



# Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT Len Industri (Persero)

Fuji Dwi Astuti\*, Andhika Mochamad Siddiq, Recky

Universitas Indonesia Membangun

**Abstrak:** Perusahaan saat ini menghadapi Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT Len Industri (Persero). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Len Industri (Persero) sebanyak 100 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *stratified random sampling*. Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Namun, variabel kepemimpinan secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan bersama-sama secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Turnover Intention Karyawan

DOI: <https://doi.org/10.53697.v6i3.2884>

\*Correspondence: Fuji Dwi Astuti

Email: [fujidwi.astuti@student.inaba.ac.id](mailto:fujidwi.astuti@student.inaba.ac.id)

Received: 17-07-2025

Accepted: 24-07-2025

Published: 31-07-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study aims to determine the effect of job satisfaction, organizational commitment, and leadership on employee turnover intention at PT Len Industri (Persero). This study uses a quantitative method with a descriptive and verification approach. The population used is all employees of PT Len Industri (Persero) totaling 100 respondents. Sampling in this study uses a stratified random sampling approach. The results of the partial test (t-test) indicate that job satisfaction and organizational commitment have a negative and significant effect on employee turnover intention. However, the leadership variable partially shows that leadership has no significant effect on employee turnover intention. The results of the simultaneous test (F-test) indicate that job satisfaction, organizational commitment, and leadership together simultaneously have a significant effect on employee turnover intention.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Leadership, Employee Turnover Intention

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Di tengah intensitas persaingan bisnis yang semakin tinggi serta kemajuan teknologi dalam era industri 4.0, pengelolaan SDM secara efektif menjadi elemen kunci agar organisasi mampu mempertahankan eksistensinya dan terus berkembang. Oleh karena itu, dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas adalah melalui investasi yang dilakukan secara berkelanjutan, baik dalam proses penerimaan, seleksi, maupun upaya mempertahankan karyawan yang memiliki potensi. Pendekatan ini penting

agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan menghindari tingginya tingkat *turnover* di tempat kerja (Putra & Utama, 2017).

Salah satu isu krusial dalam pengelolaan SDM adalah *turnover intention*. Intensi *turnover* merujuk pada keadaan di mana karyawan secara sadar memiliki keinginan atau niat untuk mencari peluang kerja di organisasi lain sebagai alternatif (Putra & Utama, 2017). Tingginya *turnover intention* berdampak negatif pada organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, gangguan pada kinerja operasional, serta potensi kehilangan tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman. Jika tidak dikelola dengan baik, motivasi pegawai untuk berpindah dapat menurunkan kinerja, produktivitas, dan daya saing organisasi secara keseluruhan (Syafrizal, 2011) (Fu'ad & Gumilar, 2018)

Penelitian ini berfokus pada *turnover intention* karyawan PT Len Industri (Persero), merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Elektronika untuk Industri dan Prasarana. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tidak terlepas dari tantangan dalam mempertahankan stabilitas dan loyalitas karyawan. Berdasarkan observasi awal, peningkatan *turnover intention* di PT Len Industri (Persero) terlihat dari penurunan komitmen, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, dan keluhan terkait kepemimpinan pada unit tertentu. Hasil *exit interview* menunjukkan sebagian besar pengunduran diri dipicu faktor internal, seperti rendahnya kepuasan kerja, lemahnya komitmen, dan persepsi negatif terhadap kepemimpinan, yang berkaitan dengan gaji, kompensasi, hak normatif, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan. Beberapa karyawan juga keluar karena tawaran kerja yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut mencerminkan ketidakpuasan finansial, lingkungan, dan hubungan sosial, sehingga melemahkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam membangun iklim kerja yang sehat, suportif, dan produktif guna menekan kecenderungan *turnover intention* karyawan.

Indikasi *turnover intention* juga dapat ditelusuri melalui data kehadiran karyawan PT Len Industri (Persero) yang mencerminkan dinamika tingkat kedisiplinan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Fenomena ini perlu menjadi perhatian manajemen karena jumlah karyawan yang alpha dan terlambat menunjukkan tingkat kedisiplinan yang fluktuatif. Kondisi ini dapat diinterpretasikan sebagai indikator ketidakhadiran yang tidak terkontrol dan berpotensi menjadi sinyal rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi serta kualitas Kepemimpinan di lingkungan kerja.

