	-59,500	0,000

Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yaitu  $R^2 = 0,989$  yang berarti kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* sebesar 98,9 persen dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain diluar model.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti apabila pemimpin perusahaan mampu membangkitkan antusiasme karyawannya maka kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya semakin baik pula (Purnomo dan Muhammad, 2010). Pemimpin perusahaan perlu membangkitkan antusiasme karyawannya agar karyawan merasa pemimpinnya memberikan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan, dan pemimpin dapat menjalin kerjasama yang baik dengan karyawannya. Sehingga mampu membangkitkan kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention*.**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap hipotesis, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

*turnover intention*. Hal ini berarti apabila pemimpin perusahaan adalah sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat ( Bawdy dan Manal, 2014). Pemimpin perusahaan perlu menciptakan interaksi yang baik agar karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan kegiatan dalam perusahaan. Sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

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

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti apabila pembagian tugas yang dilimpahkan perusahaan tidak sesuai dengan keahlian karyawannya, maka dapat memicu kenaikan tingkat *turnover intention* ( Jimad, 2011). Perusahaan perlu memperhatikan keahlian yang dimiliki oleh karyawannya sehingga mampu memberikan tugas yang sesuai dengan bidangnya. Karyawan yang merasa puas akan memberikan balasan positif terhadap perusahaan serta karyawan cenderung ingin mempertahankan perusahaan dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan menurun.

### **Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat dinyatakan keterbatasan dalam penelitian ini yaitu pada saat berkonsultasi dengan pemimpin perusahaan yang sangat sibuk.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 33,1 persen. Kepemimpinan transformasional

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan pengaruh langsung sebesar 3 persen. Dan pengaruh tidak langsung sebesar 9 persen. Total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* sebesar 90 persen. Kepuasan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan besar pengaruh langsung sebesar 77 persen.

### **Saran**

Pemimpin perusahaan hendaknya dapat memperhatikan kebutuhan yang diperlukan karyawan dan keluhan-keluhan yang dimilikinya dalam bekerja dan potensi yang dimiliki karyawannya. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih menghargai dan menghormati pemimpinnya. Pemimpin perusahaan hendaknya dapat bertindak adil terhadap seluruh karyawan dan tidak memberikan perlakuan spesial terhadap karyawan yang memiliki hubungan keluarga, serta dapat meningkatkan interaksi yang baik dengan karyawan. Hal tersebut bertujuan agar tidak menimbulkan kecemburuan antar karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Pemimpin harus memperhatikan karyawan saat melaksanakan pekerjaan agar dapat mengurangi rasa malas bekerja seperti menunda pekerjaan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

### **REFERENSI**

- Abdillah, Fuad. 2012. Hubungan Kohevititas Kelompok Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*. 1(2), h:52-58.
- Andini, Rita. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisaional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. *Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang*.

- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Scientific Research*, (1), pp 295 – 299.
- Athanasios, Koustelios., Dimitri Belias. 2014. Leadership And Job Satisfaction– A Review. *European Scientific Journal*, 10 (8).
- Bawdy El, Tarek A., Manal Bassiouny. 2014. Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit. *Journal of Management*, 12 (1).
- DeConninck, James B. 2009. The effect of leader–member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*. 6 (2), pp: 1081-1086.
- Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. (2012). Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (2): 1735-1741.
- Caesary, Andina., 2012. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Agent Outbound Call PT. Infomedia Nusantara Menggunakan Metode SEM. Tugas Akhir, Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Emery, C.R., and Barker, K.J. 2007. The Effect Transactional and Transformasional Leadership on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Costumer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11 (1), pp:77-90.
- Ellya, K.J. (2010), Pengembangan Karakter Intrapreneur Melalui Model Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol 10, no 2.
- 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.
- Hartono. 2002. *Statistik Untuk Penelitian*. Yogyakarta: LSFK2 dan Pustaka Pelajar
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C and Curphy. G. J. 2012. Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, *Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika*.
- Hong Tan Teck and Amna Waheed, 2011: Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money, *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), pp: 73–94.

