

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

Catur Widayati dan Dimah Haryanti

Program Doktor Pascasarjana Universitas Mercubuana
catur.widayati@mercubuana.ac.id;

Abstrak. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan. Diajukan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan *turnover intention* berperan sebagai variabel terikat. Objek penelitian ini adalah karyawan PT NP International yang berlokasi di Jakarta. Penelitian ini dilakukan terhadap 35 responden menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan metode sampel jenuh. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dan diolah dengan program SPSS Versi 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, *turnover intention*

Abstract. This research aims is to understand influence of leadership style, compensation and organizational commitment to employee turnover intention. There are three independent variables and one dependent variable, namely leadership style, compensation and organizational commitment as the independent variables and turnover intention as dependent variable. The object of this research is employer who works at PT NP international located in Jakarta. This research was done to 35 respondents by using quantitative descriptive approach and saturated sample technique. Thus, data analysis is conducted by using multiple linier regression and is processing by using SPSS program version 23. The results of this research shows that leadership style and organizational commitment have a negative and significance influence towards turnover intention, and compensation has a positive and significance influence towards turnover intention

Keywords : leadership style, compensation, organizational commitmen, turnover intention

PENDAHULUAN

Era globalisasi menyebabkan tingginya tingkat persaingan di berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok, masyarakat, lembaga, maupun organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan berbagai strategi yang efektif untuk memenangkan persaingan tersebut.

Menurut Sutrisno (2016), sumber daya manusia merupakan aset utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kemajuan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan visi dan misi dan mencapai tujuannya bergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa). Walaupun suatu organisasi memiliki modal dan bahan baku yang berlimpah serta penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang mutakhir, namun jika tidak didukung oleh peran sumber daya manusia yang berkualitas maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan mencegah atau meminimalisir tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai merasakan atau mendapati kondisi kerja yang terasa sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. *Turnover intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena yang sangat penting dalam perusahaan, mengingat bahwa

keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang signifikan bagi perusahaan serta bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Robbins dan Judge (2014), *turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

Turnover karyawan selalu menjadi masalah utama yang dihadapi oleh organisasi terlepas dari lokasi, ukuran, sifat bisnis, maupun strategi bisnis (*profit* atau *non-profit oriented*). Bahkan sebuah studi eksplorasi tentang *turnover intention* di kalangan karyawan sektor swasta yang dilakukan oleh Yin-Fah dkk. (2010) *turnover* karyawan sebagai masalah serius terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

Ali (2009) juga berpendapat bahwa pengeluaran biaya organisasi akan meningkat jika *turnover* karyawan yang tinggi tidak terpecahkan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tidak terlepas dari peran pemimpinnya. Karyawan membutuhkan pemimpin yang cakap untuk mengarahkan dan memotivasi mereka. Menurut Rahmad dan Widayati, (2016) Peran para pemimpin dalam menyatukan orang-orang etnis beraneka warna dan integrasi organisasi untuk mencapai tujuan yang sama jelas penting dalam keberhasilan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah dua model kepemimpinan yang sering ditemukan dalam banyak aspek organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku karyawan, *turnover* dan lain-lain. Menurut penelitian dari Sukron (2011), gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan (*turnover intention*). Artinya apabila gaya kepemimpinan menginspirasi bawahannya dengan gaya kepemimpinan yang baik dan pemimpin selalu memberikan solusi secara tepat terhadap suatu masalah, maka keinginan berpindah karyawan (*turnover intention*) akan menurun. Performa atau kinerja karyawan juga dipengaruhi gaya kepemimpinan yang ada di organisasi tersebut.

Terjadinya *turnover* selalu diawali dengan munculnya *turnover intention* atau keinginan berpindah kerja yang disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang memicu terjadinya *turnover intention* adalah faktor pemberian kompensasi dimana karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan kinerja yang dikontribusikan kepada perusahaan. Bahkan menurut pengamatan dari Hope dan Mackin (2007) karyawan perusahaan besar cenderung memiliki masa kerja lebih lama daripada karyawan perusahaan kecil. Hal tersebut disebabkan oleh adanya pemberian kompensasi yang sesuai sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan. Ketika sebuah perusahaan menawarkan paket kompensasi yang tepat, hal tersebut dapat mengurangi kemungkinan seorang karyawan berhenti pada tahun tertentu sebesar 26,2 persen dan meningkatkan kemungkinan untuk tetap tinggal di tahun berikutnya sebesar 13,9 persen. Menurut sebuah studi oleh Mercer (2003), karyawan tidak akan berhenti jika mereka dihargai.

