

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP INTENSI TURNOVER: KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR

I Wayan Saklit

*Program Studi Magister Manajemen Universitas Pancasila  
saklitpratama@yahoo.com*

**Abstract:** This study aims to determine the Style of Leadership and Career Development effect on Turnover Intention in PT. Takenaka Indonesia, either directly or through job satisfaction as an intermediary factor. PT. Takenaka Indonesia is a Japanese company, which is engaged in construction services include design, supervision and contractor, established since 1994. The approach used in this study is a quantitative approach, whereas the method used to analyze the research data is The Structural Equation Modeling (SEM). The population in this study were employees of PT. Takenaka Indonesia, both permanent employees and contract employees who were three hundred and ninety-two, and the number of samples is one hundred and ninety-two, which taken using stratified random sampling technique. Based on Statistics test results using SEM analysis technique, it was found that (1) style of leadership and career development had a positive influence on job satisfaction; and (2) The style of leadership and career development a positive influence on turnover intention, either directly or through the Job Satisfaction

**Keywords:** Turnover Intention, Job Satisfaction, Career Development and Leadership Styles

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT Takenaka Indonesia, baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja sebagai faktor perantara. PT Takenaka Indonesia adalah sebuah perusahaan Jepang, yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi yang meliputi desain, pengawasan dan kontraktor pelaksana, yang didirikan sejak tahun 1994. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, Sedangkan metode yang dipilih untuk menganalisa data hasil penelitian adalah *The Structural Equation Modeling (SEM)*. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Takenaka Indonesia baik Karyawan tetap maupun karyawan kontrak yang berjumlah tiga ratus Sembilan puluh dua orang, dan jumlah sampel adalah seratus sembilan puluh dua, yang diambil dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling*. Berdasarkan hasil pengujian Statistik dengan menggunakan teknik analisis SEM, ditemukan bahwa (1) Gaya kepemimpinan dan Pengembangan Karir memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; dan (2) Gaya kepemimpinan dan Pengembangan Karir memberikan pengaruh positif terhadap *Turnover intention* baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja

**Keyword:** *Turnover Intention, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan*

### PENDAHULUAN

Salah satu elemen penting dalam suatu organisasi adalah adanya Sumber daya Manusia yang mampu menggerakkan seluruh aktifitas guna pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini menandakan bahwa diperlukan adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam suatu organisasi. Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan yang telah baik dapat rusak oleh berbagai sikap dan perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidak stabilan dan kepastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia, seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

PT Takenaka Indonesia, merupakan sebuah perusahaan Jepang (PMA), yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi yang meliputi design, pengawasan dan kontraktor pelaksana, yang didirikan sejak tahun 1994, juga mengalami *turnover* karyawan yang cukup tinggi setiap tahunnya, yang tentu saja berpengaruh terhadap kinerja dan biaya investasi yang dikeluarkan sejak perekrutan, pelatihan serta masa perkembangannya. Berdasarkan data tahun 2005 sampai 2014, tingkat *turnover* PT. Takenaka Indonesia, terlihat pada tabel T1. (Turnover Rate PT Takenakna Indonesia).

**Tabel 1.** Turnover Rate PT Takenakna Indonesia

Tahun	Jumlah Karyawan awal tahun	Karyawan masuk	Karyawan keluar	Jumlah karyawan akhir tahun	Turnover rate
2005	301	21	11	311	3,59%
2006	311	14	12	313	3,85%
2007	313	23	8	328	2,50%
2008	328	27	16	339	4,80%
2009	339	5	21	323	6,34%
2010	323	3	17	309	5,38%
2011	309	69	20	358	6,00%
2012	358	89	25	422	6,41%
2013	422	45	23	444	5,31%
2014	444	49	18	475	3,29%

Sumber: HR PT. Takenaka Indonesia

Hal ini sangat berbeda dengan kebiasaan yang terjadi pada perusahaan-perusahaan Jepang pada umumnya, yaitu seorang karyawan akan bekerja disatu perusahaan sampai dia pensiun.

Dari penelitian awal yang dilakukan dengan mewawancarai beberapa orang karyawan PT. Takenaka Indonesia, ditemukan beberapa faktor yang sedang menjadi isu di dalam perusahaan yang kemungkinan berpengaruh terhadap besarnya *turnover* yang terjadi di PT. Takenaka Indonesia. Dari beberapa isu tersebut ada dua hal yang paling menonjol yang menimbulkan ketidakpuasan karyawan yaitu sistem pengembangan karir dan ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan yang berjalan saat ini. Walaupun demikian sebagian besar karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, karena selain gaji, perusahaan juga memberikan jaminan kesehatan yang cukup baik terhadap karyawan maupun keluarganya, serta memberikan bonus setiap akhir tahun.

Dalam penelitian ini masalah-masalah yang muncul akan dirumuskan sebagai berikut: (1) apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja; (2) apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja; (3) apakah Kepuasan kerja berpengaruh *Turnover intention*; (4) apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Turnover intention*; (5) apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover intention*; (6) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja; (7) Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja?

Adapun tujuan dalam Penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT. Takenaka Indonesia, baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja sebagai faktor perantara

## **KAJIAN TEORI**

*Turnover Intention*. Menurut Curtis (2016) *Turnover* adalah proses di mana staf meninggalkan Perusahaan atau organisasi dan Perusahaan atau organisasi menggantikannya. Sedangkan *Turnover intention* adalah pengukuran apakah karyawan suatu perusahaan atau organisasi berencana untuk meninggalkan posisinya atau organisasi berencana untuk menghilangkan karyawan dari posisinya. Intensi *turnover* dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. Intensi *Turnover* sukarela (*voluntary turnover intention*) terjadi jika karyawan membuat keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya sendiri, biasanya terjadi ketika karyawan merasakan kesempatan lain yang lebih baik dari posisinya sekarang. Sedangkan intensi *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover intention*) adalah pengukuran apakah organisasi yang bersangkutan berencana untuk menghilangkan seorang karyawan dari posisi, yang menyebabkan *involuntary turnover*.