- Jimad, Habibullah. 2011. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Intensi Turnover. *Jurnal Bisnis & Manajemen*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, Bandar Lampung 7 (2), pp: 155-163.
- Kadiman., dan Indriana R D. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada PT Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*. 1(1), pp: 57-72.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). A study on turnover intention in fast food industry: Employees' fit to the organizational culture and the important of their commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (5), pp: 9-42.
- Luthans, Fred. (Vivin Andhika,dkk., Penerjemah). 2006. *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> Edition. Yogyakarta : ANDI
- Mahdi, A, F Zaid, M. Z, et al. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention, *American Journal of Applied Sciences*, 9(9).
- Maulizar, Musnadi, Yunus. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), pp: 1-13.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. 2012. Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, pp: 885-890.
- Nadiri, Halil., and Tanova, Cem. 2010. An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29, pp:33-41.
- Purnomo, Heru. Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal*, 4(1).
- Ping, Fong Siu & Yue, Ho Ka. 2010. The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange (Lmx) And Team-Member Exchange (Tmx) On The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction And Job Performance Of Employees. Business Administration (Honours). *Thesis. Hong Kong Baptist University*.
- Rahmi, B. Maptuhah. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*. 3(2).
- Randhawa, G (2007) "Relationship Between Job Satisfaction and Turnover

Intentions: An Empirical Analysis”. *Indian Management Studies Journal* No. 11 p : 149-159. From [www.smspup.ac.in/imsj/april2007/april2007\\_8.pdf](http://www.smspup.ac.in/imsj/april2007/april2007_8.pdf)

- Rehman, S., Mansoor, M. And Bilal, R.U. 2012. The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction at Work Place. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 1(2), pp: 26-42.
- Rivai Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- ..... 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins SP. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Salleh, R., Mishaliny, N.S., and Haryanni, H. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72 (1), pp:316-323.
- Sartika, Dwi. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Kerluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi. *Journal of Economic Education*. 1 (2).
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Swaminathan, Samanvitha dan Jawahar, P. David. 2013. Job Satisfaction As A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: *An Empirical Study*. *Journal Of Business Research*, 7 (1), pp: 71-80.
- Sidharta, Novita., dan Margaretha, Meily. 2011. Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan GarmentDi Cimahi. *Jurnal Manajemen*. 10 (2), pp: 129-142.
- Taskina, Ali. 2009. Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities-In Context of Bangladesh. *International Business Research*, 2 (4).
- Tamalero, Yunita., Bambang Swasto., Djamhur Hamid. 2013. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Intention To Quit. *Jurnal Profit*, 6 (2).
- Ucho, A., M Kavga, T., and Onyishi, Ike E. 2012. Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intention among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. 3 (11), pp: 378-387.

- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). The Study of Leadership in Small Business Organizations: Impact on Profitability and Organizational Success. *Entrepreneurial Executive, Vol. 15*.
- Warshawsky, Nora E., Donna S. Havens. 2014. Nurse Manager Job Satisfaction And Intent to Leave. *Journal of Economics, 32 (1)*.
- Widjaja D. C., Margarita F. dan Fenny Kusuma D. W. 2006. Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X, Kupang, Nusa Tenggara. *Jurnal Manajemen Perhotelan, pp: 72-83*.
- Wijanto, Erni Anggreani., Sutanto, Eddy M. 2013 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X. *Jurnal Manajemen 1(1)*.
- Widiyati, Rahayu. 2013. Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PG Kebon Agung Kabupaten Malang. *Skripsi, Sarjana Jurusan Psikologi, Fakultas Pendidikan Psikologi, Universitas Negeri Malang*.
- Wong, Carola., Garetta G, Cummings. 2007. The relationship between nursing leadership and patients outcomes: a systematic review. *Journal of Management. 15 (5). Pp: 508-521*.
- Yukl Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT.Indeks.