Kepuasan kerja berperan penting dalam memengaruhi perilaku karyawan, khususnya terkait *turnover intention*. Ketidakpuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan respons positif terhadap pekerjaan, seperti lingkungan kerja yang nyaman, kerja sama yang baik, dan imbalan yang sesuai, sehingga mendorong loyalitas dan menekan niat keluar (Pratama & Saputro, 2024; Dayona, 2019). Siddiq et al. (2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator antara kompetensi dan kinerja, serta berdampak langsung terhadap *turnover*. Taufiq et al. (2024) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja, yang secara tidak langsung menurunkan *turnover intention*.

Tingkat absensi yang tinggi juga dapat mencerminkan lemahnya komitmen organisasi. Menurut Kasmir (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk kepatuhan dan tanggung jawab karyawan terhadap aturan dan nilai perusahaan. Ketika komitmen rendah, karyawan cenderung mengabaikan kedisiplinan, termasuk dalam hal kehadiran dan kepatuhan terhadap kebijakan kerja. Menurut Diputra et al. (2021), Komitmen organisasional juga merupakan salah satu faktor organisasi berdampak langsung pada penurunan *turnover intention* karyawan. Namun, realitas di lapangan seperti tingginya angka keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan pada karyawan PT Len Industri (Persero) mengindikasikan bahwa Komitmen dan Kepuasan Kerja karyawan belum terbentuk secara optimal.

Selain itu, Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Febrianita et al., 2023). Kepemimpinan yang efektif mampu menumbuhkan Komitmen dalam diri karyawan dan mendorong karyawan untuk menjadi SDM yang produktif (Mardikaningsih, 2020). Menurut (Edy, 2011), kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam menggerakkan, membimbing, mengatur, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif memegang peranan penting dalam perubahan yang positif di dalam aktivitas organisasi (Saputro & Muttaqin, 2023). Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Nurlaela et al, 2020). Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Nurlaela et al, 2020).

Kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi *turnover intention* juga tercermin dari hasil *exit interview* yang di mana aspek Hubungan Kerja & Pimpinan termasuk salah satu alasan yang paling sering diungkapkan oleh karyawan yang mengundurkan diri sepanjang tahun 2024. Temuan ini memperkuat pentingnya peran pemimpin dalam membentuk hubungan kerja yang sehat, karena kualitas hubungan antara atasan dan bawahan secara langsung memengaruhi tingkat kenyamanan, loyalitas, dan keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Adanya alasan-alasan tersebut menunjukkan bahwa persoalan *turnover intention* intention muncul akibat akumulasi kondisi psikologis dan struktural yang kurang kondusif dalam organisasi.

*Turnover intention* yang berujung pada *turnover* nyata dapat menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan. Dari sisi karyawan, proses ini berpotensi menimbulkan dampak mental dan fisik, serta memutus kesinambungan karier. Dari sisi perusahaan, kehilangan karyawan berarti hilangnya pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman strategis yang telah dibangun, terutama jika yang keluar adalah talenta berkualitas. Tingginya tingkat *turnover* juga memicu peningkatan biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru, yang memerlukan waktu hingga produktivitas kembali stabil. Kondisi ini, jika berlanjut, dapat menghambat pencapaian kinerja optimal dan melemahkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, mempertahankan karyawan dan menekan *turnover intention* menjadi perhatian penting bagi PT Len Industri (Persero). Salah satu langkah strategisnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi niat

keluar karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap turnover intention karyawan PT Len Industri (Persero), sehingga dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan SDM yang lebih efektif dalam menjaga retensi karyawan.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi strategis bagi pengelolaan SDM di PT Len Industri (Persero) maupun BUMN lain. Temuan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penurunan *turnover intention* menegaskan perlunya strategi peningkatan kesejahteraan, lingkungan kerja kondusif, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Meskipun kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung, perannya tetap penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan mengembangkan program kepemimpinan yang terintegrasi dengan upaya peningkatan kepuasan kerja dan komitmen, seperti pelatihan kepemimpinan transformasional, umpan balik konstruktif, dan penghargaan yang adil. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti budaya organisasi, beban kerja, stres kerja, dan pengembangan karier, menggunakan pendekatan longitudinal, serta memperluas objek pada sektor lain untuk memperoleh temuan yang lebih komprehensif dan general.