Sedangkan Hissom (2009) berpendapat bahwa *turnover* karyawan adalah perbandingan rasio jumlah karyawan perusahaan yang harus diganti dalam jangka waktu tertentu dengan jumlah rata-rata total karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka definisi konseptual *turnover intention* adalah keinginan atau niat karyawan untuk pindah kerja yang ditandai dengan absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, ataupun keseriusan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang sangat berbeda dari biasanya.

Berdasarkan definisi konseptual, maka dimensi *Turnover Intention* (keinginan untuk pindah kerja) dalam penelitian ini adalah: (1) Keinginan pindah kerja, terdiri dari indikator: Mempunyai pikiran ingin keluar, mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan lain, akan menerima pekerjaan lain jika ditawarkan; (2) Tingkat kehadiran, terdiri dari indikator: sering tidak masuk kerja, bekerja hanya sesuai jam kerja; (3) Naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib, terdiri dari indikator: sering terlambat masuk kerja, keluar kantor tanpa ijin; (4) Keseriusan menyelesaikan pekerjaan yang berlebihan, dengan indikator: mengerjakan tugas diluar kebiasaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan yang berlebihan; (5) Protes terhadap atasan atau perusahaan, terdiri dari indikator: tidak setuju dengan kebijakan perusahaan, sering berargumentasi dengan atasan tentang kebijakan perusahaan

Kepuasan Kerja. Ada beberapa pengertian atau batasan mengenai kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks dan kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2014)

Menurut Handoko (2014) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Pendapat lain tentang definisi kepuasan kerja disampaikan oleh Wexley dan Yulk (2005), bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan pada pemangkunya, begitu juga sebaliknya.

Ber macam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaan seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman-pengalaman yang menyenangkan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberikan kepuasan bagi pemangkunya, demikian sebaliknya. Jadi Kepuasan kerja adalah penilaian atas suatu pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012).

Lebih jauh tentang kepuasan kerja, Siagian (2002) mengaitkan masalah kepuasan kerja dengan beberapa aspek untuk membuktikan adanya pengaruh di antaranya, yaitu: kepuasan kerja dan prestasi, kepuasan kerja dan kemangkiran, kepuasan kerja dan keinginan pindah, kepuasan kerja dan usia, kepuasan kerja dan tingkat jabatan, kepuasan kerja dan besar kecilnya organisasi.

Dari pendapat diatas, maka definisi konseptual kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang merupakan refleksi dari sikap kerja positif terhadap pekerjaan, situasi kerja kompensasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan.

Berdasarkan definisi konseptual tentang Kepuasan Kerja, maka dimensi kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Pekerjaan itu sendiri dengan indikator: minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan; (2) Kompensasi dengan indikator: sistem dan besarnya gaji, dan fasilitas yang diberikan; (3) Lingkungan kerja dengan indikator: Interaksi antar sesama pegawai dan Interaksi dengan atasan dan dengan pegawai yang berbeda pekerjaan; dan (4) Kebijakan Organisasi dengan indikator: kebijakan lembaga dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan

Pengembangan Karir, Priansa (2014), menyatakan bahwa Pengembangan Karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Sedangkan sasaran pembinaan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas karir pegawai yang meliputi empat karakteristik utama, yaitu kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas.

Rivai dan Sagala (2011) menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah: (1) Pengembangan karir individu; (2) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM; (3) Peran pimpinan dalam karir; dan (4) Peran Umpan Balik terhadap kinerja

Dari beberapa pendapat tentang Pengembangan Karir, maka definisi konseptual Pengembangan karir dalam penelitian ini adalah serangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi,

berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai, yang meliputi: perencanaan karir, pelatihan, dan evaluasi pelaksanaan karir.

Berdasarkan definisi konseptual tentang Pengembangan Karir, maka dimensi tentang pengembangan karier, yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Perencanaan karir, dengan indikator: perencanaan individu, perencanaan yang didukung organisasi, dan umpan balik dari prestasi; (2) Pelatihan, dengan indikator: materi pelatihan, kesempatan mendapat pelatihan, dan manfaat pelatihan; dan (3) Proses kenaikan jenjang karir, dengan indikator: informasi tentang kenaikan jenjang karir, kenaikan jenjang karir sesuai dengan peraturan yang ada, kenaikan jenjang karir sesuai dengan keahlian, dan proses promosi.

**Gaya Kepemimpinan.** Kepemimpinan dan Manajemen merupakan dua konsep yang saling berhubungan, namun ada beberapa hal mendasar yang membedakan kedua konsep itu yaitu: pemimpin bisa timbul dari kelompok-kelompok yang sama sekali tidak terorganisasi, sedangkan manajemen hanya ada apabila struktur organisasi menciptakan peranan (Bangun, 2012).

Menurut Yukl (2010) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan Wirawan (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis.

Yuniarsih dan Suwatno (2013) berkesimpulan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kekuatan seseorang untuk mempengaruhi pikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya, dan memberi inspirasi kepada pihak lain untuk merencanakan sesuatu yang lebih bermakna. Sedangkan pemimpin diartikan sebagai orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada orang lain, agar mereka menunjukkan respons tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi.