Selain kompensasi, faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Robbins and Judge (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak pada perusahaan tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Komitmen organisasi juga mempengaruhi tingkat *turnover* pada karyawannya karena komitmen organisasi menitikberatkan pada faktor komitmen yang menyarankan keputusan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan yang pada akhirnya tergambar pada keinginan untuk berpindah kerja.

Banyak masalah yang ditemukan terkait dengan tingkat komitmen organisasi. Maxwell dan Steele (2003) menemukan bahwa ekspektasi akan penghargaan, pengakuan terhadap kontribusi, hubungan interpersonal dan beban kerja berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi. Misalnya, semakin banyak perselisihan dan

hubungan interpersonal yang buruk, serta prosedur keterlibatan karyawan organisasi yang lebih rendah, maka keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi akan menurun. Joo & Park (2010) juga menggambarkan hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi turnover karyawan. Mereka mengatakan bahwa karyawan yang lebih berkomitmen terhadap organisasi lebih kecil kemungkinannya memiliki keinginan untuk berhenti. Sejumlah penelitian lain menunjukkan hal yang sama, yaitu semakin banyak karyawan berkomitmen untuk organisasi, maka keinginan berpindah akan berkurang dan sebaliknya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka didapat beberapa rumusan masalah, yang pertama apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, yang kedua apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, dan yang ketiga apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang diinginkan adalah yang pertama untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT NP International, yang kedua untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT NP International, dan yang ketiga untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT NP International.

KAJIAN TEORI

Turnover Intention. *Turnover* merupakan salah satu persoalan penting yang terjadi di dalam perusahaan yang dapat mengganggu aktivitas dan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mencegah meningkatnya tingkat *turnover* yaitu dengan memperhatikan segala faktor yang dapat menyebabkan timbulnya keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*).

Menurut Mahdi *et al.*, (2012), *turnover intention* adalah kecenderungan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi *turnover* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan. *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain:

- 1) Absensi yang meningkat. Karyawan yang berkeinginan untuk berpindah kerja dapat dilihat dari menurunnya tingkat kepedulian terhadap pekerjaan dan tanggung jawab. Hal tersebut ditandai dengan absensi yang cukup meningkat.
- 2) Mulai malas bekerja. Keinginan untuk berpindah kerja tentu saja memotivasi diri untuk malas bekerja karena adanya orientasi untuk segera dapat bekerja di perusahaan lain yang dianggap lebih mampu memenuhi ekspektasi karyawan tersebut.
- 3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib. Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan oleh karyawan yang memiliki *turnover intention*, seperti meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung maupun bentuk pelanggaran lainnya.
- 5) Peningkatan protes terhadap atasan. Kritik maupun protes terhadap atasan terkait kebijakan-kebijakan perusahaan biasanya sering dikemukakan oleh karyawan yang ingin berpindah kerja.
- 6) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Hal ini dapat terjadi pada karyawan yang memiliki kepribadian yang positif. Ia akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang akan ditinggalkannya sehingga perilaku positif yang dicerminkan berbeda dari biasanya.

Menurut Deborah (2008) intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih baik menjelaskan perilaku *turnover* dimana keinginan untuk dapat diukur dengan 3 (tiga) komponen berikut ini:

- a. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat dia bekerja saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk

- memicu keinginannya keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat dia hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini.
- b. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang dia miliki saat ini.
 - c. Keinginan untuk mencari profesi baru. Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah dia kerjakan.

Gaya Kepemimpinan. Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Thoah (2013), pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang tergantung dari situasi, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Direktif. Gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis. Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan - peraturan pokok. Bawahan tidak memiliki kesempatan untuk berpartisipasi maupun menyampaikan pendapat.
- b. Gaya Kepemimpinan Suportif. Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota. Pemimpin memiliki sifat bersahabat, mudah didekati, dan memiliki perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif. Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok, namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pimpinan.

