

## PENGARUH *LEADERSHIP CAPABILITY* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION* DI PT. RAJAWALI NUSINDO

Brilliant Kevin

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* black\_kvn@yahoo.com

**Abstrak :** *Employee turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan (kehilangan sejumlah karyawan) pada periode tertentu, sedangkan keinginan pindah kerja (*turnover intentions*) sendiri mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut.

Bagi PT Rajawali Nusindo, *turnover intention* juga menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan dikarenakan *turnover* yang terdapat pada perusahaan ini meningkat dibandingkan tahun lalu meskipun masih berada di bawah lima persen tetapi jumlah *turnover* meningkat dari dua orang yang keluar pada tahun 2015 kemudian meningkat menjadi tiga orang pada tahun 2016. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penyebab dari peningkatan *turnover* di perusahaan ini ditinjau dari *leadership capability* dan *job satisfaction*.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif. Sampel penelitian adalah karyawan PT. Rajawali Nusindo, yang berjumlah 80 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *leadership capability* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *leadership capability* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Faktor yang berpengaruh dominan terhadap *job satisfaction* adalah *leadership capability*.

**Kata Kunci:** *Leadership capability*, *Job satisfaction*, *Turnover Intention*.

### I. PENDAHULUAN

*Employee turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan (kehilangan sejumlah karyawan) pada periode tertentu, sedangkan keinginan pindah kerja (*turnover intentions*) sendiri mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut (Wijayanti, 2005).

Kepemimpinan juga dapat mempengaruhi beberapa hal seperti pada pemberian kompensasi yang dapat berujung pada kepuasan kerja seorang karyawan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Ruvendi, 2005).

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 & Manal, 2014). 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 & Manal, 2014).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Rajawali Nusindo cenderung pada gaya kepemimpinan yang kharismatik dikarenakan pimpinan dari perusahaan tersebut memberi contoh karyawan melalui perilaku sehari-hari yang mengedepankan kejujuran dan juga kedisiplinan dengan selalu hadir saat rapat pada pagi hari. Rasa tidak puas akan kompensasi yang didapatkan akan mempengaruhi pada kepuasan kerja pula dikarenakan apabila gaya kepemimpinan yang memberi kompensasi dan tidak sebanding dengan apa yang diharapkan oleh karyawan maka karyawan akan mengalami penurunan dalam kepuasan kerja dan juga akan mempengaruhi perusahaan secara performa dan produktivitas bahkan dengan ketidakpuasan yang terjadi pada karyawan, *turnover intention* juga dapat terjadi.

Saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan (Waspodo, Handayani, & Paramita, 2013). Bagi PT Rajawali Nusindo, *turnover intention* juga menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan dikarenakan *turnover* yang terdapat pada perusahaan ini meningkat dibandingkan tahun lalu meskipun masih berada di bawah lima persen tetapi jumlah *turnover* meningkat dari dua orang yang keluar pada tahun 2015 kemudian meningkat menjadi tiga orang pada tahun 2016.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *leadership capability* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah *leadership capability* berpengaruh terhadap *job satisfaction* ?

Penelitian ini dilakukan di PT Rajawali Nusindo yaitu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang distribusi dan trading. Perusahaan yang mempekerjakan 80 karyawan. Dalam penelitian ini akan dikaji secara mendalam mengenai pengaruh *leadership capability* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* yang terjadi pada perusahaan agar dapat menurunkan angka *turnover* yang terjadi pada perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian dasar yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2010).

### Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan populasi yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Rajawali Nusindo yang berjumlah 80 orang dengan masa kerja minimal dua tahun

Sampel dalam penelitian ini menggunakan jumlah seluruh anggota dari populasi yaitu disebut sampel total (total sampling) atau biasa dikenal dengan sebutan sensus. Menurut Supranto (2008) sensus adalah cara dalam pengumpulan data apabila seluruh elemen populasinya diselidiki satu per satu. Dengan menggunakan metode sampel ini diharapkan mendapat hasil yang mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan juga dapat memperkecil kesalahan atau penyimpangan

terhadap nilai populasi. Sampel pada penelitian ini dilakukan dengan sensus, yakni jumlah populasi diambil seluruhnya sebagai responden pada penelitian ini yaitu 80 karyawan yang bekerja dengan minimal durasi kerja yaitu dua tahun pada perusahaan PT. Rajawali Nusindo.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dalam bentuk daftar pernyataan, atau yang biasa dikenal secara umum dengan sebutan angket. Angket tidak lain adalah sebuah set pernyataan yang dengan logis berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti, dan setiap pernyataan merupakan jawaban-jawaban yang memiliki makna dalam proses menguji hipotesis yang akan dijawab oleh responden (Mohammad, 2005).