Berdasarkan definisi yang disampaikan oleh para ahli seperti Robins (2006), dan Stoner et.al. (1996), Bangun (2012) berkesimpulan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Dari beberapa pendapat tentang Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan, maka definisi konseptual gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang merujuk pada teori Ohio State University, yaitu gaya kepemimpinan yang memandang bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kemampuan pemimpin dalam bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, dan kemampuan pemimpin dalam mendefinisikan dan menstrukturisasi serta menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dimensi variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah: (1) Dimensi Perhatian terhadap Bawahan dengan indikator: membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, mendengarkan bawahan, menerima saran bawahan, memperlakukan bawahan dengan cara yang sama, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan; dan (2) Dimensi Perhatian terhadap Tugas, dengan indikator: mengkritik bawahan yang berkinerja rendah,

memberi tugas dengan rinci, mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur, mengordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat, dan menentukan target keluaran.

## Hipotesis

Hipotesis yang akan di ujidalam Penelitian ini adalah:

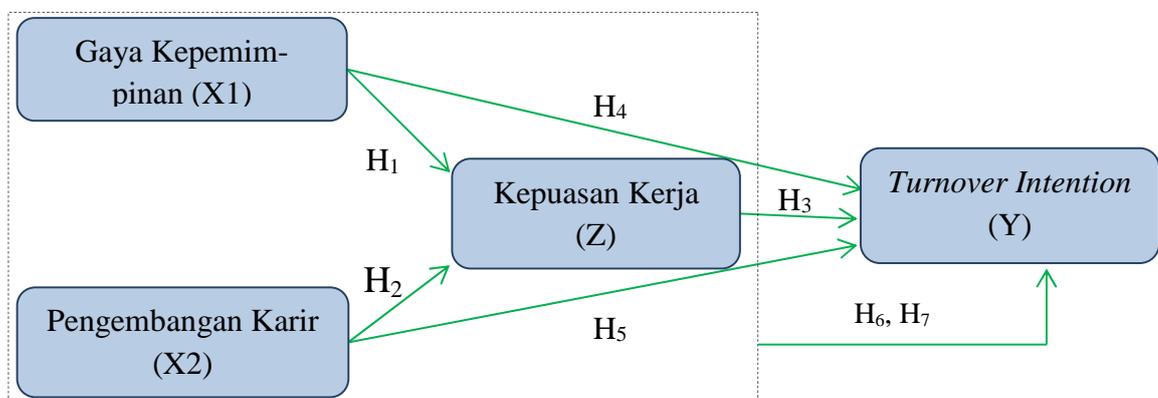
- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Takenaka Indonesia
- H2: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Takenaka Indonesia
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Takenaka Indonesia
- H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intension* di PT. Takenaka Indonesia
- H5: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Takenaka Indonesia
- H6: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui Kepuasan Kerja di PT. Takenaka Indonesia
- H7: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui Kepuasan Kerja di PT. Takenaka Indonesia

## METODE

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dan yang akan diuji adalah permasalahan asosiatif dalam bentuk hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Untuk menjawab permasalahan tersebut, dipilih metode penelitian survei dengan menggunakan kuisisioner, sedangkan metode yang dipilih untuk menganalisis data adalah *The Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan LISREL. Selanjutnya akan dilakukan penapsiran terhadap angka-angka yang diperoleh dari output lisrel sehingga dapat diketahui sejauhmana hubungan antar variabel yang diteliti.

Pola hubungan antar masing-masing variabel dalam penelitian ini dilukiskan pada gambar G1. Pola Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*.

G1. Pola Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*



**Uji Validitas dan Realibilitas.** Untuk memastikan apakah model sudah memenuhi asumsi-asumsi SEM, maka dilakukan uji Validitas dan reliabilitas. Untuk menguji validitas suatu variable dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap nilai  $t$ . Model dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika: Nilai  $t > t$ -kritis ( $t$ -kritis=1,96). Sedangkan pengujian reliabilitas suatu variabel dilakukan dengan mengukur besarnya nilai *composite reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit). Sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik jika: Nilai *Construct Reliability* (CR)-nya  $> 0,70$ .

**Uji Kesesuaian Model.** Untuk memastikan kesesuaian model, dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*, seperti pada tabel T2 (*Goodness of Fit Index* untuk Evaluasi Model).

**Tabel 2.** *Goodness of Fit Index* untuk Evaluasi Model

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan yang bias diterima
<i>Statistic chi-Square</i> ( $X^2$ )	Mengikuti uji statistic yang berkaitan dengan persyaratan signifikan. <i>Semakin kecil semakin baik</i>
Goodness-of-Fit Index (GFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. <i>GFI 0.90 adalah good-fit, sedang 0.80 GFI 0.90 adalah marginal fit</i>
Root Mean Square Residual (RMR)	Residual rata-rata antara matrik (korelasi atau covarian) teramati dan hasil estimasi. <i>Standardized RMR 0.05 adalah good fit</i>
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Rata-rata perbedaan per degree of freedom yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel. <i>RMSEA 0.08 adalah good fit, sedang RMSEA &lt;0.05 adalah close fit</i>
Tucker–Lewis Index atau Non- Normed Fit Index (TLI atau NNFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai bobot lebih tinggi adalah lebih baik. <i>TLI 0.90 adalah good fit, sedang 0.80 TLI 0.90 adalah marginal fit</i>
Normed Fit Index (NFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai bobot lebih tinggi adalah lebih baik. <i>NFI 0.90 adalah good fit, sedang 0.80 NFI 0.90 adalah marginal fit</i>
Adjust Goodness of Fit Index (AGFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai bobot lebih tinggi adalah lebih baik. <i>AGFI 0.90 adalah good fit, sedang 0.80 AGFI 0.90 adalah marginal fit</i>
Relatif Fit Index (RFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai bobot lebih tinggi adalah lebih baik. <i>RFI 0.90 adalah good fit, sedang 0.80 RFI 0.90 adalah marginal fit</i>
Incremental Fit Index (IFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai bobot lebih tinggi adalah lebih baik. <i>IFI 0.90 adalah good fit, sedang 0.80 IFI 0.90 adalah marginal fit</i>
Comparative Fit Index (CFI)	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai bobot lebih tinggi adalah lebih baik. <i>CFI 0.90 adalah good fit, sedang 0.80 CFI 0.90 adalah marginal fit</i>