Kompensasi. Menurut Bangun (2012), kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Pengukuran kompensasi ditentukan oleh harga atau nilai pekerjaan dan sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi secara keseluruhan. Semakin tinggi nilai pekerjaan terhadap organisasi secara keseluruhan, maka semakin tinggi kompensasi yang diterima.

Menurut Nawawi (2008) kompensasi terbagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

- a. Kompensasi langsung. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung juga disebut upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).
- b. Kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR), cuti, jaminan kesehatan, pensiun dan lain-lain.
- c. Insentif. Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu, misalnya dalam bentuk pemberian bonus.

Komitmen Organisasi. Dalam sebuah organisasi diperlukan adanya komitmen organisasi untuk dapat mengembangkan tujuan dan mendahulukan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Komitmen organisasi harus dimiliki oleh tenaga kerja untuk dapat menyelaraskan dan menyatukan visi dan misi dari perusahaan tersebut.

Menurut Robbins and Judge (2014), komitmen organisasi (*organizational commitment*) didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Sopiah (2008) mengemukakan 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, (3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja; (4) Pengalaman kerja.

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi Sutrisno (2016) mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
- 2) Komitmen kesinambungan (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H3: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H4: Secara bersama-sama, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kausal adalah melihat hubungan variabel terhadap objek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat, sehingga dalam penulisannya ada variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu pada karyawan PT NP International yang berjumlah 35 orang.

Metode Pengumpulan Data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode pengumpulan data penelitian lapangan (*field research*) dengan melakukan penyebaran kuesioner dan penelitian kepustakaan yang dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan baik dari buku, jurnal, artikel, ataupun dokumen perusahaan untuk memperoleh data mengenai teori yang mendukung penelitian. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan metode pengukuran skala Likert.

Metode Analisis Data

Statistik Deskriptif. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2013).

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, yaitu dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$, dimana (n) adalah jumlah sampel penelitian. Jika r hitung $>$ r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut tidak valid (Ghozali, 2013).

Uji Reliabilitas. Pengukuran reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan program SPSS (Statistical Package for Social Science). Suatu konstruk atau variabel dinyatakan handal (reliable) jika nilai Cronbach Alpha (α) $>$ 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006). Pengujian secara reliabilitas instrumen dilakukan dengan menguji skor antar item dengan menggunakan teknik Cronbach Alpha, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha 0,60 atau lebih

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas. Menurut Imam Ghozali (2013) tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Dan statistik parametrik tidak dapat digunakan. Uji statistik yang digunakan untuk uji normalitas data dalam penelitian ini adalah uji normalitas atau sampel Kolmogorov Smirnov.

Uji Multikolinieritas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Uji Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *crosssection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

Uji Analisis Regresi Linier Berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan pengaruh yang ditimbulkan oleh indikator variabel bebas terhadap variabel terikat dengan formulasi sebagai berikut (Sugiyono, 2009)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana: Y = Kinerja; X_1 = Kepuasan Kerja; X_2 = Komitmen Organisasional; a = Konstanta; b_1, b_2 = Koefisien regresi; e = error

Uji Hipotesis

Koefisien Determinasi (R^2). Uji koefisien determinasi (R^2) merupakan suatu ukuran

yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi, atau dengan kata lain angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatnya garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya. Nilai koefisien determinasi (R^2) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X.

Uji F (ANOVA). Uji hipotesis dengan F-test digunakan untuk menguji hubungan variabel bebas dengan bersama-sama dengan variabel terikat apakah memiliki signifikan atau tidak. Uji F bisa dilakukan dengan dua cara yaitu melihat tingkat signifikan atau dengan membandingkan F hitung dengan F tabel. Pengujian dengan tingkat signifikan pada *table Anova*, dengan cara pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika probabilitas/signifikan $< 0,05$, maka model diterima
2. Jika probabilitas/signifikan $> 0,05$, maka model ditolak

Uji t. Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X_1) secara individual mempengaruhi variabel dependen (Y). Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melihat Signifikan yaitu:

Jika Sig $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Jika Sig $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah kuisioner yang digunakan mampu mengungkapkan apa yang ingin diukur oleh kuisioner tersebut. Apabila nilai korelasi $> 0,334$ ($n=35$, nilai r table untuk $df = 35-2= 33$, $\alpha 0,05$) maka dikatakan item tersebut valid. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua instrumen gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, dan *turnover intention* dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas. Jika semua konstruk dalam penelitian mempunyai *Cronbach's Coefficient Alpha* minimal 0,60 atau lebih, maka jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk adalah konsisten dan konstruk dapat diandalkan. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, dan *turnover intention* menunjukkan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas. Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai Asymp sig Unstandardized Residual Regresi yaitu 0,200 diatas 0,05. sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data dalam penelitian ini memenuhi asumsi data berdistribusi normal.