Dalam penelitian ini, menggunakan angket dalam bentuk pembagian angket secara langsung. Dikarenakan karyawan dari PT. Rajawali Nusindo sebagian besar karyawan dalam kesehariannya bekerja di kantor perusahaan. Proses dari pengumpulan data ini sendiri juga dibantu dari pihak perusahaan sehingga memudahkan proses pengumpulan data dalam penelitian ini.

### Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam penelitian, maka teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### Analisis *Crosstab*

Analisis *crosstab* adalah suatu metode analisis berbentuk tabel yang menampilkan tabulasi silang atau tabel kontingensi yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengetahui apakah ada korelasi atau hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Singkatnya, analisis *crosstab* merupakan metode untuk mentabulasikan beberapa variabel yang berbeda ke dalam suatu matriks. Tabel yang dianalisis di sini adalah hubungan antara variabel dalam baris dengan variabel dalam kolom.

#### Composite Reliability

Indikator blok yang akan digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 yang walaupun bukan merupakan standar yang absolut.

#### Uji Validitas

Variabel akan diuji valid atau tidaknya pada masing-masing indikator yang membentuknya dengan nilai koefisien item total (*Corr Item-Total*) harus lebih

besar dari 0,36 untuk dikatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

### ***R-square***

Model struktural akan diukur dengan menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q-square predictive relevance* digunakan untuk model konstruk untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian penelitian dan parameternya. Jika nilai dari *Q-square*  $> 0$  maka model penelitian tersebut akan memiliki predictive relevance, dan juga sebaliknya.

### ***Estimate for Patch coefficients***

*Patch coefficients* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan antara pengaruh antara konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*

### **Nilai Statistik *t***

Perhitungan statistik dapat disebut signifikan bila nilai dari uji statistik berada dalam daerah kritis atau daerah *H0* ditolak, begitu juga sebaliknya. Nilai statistik dari *t* digunakan untuk menyatakan bahwa signifikansi konstanta dari setiap variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009). Tingkat signifikansi yang sesuai dengan kriteria ( $\alpha$ ) = 0,05 dan ditentukan sebagai berikut:

- *t* hitung  $<$  *t* tabel, maka *H0* diterima
- *t* hitung  $>$  *t* tabel, maka *H0* ditolak

### **Skala Likert**

Skala Likert dimana responden menyatakan tingkat benar atau tidak benar mengenai berbagai pernyataan mengenai perilaku, objek, orang atau kejadian (Indriantoro, 2009, p.72). Skala yang diajukan terdiri dari 5 titik yaitu :

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Pengolahan data untuk analisis statistik deskriptif dengan penyajian tabel dan grafik (Sugiyono, 2010, p.254).

## **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Terdapat 3 (tiga) variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Leadership Capability*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*. Ketiga variabel ini tersebut akan diuji valid atau tidaknya pada masing-masing indikator yang membentuknya dengan nilai koefisien item total (*Corr Item-Total*) harus lebih besar dari 0,36 untuk dikatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Corr Item-Total	Valid
Leadership Capability	Kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi terhadap karyawan	0,574	Valid
	Kestabilan emosi yang dimiliki oleh pimpinan	0,419	Valid
	Kemampuan pimpinan dalam mengarahkan pekerjaan pada karyawan	0,469	Valid
	Kemampuan pimpinan dalam bersosialisasi dengan karyawan	0,595	Valid
	Ketepatan keputusan yang diambil oleh pimpinan dari PT. Rajawali Nusindo	0,684	Valid
Job Satisfaction	Penempatan karyawan dengan kesesuaian skill	0,408	Valid
	Kesulitan karyawan untuk melakukan pekerjaannya	0,629	Valid
	Kenyamanan suasana dan lingkungan kerja	0,585	Valid
	Ketersediaan peralatan penunjang kerja bagi karyawan	0,577	Valid
	Kepuasan karyawan terhadap sikap pimpinan	0,545	Valid
	Penerimaan gaji dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan	0,424	Valid
	Upah minimum yang di terima karyawan	0,385	Valid
Turnover Intention	Absensi karyawan yang meningkat	0,435	Valid
	Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya	0,387	Valid
	Pelanggaran dan tata tertib kerja perusahaan	0,63	Valid
	Permasalahan terhadap pimpinan perusahaan	0,712	Valid