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Takenaka Indonesia baik karyawan permanen maupun karyawan kontrak yang berjumlah tiga ratus Sembilan puluh dua orang, dengan klasifikasi: (1) staff tiga ratus delapan belas orang; (2) Chief empat puluh tujuh orang; dan (3) Manajer dua puluh tujuh orang. Dari jumlah populasi tersebut akan diambil sebanyak tiga puluh orang di luar sampel penelitian sebagai uji instrument penelitian dan seratus Sembilan puluh delapan orang sebagai sampel penelitian (berdasarkan rumus Slovin), dan pengambilan sampel menggunakan metode *Stratified Random Sampling*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Profil Responden.** Data responden dalam penelitian ini didasarkan atas usia dan tingkat pendidikan terlihat pada Table 3 (Data Responden berdasarkan) dan T4 (Data Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan).

**Tabel 3.** Data Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	20-30	97	48,99%
2	31-40	51	25,76%
3	40-50	38	19,19%
4	>50	12	6,06%
Total		198	100,00%

**Tabel 4.** Data Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SLTA	78	39.39%
2	Diploma	47	23.74%
3	S1	72	36.36%
4	S2	1	0.51%
Total		198	100.00 %

**Uji validitas.** Hasil uji validasi masing-masing indicator Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention sudah memiliki *t-value* 1.96 (*Output LISREL 8.80*) seperti terlihat pada table T5 sampai dengan T8, yang berarti bahwa semua indikator masing-masing variable adalah valid dan signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 95%. dan tidak perlu adanya pembuangan indikator.

**Tabel 5.** Validitas Gaya kepemimpinan

Indikator	t-tabel	t-value	Keterangan
GK1	1.96	12.71	valid
GK2	1.96	13.1	valid
GK3	1.96	10.51	valid
GK4	1.96	13.03	valid
GK5	1.96	13.16	valid
GK6	1.96	7.74	valid
GK7	1.96	11.98	valid
GK8	1.96	9.08	valid

Indikator	t-tabel	t-value	Keterangan
GK9	1.96	14.53	valid
GK10	1.96	13.67	valid
GK11	1.96	9.96	valid
GK12	1.96	10.24	valid
GK13	1.96	11.37	valid
GK14	1.96	11.77	valid
GK15	1.96	8.45	valid
GK16	1.96	15.52	valid
GK17	1.96	10.11	valid
GK18	1.96	10.70	valid
GK19	1.96	13.80	valid
GK20	1.96	12.82	valid
GK21	1.96	12.80	valid
GK22	1.96	12.44	valid
GK23	1.96	13.42	valid
GK24	1.96	10.29	valid

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 6.** Validitas Pengembangan Karir

Indikator	t-tabel	t-value	Keterangan
PK1	1.96	8.97	valid
PK2	1.96	7.49	valid
PK3	1.96	11.39	valid
PK4	1.96	10.21	valid
PK5	1.96	4.67	valid
PK6	1.96	9.48	valid
PK7	1.96	10.54	valid
PK8	1.96	7.66	valid
PK9	1.96	9.37	valid
PK10	1.96	9.19	valid
PK11	1.96	11.07	valid
PK12	1.96	12.16	valid
PK13	1.96	10.14	valid
PK14	1.96	12.27	valid
PK15	1.96	11.08	valid
PK16	1.96	11.55	valid
PK17	1.96	8.90	valid
PK18	1.96	11.00	valid
PK19	1.96	12.05	valid
PK20	1.96	10.48	valid
PK21	1.96	12.09	valid
PK22	1.96	9.86	valid
PK23	1.96	8.37	valid
PK24	1.96	11.54	valid

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 7.** Validitas Kepuasan Kerja

Indikator	t-tabel	t-value	Keterangan
KK1	1.96	10.56	valid
KK2	1.96	11.27	valid
KK3	1.96	9.53	valid
KK4	1.96	11.97	valid
KK5	1.96	9.36	valid
KK6	1.96	12.53	valid
KK7	1.96	11.05	valid
KK8	1.96	11.69	valid
KK9	1.96	11.50	valid
KK10	1.96	7.86	valid
KK11	1.96	8.99	valid
KK12	1.96	8.53	valid
KK13	1.96	6.64	valid
KK14	1.96	9.77	valid
KK15	1.96	11.36	valid
KK16	1.96	8.84	valid
KK17	1.96	10.12	valid
KK18	1.96	10.80	valid
KK19	1.96	10.14	valid
KK20	1.96	11.22	valid
KK21	1.96	8.34	valid
KK22	1.96	8.08	valid
KK23	1.96	7.04	valid
KK24	1.96	6.14	valid

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 8.** Turnover Intention

Indikator	t-tabel	t-value	Keterangan
TI1	1.96	18.03	valid
TI2	1.96	15.14	valid
TI3	1.96	13.36	valid
TI4	1.96	14.87	valid
TI5	1.96	13.25	valid
TI6	1.96	12.21	valid
TI7	1.96	9.65	valid
TI8	1.96	10.08	valid
TI9	1.96	13.65	valid
TI10	1.96	11.24	valid
TI11	1.96	9.31	valid
TI12	1.96	8.33	valid
TI13	1.96	8.12	valid
TI14	1.96	9.59	valid
TI15	1.96	8.16	valid
TI16	1.96	9.50	valid
TI17	1.96	5.80	valid
TI18	1.96	6.00	valid
TI19	1.96	6.64	valid
TI20	1.96	6.55	valid
TI21	1.96	10.19	valid

Indikator	t-tabel	t-value	Keterangan
TI22	1.96	8.49	valid
TI23	1.96	7.49	valid
TI24	1.96	6.86	valid

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Uji Realibilitas.** Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Construct Reliability* (CR) dengan menggunakan rumus:

$$Construct\ Reliability\ (CR) = \frac{(std.\ Loading)^2}{(std.Loading)^2 + e_j}$$

Dari *Output LISREL 8.80* didapat nilai *Construct Reliability* (CR) secara keseluruhan terhadap Gaya kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Turnover Intention menunjukkan nilai  $CR > 0.70$  seperti terlihat pada table T9 sampai dengan T12. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas model pengukuran ini baik dan konstruk Gaya kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Turnover Intention didukung oleh data yang diperoleh.