Uji Multikolonieritas. Hasil pengolahan data uji multikolonieritas dengan menggunakan SPSS 23 terlihat bahwa tidak terjadi gejala multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi

Uji Heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data (titik-titik) menyebar secara acak, tidak teratur serta tidak membentuk pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa pada uji regresi ini tidak mengalami kasus heteroskedastisitas.

Analisa Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	36.610	3.902		9.383	.000

Gaya Kepemimpinan	-.575	.175	-.710	-3.279	.003
Kompensasi	.470	.221	.512	2.122	.042
Komitmen Organisasi	-.503	.133	-.592	-3.770	.001

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan t tabel di atas dapat diperoleh rumusan persamaan regresi linier berganda untuk variabel independen (gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (turnover intention) karyawan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 36,610 + (-0,575)X_1 + (0,470)X_2 + (-0,503)X_3 + e$$

Hasil Uji Hipotesis. Uji Koefisien Determinasi (R^2). Hasil koefisien determinasi (adjusted R^2) sebesar 0,526 yang artinya 52,6% *turnover intention* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi. Sedangkan 47,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F). Hasil uji menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 13,561 dengan probabilitas 0,000, itu berarti nilai probabilitas $< 0,05$, sedangkan hasil yang diperoleh dari F tabel adalah sebesar 3,29 yang berarti F hitung $> F$ tabel ($13,561 > 3,29$), sehingga model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *turnover intention* atau dapat disimpulkan bahwa dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Uji Signifikansi Parsial (Uji t). Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai t hitung gaya kepemimpinan lebih kecil dari nilai t tabel yaitu $-3,279 < 2,037$ dan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$, jadi gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai t hitung variabel kompensasi lebih besar dari nilai t tabel yakni $2,122 > 2,037$ dan nilai signifikansi $0,042 < 0,05$, jadi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, variabel komitmen organisasi memiliki nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu $-3,770 < 2,037$ dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan berdasarkan hasil perhitungan uji t menunjukkan hasil nilai t hitung sebesar $(-3,279)$ lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 2,037 dan nilai signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT NP International.
2. Jika ditinjau dari skor rata-rata jawaban responden menggunakan skala Likert dapat diketahui jawaban tertinggi terletak pada dimensi "Gaya Kepemimpinan Suportif" dengan skor rata-rata 4,14 dan dengan pernyataan dalam kuesioner yang menjelaskan bahwa pimpinan mampu menyelesaikan konflik karyawan. Sementara itu, jawaban terendah terletak pada dimensi "Gaya Kepemimpinan Partisipatif" dengan skor rata-rata 3,03 dan dengan pernyataan di kuesioner yang menjelaskan bahwa pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam membuat suatu keputusan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sukron (2011) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji t menunjukkan hasil nilai t hitung sebesar 2,122 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,037 dan nilai signifikansi sebesar 0,042 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT NP International. Ditinjau dari skor rata-rata jawaban responden menggunakan skala Likert dapat diketahui jawaban tertinggi terletak pada dimensi "Kompensasi Tidak Langsung" dengan skor rata-rata 4,14 dan dengan pernyataan dalam kuesioner yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan jaminan kesehatan (BPJS, asuransi, dll) kepada karyawan. Sementara itu, jawaban terendah terletak pada dimensi "Insentif" dengan skor rata-rata 2,89 dan dengan

pernyataan di kuesioner yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan bonus dari keuntungan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hery Winoto (2015) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putrianti, Arin Dewi (2014) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dan penelitian yang dilakukan oleh Devi, Ni Luh Mita Sri dan Sudibia, Gede Adnyana (2015) ditemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan juga tidak sejalan dengan penelitian Widayati dan Yolanda (2016).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan uji t menunjukkan hasil nilai t hitung sebesar (-3,770) lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 2,037 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT NP International.