Tabel 2. Hasil Loading Factor

Variabel	Indikator	Original Sample Estimate	T-Statistik
Leadership capability	$L_1$	0,770	13,026
	$L_2$	0,637	7,904
	$L_3$	0,603	4,433
	$L_4$	0,751	9,567
	$L_5$	0,836	20,475
Job Satisfaction	$JS_1$	0,588	6,522
	$JS_2$	0,754	8,665
	$JS_3$	0,748	10,187
	$JS_4$	0,722	8,82
	$JS_5$	0,675	7,391
	$JS_6$	0,556	4,137
	$JS_7$	0,552	3,833
Turnover Intention	$TI_1$	0,656	6,934
	$TI_2$	0,654	7,268
	$TI_3$	0,813	15,881
	$TI_4$	0,854	20,817

Berdasarkan data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki besaran nilai di atas atau lebih besar daripada 0,50, sehingga dapat dikatakan valid atau dapat digunakan untuk menjelaskan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pada variabel *leadership capability* yang memiliki 5 (lima) indikator dengan nilai loading factor atau simple estimate yang memiliki besaran nilai lebih besar dari 0,50, hal ini berarti bahwa data-data responden dalam menanggapi pertanyaan tentang harga adalah valid dan dapat dipercaya kebenarannya. Nilai t-statistik pada data tabel di atas menjelaskan arah pengaruh dan kuatnya indikator tersebut dalam mempengaruhi variabelnya. Pada variabel harga, besaran nilai t-statistik menunjukkan arah positif sehingga indikator tersebut berpengaruh positif terhadap variabelnya.

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

No	Variabel	Composite Reliability
1	Leadership capability	0,843
2	Job Satisfaction	0,845
3	Turnover Intention	0,835

Apabila nilai *composite reliability* pada instrumen penelitian ini lebih dari 0,70, maka variabel instrumen penelitian tersebut dapat digolongkan memuaskan dan memenuhi syarat kualifikasi valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Berdasarkan data pada Tabel 3, ditemukan bahwa nilai *composite*

reliability pada ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai lebih dari 0,70, yaitu variabel *leadership capability* (0,843), *job satisfaction* (0,845), *turnover intention* (0,835).

Dengan melihat hasil olah data tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliable karena nilai yang dihasilkan setiap variabel mampu melewati syarat reliable yang telah ditentukan. Ketiga variabel dalam penelitian ini adalah terpercaya dan dapat digunakan untuk analisa hipotesis penelitian.

Tabel 4. Hasil *Crosstab*

Tingkat *Turnover Intention*\*Lama Bekerja

		Lama Bekerja			Total
		2-10 Tahun	11-15 Tahun	Di atas 15 Tahun	
Tingkat <i>Turnover Intention</i>	Sedang	8	11	11	30
	Tinggi	24	23	2	50
Total		32	35	13	80

Analisa *Crosstab* dikategorisasikan dengan nilai 1,33 sebagai nilai penentu tingkatan dari *turnover intention*. Berdasarkan data dari Tabel 4, ditemukan bahwa tingkat *turnover intention* sedang sebanyak 8 orang pada lama bekerja 2-10 tahun, 11 orang pada lama bekerja 11-15 tahun, dan 11 orang pada lama bekerja di atas 15 tahun. Selain itu pada tingkat *turnover intention* tinggi sebanyak 24 orang pada lama bekerja 2-10 tahun, 23 orang pada lama bekerja 11-15 tahun, dan 2 orang pada lama bekerja di atas 15 tahun.

Berdasarkan data yang didapatkan, maka dapat disimpulkan bahwa semakin lama karyawan bekerja maka tingkat *turnover intention* pada karyawan tersebut semakin rendah, sebaliknya apabila semakin baru karyawan bekerja maka semakin tinggi pula tingkat dari *turnover intention* pada PT. Rajawali Nusindo.