**Tabel 9.** Realibilitas Gaya Kepemimpinan

Indikator	SLF	ej	SLF	( SLF) <sup>2</sup>	Nilai CR
GK1	0,77	0,41			
GK2	0,79	0,38			
GK3	0,67	0,55			
GK4	0,78	0,39			
GK5	0,79	0,38			
GK6	0,52	0,73			
GK7	0,74	0,45			
GK8	0,6	0,64			
GK9	0,84	0,29			
GK10	0,81	0,34			
GK11	0,64	0,59			
GK12	0,66	0,56	<b>17,37</b>	<b>302</b>	<b>0,964</b>
GK13	0,71	0,50			
GK14	0,73	0,47			
GK15	0,56	0,69			
GK16	0,88	0,23			
GK17	0,65	0,58			
GK18	0,68	0,54			
GK19	0,81	0,34			
GK20	0,75	0,44			
GK21	0,77	0,41			
GK22	0,76	0,42			
GK23	0,8	0,36			
GK24	0,66	0,56			

**Tabel 10.** Realibilitas Pengembangan karir

Indikator	SLF	ej	SLF	( SLF) <sup>2</sup>	Nilai CR
PK1	0,59	0,65			
PK2	0,51	0,74			
PK3	0,72	0,48			
PK4	0,67	0,55			
PK5	0,33	0,89			
PK6	0,62	0,62			
PK7	0,68	0,54			
PK8	0,52	0,73			
PK9	0,62	0,62			
PK10	0,61	0,63			
PK11	0,71	0,50			
PK12	0,76	0,42			
PK13	0,66	0,56	<b>244</b>	<b>13,62</b>	<b>0,947</b>
PK14	0,75	0,44			
PK15	0,71	0,50			
PK16	0,73	0,47			
PK17	0,59	0,65			
PK18	0,7	0,51			
PK19	0,76	0,42			
PK20	0,67	0,55			
PK21	0,76	0,42			
PK22	0,64	0,59			
PK23	0,57	0,68			
PK24	0,73	0,47			

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 11.** Realibilitas Kepuasan kerja

Indikator	SLF	ej	SLF	( SLF) <sup>2</sup>	Nilai CR
KK1	0,68	0,54			
KK2	0,71	0,50			
KK3	0,63	0,60			
KK4	0,74	0,45			
KK5	0,62	0,62			
KK6	0,77	0,41	<b>229</b>	<b>14,27</b>	<b>0,941</b>
KK7	0,70	0,51			
KK8	0,73	0,47			
KK9	0,72	0,48			
KK10	0,53	0,72			

Indikator	SLF	ej	SLF	( SLF) <sup>2</sup>	Nilai CR
KK11	0,60	0,64			
KK12	0,57	0,68			
KK13	0,46	0,79			
KK14	0,64	0,59			
KK15	0,71	0,50			
KK16	0,59	0,65			
KK17	0,66	0,56			
KK18	0,68	0,54			
KK19	0,66	0,56			
KK20	0,71	0,50			
KK21	0,55	0,70			
KK22	0,55	0,70			
KK23	0,48	0,77			
KK24	0,43	0,82			

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 12.** Realibilitas *Turnover intention*

Indikator	SLF	ej	SLF	( SLF) <sup>2</sup>	Nilai CR
TI1	0,79	0,38			
TI2	0,87	0,24			
TI3	0,8	0,36			
TI4	0,86	0,26			
TI5	0,8	0,36			
TI6	0,75	0,44			
TI7	0,63	0,60			
TI8	0,65	0,58			
TI9	0,81	0,34			
TI10	0,71	0,50			
TI11	0,61	0,63	229	14,00	0,942
TI12	0,56	0,69			
TI13	0,55	0,70			
TI14	0,63	0,60			
TI15	0,55	0,70			
TI16	0,6	0,64			
TI17	0,41	0,83			
TI18	0,42	0,82			
TI19	0,46	0,79			
TI20	0,46	0,79			

Indikator	SLF	ej	SLF	( SLF) <sup>2</sup>	Nilai CR
TI21	0,66	0,56			
TI22	0,57	0,68			
TI23	0,51	0,74			
TI24	0,47	0,78			

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Uji Goodness of Fit.** Uji kecocokan(*goodness of fit*) terhadap variable-variabel Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention*, ditunjukkan pada Tabel T12 sampai T16. Berdasarkan table T13 sampai T16, terlihat bahwa secara keseluruhan tingkat kecocokan menunjukkan tingkat kecocokan baik (*good fit*). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa model yang diukur menunjukkan kecocokan yang baik (*good fit*).