Jika ditinjau dari skor rata-rata jawaban responden menggunakan skala Likert dapat diketahui jawaban tertinggi terletak pada dimensi “Komitmen Kesenambungan” dengan skor rata-rata 4,37 dan dengan pernyataan dalam kuesioner yang menjelaskan bahwa karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan karena membutuhkan penghasilan. Sementara itu, jawaban terendah terletak pada dimensi “Komitmen Afektif” dengan skor rata-rata 3,37 dan dengan pernyataan di kuesioner yang menjelaskan bahwa karyawan merasa senang jika dapat terus berkarir di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jessica Lauren (2017) bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT NP International. Hal ini berarti apabila semakin rendah tingkat gaya kepemimpinan maka *turnover intention* akan semakin tinggi dan sebaliknya semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan maka *turnover intention* akan semakin rendah.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT NP International. Hal ini berarti apabila semakin rendah tingkat kompensasi maka *turnover intention* akan semakin rendah dan sebaliknya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka *turnover intention* akan semakin tinggi. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan meningkatnya *turnover intention* pada PT NP International.
3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT NP International. Hal ini berarti apabila semakin rendah tingkat komitmen organisasi maka *turnover intention* akan semakin tinggi dan sebaliknya semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka *turnover intention* akan semakin rendah.

Saran

1. Pimpinan dapat lebih memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, seperti menerima kritik dan saran bawahan terkait masalah tertentu yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
2. Perusahaan dapat lebih memperhatikan aspek kompensasi karyawan
3. Perusahaan dapat terus meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan

4. Bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian dalam bidang yang sama dapat menggunakan skripsi ini sebagai referensi. Namun, peneliti berikutnya sebaiknya menambah variabel-variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini sehingga penelitian selanjutnya akan lebih sempurna dan memberikan informasi yang lebih banyak dari sebelumnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, N. (2009). "Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention". *Journal of Managerial Science*, 2, 239-252.
- Baek-Kyoo Joo, Sunyoung Park (2010). "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback", *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (6), 482-500.
- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- C. Widayati, Catur (2016). "Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention" *Jurnal Manajemen*, XX (03), 387-40.
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19* (Edisi ke 5). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gillian Maxwell, Gordon Steele (2003). "Organisational commitment: a study of managers in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), 362-369.
- Hope J.B. and Mackin C.P (2007). *The Relationship between Employee Turnover and Employee Compensation in Small Business, Advocacy; the voice of small business in government*, SAG Corporation, Annandale, VA, 22003.. <http://www.toolkit.com/news/newsDetail.aspx?nid=138turnover>.
- Lauren, Jessica (2017). "Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. X". *Jurnal Program Manajemen Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Kristen Petra*, 5 (1), 1-8.
- Mahdi Ahmad F., Mohamad Zaid M., Mohd Roslan M. N, Ahmad Ahmidi S., & Abang Sulaiman A. N (2012). "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention". *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), 1518-1526.
- Mercer Human Resource Consulting LLC and Mercer Investing (2003). *HR Strategy and Transformation Development*. <https://www.mercer.co.in/what-we-do/workforce-and-careers/hr-transformation.html>.
- Nawawi, Hadari (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rahmat, Abdul and Widayati, Christina Catur., (2016). "Perceptual Mapping Leadership in Ethnic Regional Perspective (Studies in Six Ethnic Dominant Gorontalo)", *International Journal of Economic Perspectives*, 10 (2), 171-179.
- Rivai, Veithzal (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Edisi 3)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A (2014). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Sukron, Roni Ardiyansyah (2011). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Pati". *Jurnal Universitas Dian Nuswantoro*, 11, 1-16.
- Sutrisno, Edy (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 8*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Toha, Miftah (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.

- Widjaja, Deborah. C dkk. (2008). "Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X, Kupang, NusaTenggara". *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 4, 72-84.
- Yin-Fah, B.C., Y.S. Foon, L. Chee-Leong and S. Osman (2010). "An Exploratory Study on Turnover Intention Among Private Sector Employees". *International Journal of Business and Management*, 5, 57-64