Tabel 5. Hasil *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>
<i>Leadership capability</i>	
<i>Job Satisfaction</i>	0,566
<i>Turnover Intention</i>	0,767

Berdasarkan data pada Tabel 5 terlihat nilai *r-square* dari variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai sebesar 0,566 yang berarti bahwa kemampuan variabel untuk menjelaskan variabel *job satisfaction* dalam penelitian ini adalah sebesar 56,6%. Pada variabel *turnover intention* menunjukkan nilai sebesar 0,767 yang berarti bahwa kemampuan variabel untuk menjelaskan *turnover intention* dalam penelitian ini adalah sebesar

76,7%. Selain itu menurut Prawitasari (2016), faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, dan budaya perusahaan..

Untuk mengetahui model penelitian yang telah dibuat layak atau tidaknya untuk digunakan menjawab hipotesis penelitian menggunakan uji *q-square*. Jika besaran nilai uji *q-square* > 0, maka model penelitian termasuk dalam kategori *predictive relevance* atau layak digunakan. Jika nilai uji *q-square* < 0, maka model penelitian tidak layak digunakan untuk dianalisis atau menjawab hipotesis penelitian. Berikut adalah hasil uji *q-square*:

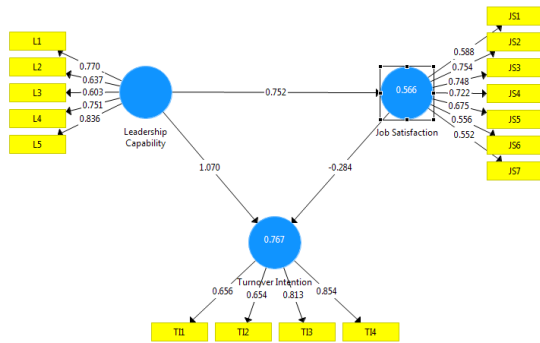
$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,566^2) (1 - 0,767^2) \\
 &= 0.720484789
 \end{aligned}$$

Dari hasil uji *q-square* di atas menghasilkan nilai *q-square* sebesar 0.720484789 dan nilai tersebut lebih besar dari 0 (nol), sehingga model dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance* atau layak digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian.

Tabel 6. *Patch coefficients*

Hipotesis	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>T-Statistik</i>
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,284	-0,306	0,099	2,86
<i>Leadership capability</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,752	0,767	0,052	14,507
<i>Leadership Capability</i> → <i>Turnover Intention</i>	1,07	1,097	0,08	13,367

Pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa besarnya pengaruh atau hubungan antara indikator yang satu dengan indikator yang lainnya adalah hubungan antara *Job Satisfaction* dengan *Turnover Intention* (-0,284), hubungan antara *Leadership capability* dengan *Job Satisfaction* (0,752), dan yang terakhir hubungan antara *Leadership capability* dengan *Turnover Intention* (1,070). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *Leadership capability* adalah *Turnover Intention*, karena nilai pengaruhnya sebesar 1,070 lebih besar apabila dibandingkan dengan variabel pembentuk lainnya yaitu *Job Satisfaction*.



Gambar 1. Model Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian diterima atau ditolak adalah mengacu pada nilai *t-statistic* yang telah digambarkan pada Tabel 6. Hipotesis penelitian diterima jika *t-hitung* > *t-tabel*, dan hipotesis penelitian ditolak jika *t-hitung* < *t-tabel* di mana *t-tabel* bernilai 1,65. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis penelitian berdasarkan pada data Tabel 16.

Hipotesis pertama (*H1*) berbunyi “Apakah *leadership capability* berpengaruh terhadap *job satisfaction* di PT. Rajawali Nusindo?”. Pada Tabel 6 terlihat nilai *t-statistik* atau *t-hitung* hubungan antara *leadership capability* dengan *job satisfaction* bernilai 14,507 yang berarti lebih besar dari *t-tabel* 1,65. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis pertama (*H1*) diterima, yaitu terdapat pengaruh antara *leadership capability* dengan *job satisfaction*. Dengan melihat adanya hubungan positif dari kedua indikator maka dapat semakin meningkat *leadership capability* maka semakin meningkat pula *job satisfaction*.