**Tabel 13.** Goodness of Fit Gaya kepemimpinan

Ukuran GOF	Nilai	Tingkat Kecocokan
Statistic Chi Square ( $X^2$ )	398.53	Not Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	0.86	Marginal Fit
Standardized Root Mean Square Residuan (SRMR)	0.045	Good Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.068	Good Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.79	Not Fit
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.98	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	0.97	Good Fit
Relative Fit Index (RFI)	0.97	Good Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.99	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	0.99	Good Fit

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 14.** Goodness of Fit Pengembangan karir

Ukuran GOF	Nilai	Tingkat Kecocokan
Statistic Chi Square ( $X^2$ )	313.74	Not Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	0.88	Marginal Fit
Standardized Root Mean Square Residuan (SRMR)	0.057	Marginal Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.067	Marginal Fit
Adjusted Goodness of Fit Index	0.79	Not Fit

(AGFI)

Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.97	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	0.97	Good Fit
Relative Fit Index (RFI)	0.95	Good Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.98	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	0.98	Good Fit

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**Tabel 15.** Goodness of Fit Kepuasan kerja

Ukuran GOF	Nilai	Tingkat Kecocokan
Statistic Chi Square ( $X^2$ )	408.65	Not Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	0.85	Marginal Fit
Standardized Root Mean Square Residuan (SRMR)	0.060	Marginal Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.071	Marginal Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.78	Not Fit
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.97	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	0.96	Good Fit
Relative Fit Index (RFI)	0.94	Good Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.98	Good Fit

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan*

**T16.** Goodness of Fit *Turnover intention*

Ukuran GOF	Nilai	Tingkat Kecocokan
Statistic Chi Square ( $X^2$ )	388.24	Not Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	0.86	Marginal Fit
Standardized Root Mean Square Residuan (SRMR)	0.054	Marginal Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.061	Good Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.81	Marginal Fit
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.98	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	0.96	Good Fit
Relative Fit Index (RFI)	0.95	Good Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.98	Good Fit

Sumber: *Output LISREL 8.80 Hasil Olahan Peneliti*

**Analisis Hubungan Kausal.** Dari hasil output LISREL 8.80 untuk persamaan hubungan kausal, dapat dilihat pada T16. T-value. Sedangkan T17. Model Struktural (Koefisien Persamaan) menunjukkan besarnya pengaruh variable independent terhadap variable dependent seperti yang disajikan padatableT18. Pengaruh langsung dan tidak langsung

**Tabel 17.** T-value dan Koefisien Lintasan

No	Pernyataan	t-value	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	3,70	Signifikan
2	Pengembangan Karir terhadap Kepuasan kerja	4,11	Signifikan
3	Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	2,07	Signifikan
4	Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i>	2,32	Signifikan
5	Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i>	2,31	Signifikan

**Tabel 18.** Pengaruh langsung dan tidak langsung

Pernyataan	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak Langsung	Pengaruh Total
Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	0,36		0,36
Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja	0,41		0,41
Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover intention</i>	0,19		0,19
Gaya kepemimpinan terhadap <i>Turnover intention</i> melalui Kepuasan Kerja	0,25	0,07	0,32
Pengembangan karir terhadap <i>Turnover intention</i> melalui Kepuasan Kerja	0,26	0,08	0,34

Sedangkan *Structural Equations*, menunjukkan bahwa:

$$KK = 0.36*GK + 0.41*PK, \text{ Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.53$$

$$TI = 0.32*GK + 0.34*PK, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.38$$

**Pembahasan.** Dari analisis *structural form equation* di atas, dapat dijelaskan bahwa *Kepuasan Kerja* memiliki  $R^2$  sebesar 0.53, angka ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, dan pengembangan karir dapat menjelaskan 53% varian dari *Kepuasan Kerja*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir dengan *Kepuasan Kerja*.

*Turnover intention Karyawan* memiliki  $R^2$  sebesar 0,38 angka ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan pengembangan karir baik langsung maupun melalui Kepuasan kerja, dapat menjelaskan 38% varian dari *Turnover Intention*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir tidak begitu kuat terhadap *Turnover Intention* baik langsung maupun melalui *Kepuasan Kerja*.

Hasil pengolahan data dari model struktural terhadap hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, menunjukkan nilai *t-value* sebesar 3,70 lebih besar

dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan model struktural menunjukkan Gaya Kepemimpinan memberikan nilai koefisien positif sebesar 0,36 terhadap Kepuasan Kerja, hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan, maka kepuasan kerjanya juga akan semakin baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Raharjo&Nafisah,2006; Purnomo & Cholil, 2010; Arzi & Farahbod, 2014; dan Dewi & Subudi, 2015). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan di PT. Takenaka Indonesia, maka kepuasan kerjanya akan semakin baik pula.

Model struktural juga menunjukkan hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja dengan nilai *t-value* sebesar 4,1 lebih besar dari 1.96, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara signifikan, dan Pengembangan Karir memberikan nilai koefisien positif sebesar 0,41 terhadap Kepuasan Kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Sari, 2012; Parimita; dan Shujaat, at.al., 2013; dan Wahda & Handaru, 2015). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Pengembangan karir yang dirasakan karyawan di PT. Takenaka Indonesia, maka kepuasan kerjanya juga akan semakin baik.

Dari model struktural, terhadap hubungan antara Kepuasan kerja dan *Turnover Intention* diperoleh nilai *t-value* sebesar 2,07 lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dari struktur model juga terlihat bahwa Kepuasan kerja memberikan nilai koefisien positif sebesar 0,19 terhadap *Turnover Intention*, hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover intention* di PT. Takenaka Indonesia. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan di PT. Takenaka Indonesia, tidak akan mampu mengurangi tingkat *Turnover intention* karyawannya. Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa penelitian sebelumnya, yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Samad, 2006; Kuo-Shun, 2011; Mahdi, at.al., 2012; Styanto, at.al., 2013; Waspodo, Handayani & Paramita, 2013; Sutanto & Gunawan, 2013; Saeed, at.al, 2014; Dewi & Subudi, 2015, Putra & Wibawa, 2015; Sudita 2015; Tarigan & Ariani, 2015).