*Loading factor* yang tertinggi dari variabel *leadership capability* adalah *L5* yaitu kemampuan pimpinan dalam mengarahkan pekerjaan bagi karyawan. Jika pimpinan dari PT. Rajawali Nusindo mempunyai kemampuan untuk mengarahkan pekerjaan dengan baik maka akan membuat karyawan yang bekerja puas dengan sikap kepemimpinan dengan melihat *loading factor* tertinggi pada variabel *job satisfaction* yaitu indikator *JS2* tetapi masalah yang dihadapi perusahaan adalah nilai *mean* pada indikator *L5* pada perusahaan ini merupakan nilai *mean* terendah diantara indikator lainnya.

Uji hipotesis kedua (*H2*) berbunyi “Apakah *leadership capability* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo?”. Pada Tabel 6 terlihat nilai *t-statistik* atau *t-hitung* hubungan antara *leadership capability* dengan *turnover intention* bernilai 13,367 yang berarti lebih besar dari *t-tabel* 1,65. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis kedua (*H2*) diterima,

yaitu terdapat pengaruh antara *leadership capability* dengan *turnover intention*.

Dengan melihat nilai *loading factor* terbesar pada variabel *turnover intention* merupakan indikator *TI4* yaitu permasalahan terhadap pimpinan sehingga permasalahan yang muncul terhadap pimpinan terjadi dikarenakan pimpinan pada perusahaan kurang dapat mengarahkan pekerjaan dengan baik, dengan melihat nilai *loading factor* terbesar pada variabel *leadership capability* merupakan *L5* yaitu kemampuan pimpinan untuk mengarahkan pekerjaan yang juga memiliki nilai *mean* terkecil diantara indikator lainnya.

Pada uji hipotesis yang terakhir atau ketiga (*H3*) berbunyi “Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo?”. Pada Tabel 6 terlihat nilai *t-statistik* atau *t-hitung* hubungan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention* bernilai 2,86 yang berarti lebih besar dari *t-tabel* 1,65. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis ketiga (*H3*) diterima, yaitu terdapat pengaruh antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*.

*Loading factor* yang tertinggi dari variabel *job satisfaction* adalah *JS2* yaitu kepuasan karyawan terhadap sikap pimpinan. Dengan meningkatnya kepuasan karyawan terhadap sikap kepemimpinannya maka akan menurunkan permasalahan karyawan terhadap pimpinannya yang merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi pada variabel *turnover intention* yaitu indikator *TI4*.

## Pembahasan

### Pengaruh *Leadership capability* Terhadap *Job satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada uji *t* Berdasarkan data-data yang telah ditemukan dan telah dicantumkan di atas dan berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal mengenai pengaruh antara *leadership capability* terhadap *job satisfaction* yaitu sebagai berikut:

Hipotesis pertama (*H1*) memiliki besaran nilai *t-statistik* 1,785 yang lebih besar dari 1,65 dan apabila dilihat dari kolom nilai *patch coefficient*-nya bernilai positif (0,752). Dilihat dari data ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif antara *leadership capability* dengan *job satisfaction* di PT. Rajawali Nusindo. Hal ini berarti bahwa semakin baik *leadership capability* di PT. Rajawali Nusindo, maka semakin tinggi tingkat *job satisfaction* di PT. Rajawali Nusindo.

Hasil ini menunjukkan bahwa sejauh mana *leadership capability* mempengaruhi *job satisfaction*. Apabila *leadership capability* yang sesuai dengan apa

yang diharapkan oleh karyawan, maka *job satisfaction* pun akan semakin baik.

Dalam penelitian ini *leadership capability* memiliki 5 (lima) indikator yang mempengaruhinya antara lain adalah kestabilan emosi pimpinan, kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi, ketepatan keputusan yang diambil oleh pimpinan, kemampuan pimpinan dalam bersosialisasi, kemampuan pimpinan dalam mengarahkan pekerjaan. Dari kelima indikator di atas terdapat satu indikator yang sangat memiliki pengaruh dalam menentukan *leadership capability* pada penelitian ini, yaitu indikator kemampuan pimpinan dalam mengarahkan pekerjaan. Kemampuan pimpinan dalam mengarahkan pekerjaan menjadi kriteria yang paling penting dalam penelitian ini karena memiliki nilai loading factor sebesar 0,836 dan lebih besar apabila dibandingkan dengan kelima indikator lainnya. Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Rajawali Nusindo dalam kepemimpinannya lebih memprioritaskan kemampuan dari pimpinan dalam mengarahkan pekerjaan bagi karyawan dibandingkan dengan faktor lainnya untuk lebih memicu terjadinya kepuasan kerja karyawan di PT. Rajawali Nusindo.

### **Pengaruh *Job satisfaction* Terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis kedua (*H2*) memiliki besaran nilai t-statistik 2,86 yang lebih besar dari 1,65 dan apabila dilihat dari kolom nilai *patch coefficient*-nya bernilai negatif (-0,284). Dilihat dari data ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh negatif antara *job satisfaction* dengan *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Rajawali Nusindo, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo.

Hasil ini menunjukkan bahwa sejauh mana kepuasan kerja mempengaruhi tingkat *turnover*. Apabila kepuasan kerja dari PT. Rajawali Nusindo baik, maka tingkat *turnover* akan semakin menurun. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja terpenuhi maka akan betah dalam bekerja dan jika karyawan tersebut betah dalam bekerja, maka karyawan tersebut tidak akan melakukan *turnover*.

Dalam penelitian ini *job satisfaction* memiliki 7 (tujuh) indikator yang mempengaruhinya antara lain adalah penempatan karyawan dengan kesesuaian skill, kepuasan karyawan terhadap sikap pimpinan, kenyamanan suasana dan lingkungan kerja, kesulitan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, ketersediaan peralatan penunjang kerja, penerimaan gaji dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, upah minimum yang diterima. Dari ketujuh

indikator di atas ada satu indikator yang sangat memiliki pengaruh dalam menentukan kepuasan kerja karyawan pada penelitian ini, yaitu indikator kepuasan karyawan terhadap sikap pimpinan. Kepuasan karyawan terhadap sikap pimpinan menjadi kriteria yang paling penting dalam penelitian ini karena memiliki nilai loading factor sebesar 0,754 dan lebih besar apabila dibandingkan dengan indikator lainnya. Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Rajawali Nusindo dalam pembelajarannya lebih mengutamakan kepuasan karyawan terhadap sikap dari pimpinan dibandingkan dengan faktor lainnya untuk menurunkan tingkat *turnover* di PT. Rajawali Nusindo.

### **Pengaruh *Leadership capability* Terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis ketiga (*H3*) memiliki besaran nilai t-statistik 13,367 yang lebih besar dari 1,65 dan apabila dilihat dari kolom nilai *patch coefficient*-nya bernilai positif (1,07). Dilihat dari data ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif antara *leadership capability* dengan *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kapabilitas kepemimpinan di PT. Rajawali Nusindo, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo.

Hasil ini menunjukkan bahwa sejauh mana kapabilitas kepemimpinan mempengaruhi tingkat *turnover*. Apabila kapabilitas kepemimpinan dari PT. Rajawali Nusindo meningkat, maka tingkat *turnover* akan semakin meningkat. Kapabilitas kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Dengan melihat peningkatan kapabilitas kepemimpinan dan tingkat *turnover* yang meningkat secara bersamaan, maka kapabilitas pimpinan pada PT. Rajawali Nusindo tidak sesuai dengan harapan dari karyawan sehingga menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk melakukan *turnover*.

Dalam penelitian ini *turnover intention* memiliki 4 (empat) indikator yang mempengaruhinya antara lain adalah motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, absensi karyawan yang meningkat, pelanggaran dan tata tertib kerja perusahaan, permasalahan terhadap pimpinan perusahaan. Dari keempat indikator di atas ada satu indikator yang sangat memiliki pengaruh dalam peningkatan *turnover* karyawan pada penelitian ini, yaitu indikator permasalahan terhadap pimpinan perusahaan. Permasalahan terhadap pimpinan perusahaan menjadi kriteria yang paling penting dalam penelitian ini karena memiliki nilai loading factor sebesar 0,854 dan lebih besar apabila dibandingkan dengan indikator lainnya.

Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan oleh karyawan terhadap pimpinan perusahaan menjadi salah satu faktor yang meningkatkan *turnover* pada karyawan di PT. Rajawali Nusindo.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang telah diuraikan dalam penelitian ini, maka kesimpulan akhir yang menjawab rumusan masalah hipotesa untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Leadership capability* pada penelitian ini berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* di PT. Rajawali Nusindo, dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
- b. *Job satisfaction* pada penelitian ini berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo, dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
- c. *Leadership capability* pada penelitian ini berpengaruh positif terhadap *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo, dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

##### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, dapat dikembangkan beberapa saran yang dapat menjadi masukan yang dapat diterapkan dalam pengelolaan perusahaan. Saran ini juga dikemukakan berdasarkan kekurangan-kekurangan yang diamati. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Setelah melihat hasil penelitian, indikator *leadership capability* sangatlah penting untuk melihat kembali kapabilitas kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan. Karena melihat *H5* yang memiliki nilai mean terkecil dan juga memiliki loading factor terbesar dari indikator lainnya, ini berarti bahwa pimpinan dari PT. Rajawali Nusindo masih kurang dapat mengarahkan pekerjaan kepada karyawan. Oleh karena itu, pimpinan pada PT. Rajawali Nusindo harus dapat mengarahkan pekerjaan dengan lebih baik, seperti tidak melakukan pengarahannya secara kediktatoran namun dengan memberikan informasi secara lengkap ketentuan yang dibutuhkan dari pekerjaan tersebut. Selain itu, pimpinan PT. Rajawali Nusindo juga perlu mengarahkan pekerjaan dengan melihat kemampuan dan keahlian dari karyawan yang mengerjakannya dan juga memberikan arahan

secara penuh apabila memberikan tugas baru pada karyawan. Hal ini tentu saja akan membuat kepuasan kerja dari karyawan meningkat dan juga menurunkan tingkat *turnover intention* pada perusahaan.

- b) Setelah melihat hasil penelitian, untuk *job satisfaction* sudah cukup baik. Tetapi diharapkan dapat ditingkatkan lagi agar karyawan yang bekerja merasa dapat merasa lebih puas. Selain itu dengan melihat *JS2* yaitu kepuasan karyawan terhadap sikap kepemimpinannya yang memiliki nilai mean yang cukup kecil tetapi memiliki loading factor terbesar diantara indikator lainnya. Pimpinan dari PT. Rajawali Nusindo perlu memperbaiki sikap dari kepemimpinannya seperti lebih melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan mereka, lebih terbuka dan juga mendengarkan kritikan membangun dari karyawan. Dikarenakan dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang bekerja maka dapat menurunkan tingkat *turnover intention* pada perusahaan.
- c) Setelah melihat hasil penelitian, diharapkan perusahaan dapat memperbaiki apa yang menjadi kekurangan perusahaan agar meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan. Karena variabel *job satisfaction* menunjukkan kemampuan variabel untuk menjelaskan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebesar 56,6%, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk memperbaiki dan meningkatkan lagi kepuasan kerja karyawan demi menurunkan tingkat *turnover* karyawan di PT. Rajawali Nusindo.
- d) Setelah melihat hasil penelitian, diharapkan perusahaan dapat memperbaiki apa yang menjadi kekurangan perusahaan agar menurunkan tingkat *turnover* pada perusahaan. Karena variabel *turnover intention* menunjukkan kemampuan variabel untuk menjelaskan keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* dalam penelitian ini adalah sebesar 76,7%, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk memperbaiki dan meningkatkan kapabilitas dari pimpinan perusahaan dan kepuasan kerja karyawan untuk menurunkan *turnover intention* di PT. Rajawali Nusindo.



- e) Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat lebih memperluas faktor yang mempengaruhi serta indikator yang diharapkan dapat menjawab hipotesis penelitian, agar hasil penelitian yang didapat lebih bisa menjawab penelitian tentang *turnover intention* secara lebih terperinci lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bawdy El, Tarek A., Bassiouny, M. (2014). *Employee Engagement as a Mediator Between Transformational Leadership and Intention to Quit*. *Journal of Management*, 12 (1).
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Kedua)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFPE.
- Ruvendi, R. (2005). *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*. *Jurnal Ilmiah Binaniaga* 1(1), 1-10.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitati, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Waspodo A.W., Handayani N.C. & Paramita W. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Unitex Di Bogor*. *JRMSI* 4(1), 1-19.
- Wijayanti, F. C. (2005). *Pengaruh Kepuasan Kerjadan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Untuk Keluar (Intensi Keluar) di RSI Hidayatulla Yogyakarta*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 1(1).