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output t-value* hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan *Turnover Intention* sebesar 2,31 lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kalau dilihat dari struktur model diatas menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan secara langsung memberikan nilai koefisien positif sebesar 0,25 dan melalui Kepuasan Kerja memberikan koefisien positif sebesar 0,32 terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif baik langsung maupun melalui Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention* karyawan secara signifikan. Ini bertentangan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intentin* (Choi Sang Long, at.al.,2012; Dimaculangan, Jr. & Aguilin, 2012; Yadav & Misra, 2015; Amankwaa & Anku-Tsede, 2015; Dewi dan Subudi, 2015). Namun penelitian lain yang dilakukan oleh

Wahyuni, Zaika dan Anwar (2014), menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dengan atasan pada perusahaan jasa konstruksi memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention*, hal ini menunjukkan bahwa pada perusahaan-perusahaan tertentu gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan tidak selalu mampu mengurangi tingkat *Turnover intention* Karyawannya, walaupun dengan meningkatnya gaya kepemimpinan akan meningkat pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Model struktural juga menunjukkan nilai *value* hubungan antara Pengembangan Karir dan *Turnover Intention* sebesar sebesar 2,32 lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. sedangkan Pengembangan Karir memberikan nilai koefisien positif sebesar 0,26 secara langsung dan melalui kepuasan Kerja sebesar 0,34 terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja. Hasil Penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Mariana & Irvianti, 2012; Martinez & Diala, 2014; dan Dawwas & Zahare, 2014). Hal ini berarti meningkatnya Pengembangan karir yang dirasakan karyawan di PT. Takenaka Indonesia, tidak akan mampu mengurangi tingkat *Turnover intention* Karyawannya.

Berdasarkan analisis diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengembangan karir memberikan pengaruh positif secara signifikan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini menjadi menarik mengingat hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengembangan karir memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Perbedaan ini juga dapat dijadikan sebagai bahan kajian khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang sedang berusaha untuk menekan tingkat *turnover* karyawannya.

Dr. Wirawan (wawancara, 11 Januari 2015), menyatakan bahwa adanya perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terhadap Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover intention* dapat dipahami, akibat adanya pengaruh yang disebut “komitmen antara” yaitu seorang karyawan akan bertahan dan merasa puas terhadap kondisi perusahaan saat ini sambil menunggu kesempatan untuk berpindah jika ada perusahaan lain yang menjanjikan kepuasan yang lebih tinggi, hal ini biasanya terjadi pada karyawan yang masih muda, dan pada perusahaan yang telah memberikan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik. Pendapat ini sesuai dengan struktur responden berdasarkan umur dalam penelitian ini, yang menunjukkan bahwa 74,75% responden berumur dibawah 40 tahun (lihat tabel T2). Pendapat ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Diah Dumasari Siregar (2016), yang menjelaskan tentang beberapa harapan dari generasi Y (generasi tahun 80’ keatas) terhadap perusahaan mengingat mayoritas responden dalam penelitian ini termasuk dalam generasi Y, yaitu: lingkungan kerja yang menyenangkan, kehidupan nomor satu dan pekerjaan nomor dua, pemberian penghargaan terhadap kinerja, tidak birokratis, menyelesaikan tugas-tugas dengan kecepatan mereka sendiri, melakukan apa yang ingin mereka lakukan, rekan kerja dan atasan sebagai teman, mengharapkan umpan balik langsung, menyukai keberagaman dan akses teknologi yang tepat. Harapan-harapan ini

berpeluang besar memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* walaupun gaya kepemimpinan dan sistem pengembangan karir dalam suatu perusahaan sudah baik.

Pendapat Wirawan juga didukung oleh Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan *Teori hierarki kebutuhan Maslow*, yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya sesuai dengan tingkatan atau hirarki, mulai dari yang paling rendah: (1) Kebutuhan fisiologis atau dasar; (2) Kebutuhan akan rasa aman; (3) Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi; (4) Kebutuhan untuk dihargai; dan (5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri. Maslow menyebut empat kebutuhan mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan harga diri dengan sebutan homeostatis. Jika ke 4 (empat) kebutuhan itu telah terpenuhi, maka kebutuhan untuk aktualisasi diri lah yang diaktifkan. Jadi walaupun perusahaan telah mampu memenuhi kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan harga diri karyawan, namun potensi keinginan untuk berpindah masih ada karena setiap karyawan yang masih muda dan bertalenta akan tetap mempunyai kebutuhan untuk aktualisasi diri.

## **PENUTUP**

**Simpulan.** Gaya Kepemimpinan maupun Pengembangan Karir memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin meningkat juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan, begitu juga halnya semakin baik sistem pengembangan karir yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Takenaka Indonesia dapat dilakukan dengan meningkatkan Gaya kepemimpinan dan Sistem Pengembangan karir.

Gaya kepemimpinan dan Pengembangan Karir memberikan pengaruh positif terhadap *Turnover intention* baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja secara signifikan, hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kemampuan para pemimpin dalam perusahaan, tidak serta merta akan mampu menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja, walaupun dengan meningkatnya gaya kepemimpinan dan meningkatnya sistem pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengembangan karir memberikan pengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian ini dapat dipahami mengingat masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan, seperti adanya “komitmen antara” yaitu seorang karyawan akan bertahan dan merasa puas terhadap kondisi perusahaan saat ini sambil menunggu kesempatan untuk berpindah jika ada perusahaan lain yang menjanjikan kepuasan yang lebih tinggi, khususnya terjadi pada karyawan yang tergolong dalam generasi Y.

Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka perusahaan harus secara terus menerus berusaha untuk meningkatkan kemampuan setiap pemimpin dalam perusahaan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan dalam memahami keinginan karyawannya. Begitu juga peningkatan dan perbaikan sistem pengembangan karir perlu mendapat perhatian yang tinggi untuk dapat memberikan jaminan terhadap pengembangan karir setiap karyawan secara adil.

Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir tidak memberikan pengaruh negatif, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *turnover intention*, menunjukkan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan dan pengembangan karir tidak serta merta berimplikasi terhadap penurunan *turnover intention*, oleh karena itu untuk dapat menekan tingkat *turnover intention* dapat dilakukan dengan cara mencari faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi *turnover intention*, dengan melakukan analisa terhadap hasil interview yang telah dilakukan terhadap karyawan yang keluar dari perusahaan atas kemauannya sendiri, serta melakukan pendekatan-pendekatan yang lebih persuasif untuk mengetahui secara lebih mendalam faktor-faktor yang paling dominan mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Mengingat adanya perbedaan yang cukup signifikan terhadap hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, diharapkan ada peneliti yang berminat untuk melakukan penelitian yang lebih detail tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Takenaka Indonesia dengan menggunakan metode penelitian yang lain.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Amankwaa, A. dan O. Anku-Tsede.(2025) "Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity". *International Journal of Business Administration*, 6 (4)
- Arzi, S. & L. Farahbod., (2014) "The Impact of leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels". *Indiciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6 (3), July
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Choi, S. L., at al., (2012) "Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in Malaysian College". *Word Applied Sciences Journal*, 19 (4), 575-581
- Curtis, M. Denand Media. (Retrified from: <http://smallbusiness.chron.com/3-6-16>)
- Dawwas, M.I.F. &I. Zahare., (2014) "Testing the Relationship between Turnover Intention and Human Resource Practice in non-Western context of the Palestina". *Journal of Advanced Social Research*, 4 (6 June, 10-22.
- Dewi, N.K.N.C dan M. Subudi., (2015) "Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar". *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (12), 4219-4244
- Dimaculangan, Jr., E. D., & H.M. Aguilin., (2012) "The effects of Transformational Leadership on Salesperson's Turnover Intention". *International Journal of Business and Sosial Science*, 3 (19), October
- Handoko, T. H. (2014) *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia, edisi 2*. Yogyakarta: BFEE-Yogyakarta.
- Hissom, A. (2009) "Human Resource Management (Understanding and Controlling Employee Turnover)". *Paper, published on November*, 13
- Kuo-Sun, S., (2011) "The Turnover Intentions for Construction Engineers". *Journal of Marine Science and Technology*,. 19 (5), 550-556
- Mahdi, A.F., at.al., (2012) "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover". *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), 1518-1526
- Mariana, S.L. & L.S.D. Irvianti., (2012) "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention pada PT. APL Indonesia". *Journal of Occupation and Careers*, 9, 424-437

- Martinez, L.G. & I. Diala., (2014) "Career Development and Turnover in Food and Beverage Industry". *International Journal of Computer & Organization Trends*, 13 (1), October
- Nelson, J.A. dan M. K. Daniels., (2014) "Leadership, Perception, and Turnover Intention: Why Stay?" *EJBO Electric Journal Business Ethics and Organization. Studies*, 19, (1)
- Parimita, W., L.A.A. Wahda, dan A.W. Handaru., (2015) "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 6 (1)
- Putra, I. G.A.G.E.M, dan I.M.A. Wibawa., (2015) "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. Autobagus Rent Car Bali". *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (4), 1100-1118.
- Priansa, D.J. (2014) *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung:Alfabeta
- Purnomo, H. dan M. Cholil., (2010) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan Motivasi Kerja pada Karyawan Administratif di Unniversitas Sebelas Maret Surakarta". *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4 (1) Juni, 27-35
- Raharjo, S. T., Nafisah, D., (2006) "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Kota Semarang)". *Jurnal Studi Manajemen*. 3 (2), Juli, 81
- Rivai, V., & E.J. Sagala (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*, Edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robins, S. P., Judge, T. A. (2008) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi 12, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeed, I., M. Waseem, S. Sikander dan M. Rizwan., (2014) "The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Perfomance, Leader Member Exchange, Emotional Intelegence and Organizational Commitment". *International Journal of Learning & Development*, 4 (2)
- Samad, S., (2006) "The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. May
- Sari, N., (2012) "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemenn, REVITALISASI*, 1 (2), September
- Setyanto, A, at al., (2013) "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Keinginan Keluar (Intention to Quit) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel intervening (Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Teladan Prima)". *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 10, (1), Januari,: 75.
- Shujaat, S. at.al., (2013) "Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi". *Journal of Management and Social Sciences Vol. 9* (2), 01-08
- Siagian, S.P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, D.D. Gaya Kepemimpinan "Fit & Match" untuk Generasi Y. (*Retrified from: <http://ppm-manajemen.ac.id/8-6-16>*)
- Stoner, J. A.F., Freeman, R. E., & Gilbert JR., D. R., (1996) *Manajemen* (terjemahan). Prentice-Hall Inc

- Sudita.I.N., (2015) "Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention". *EFEKTIF Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 6 (1), Juni 89-99
- Sutrisno, E. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutanto, E.M. dan C. Gunawan., (2013) "Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Turnover Intentions". *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4 (1), 76-88.
- Tarigan, V.dan D.W. Ariani., (2015) "Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organization Commitment, and Turnover Intention". *Advnces in Management & Applied Ecomics*, 5 (32), 21-42
- Wahyuni, A.S. Y. Zaika, dan R. Anwar., (2014) "Analisis factor-faktor yang mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi". *Jurnal Rekayasa Sipil*, 8 (2),
- Waspodo, A. AWS., N. C. Handayani, & W. Paramita., (2013) "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT Unitex di Bogor". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 4 (1).
- Wexley, K.N., Yukl, G.A. (2005) *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. (2014) *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wijanto, S.H. (2015) *Metode Penelitian menggunakan Structural Equation Modeling dengan Lisrel 9*. Jakarta: Lembaga PenerbitFakultas EkonomiUniversitas Indonesia.
- Yadap, V. dan N. Misra., (2015) "Effect Leadership and Organizational Commitment on Turn over Intention of Semi-Skilled Workers in Small Scale". *International Journal of Research in Business Studies and Management*. 2 (8) Agustus,
- Yukl, G. (2010) *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi kelima*. Jakarta: Indeks.
- Yuniarsih, Tj. & Suwatno. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.