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Populasi pada penelitian ini seluruh karyawan PT Len Industri (Persero) dengan jumlah total karyawan aktif sebanyak 389 responden. Peneliti menentukan ukuran dengan rumus Slovin dan mendapatkan hasil sebesar 80 responden yang dibulatkan menjadi 100 responden. Metode pengambilan sampel yang diterapkan yaitu *probability sampling*, dengan pendekatan *stratified random sampling*. Proses pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Analisis data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan verifikatif menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, analisis regresi linear berganda koefisien korelasi dan koefisien determinasi  $r^2$ , uji t dan uji F.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas

Table 1. Uji Validitas

No	Variabel	Ketentuan		Kriteria
		R Hitung	R Tabel 5% (100-3=97)	
Kepuasan Kerja (X1)				
1	X1.1	0.622	0.1975	Valid
2	X1.2	0.671	0.1975	Valid
3	X1.3	0.778	0.1975	Valid
4	X1.4	0.804	0.1975	
5	X1.5	0.789	0.1975	
6	X1.6	0.779	0.1975	
7	X1.7	0.619	0.1975	
8	X1.8	0.672	0.1975	

No	Variabel	Ketentuan		Kriteria
		R Hitung	R Tabel 5% (100-3=97)	
9	X1.9	0.547	0.1975	
10	X1.10	0.657	0.1975	
Komitmen Organisasi (X2)				
1	X2.1	0.742	0.1975	Valid
2	X2.2	0.771	0.1975	Valid
3	X2.3	0.805	0.1975	Valid
4	X2.4	0.722	0.1975	
5	X2.5	0.654	0.1975	
6	X2.6	0.673	0.1975	
7	X2.7	0.737	0.1975	
Kepemimpinan (X3)				
1	X3.1	0.787	0.1975	Valid
2	X3.2	0.869	0.1975	Valid
3	X3.3	0.868	0.1975	Valid
4	X3.4	0.871	0.1975	
5	X3.5	0.812	0.1975	
Turnover Intention (Y)				
1	Y1.1	0.852	0.1975	Valid
2	Y1.2	0.841	0.1975	Valid
3	Y1.3	0.878	0.1975	Valid
4	Y1.4	0.886	0.1975	
5	Y1.5	0.899	0.1975	
6	Y1.6	0.809	0.1975	

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3) dan *Turnover Intention* (Y) adalah valid karena nilai dari r hitung > r tabel dan sig < 0.05.

### Uji Reliabilitas

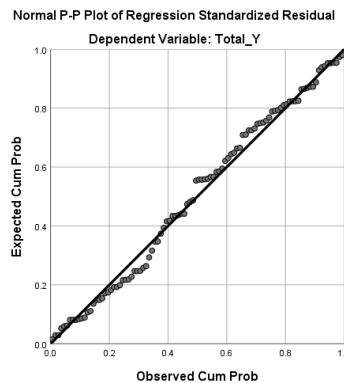
Tabel 2. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Ketentuan		Kriteria
		Cronbach's Alpha	Standar T Alpha	
1	Kepuasan Kerja	0.882	0.6	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0.848	0.6	Reliabel
3	Kepemimpinan	0.893	0.6	Reliabel
4	<i>Turnover Intention</i>	0.930	0.6	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas terhadap instrumen variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3) dan *Turnover Intention* (Y) adalah reliabel karena nilai *cronbach alpa* diatas lebih besar dari 0.6.

## Uji Normalitas



**Gambar 1.** Uji Normalitas  
 Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan gambar 1 hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3) dan *Turnover Intention* (Y) memiliki distribusi normal.

## Uji Multikolonieritas

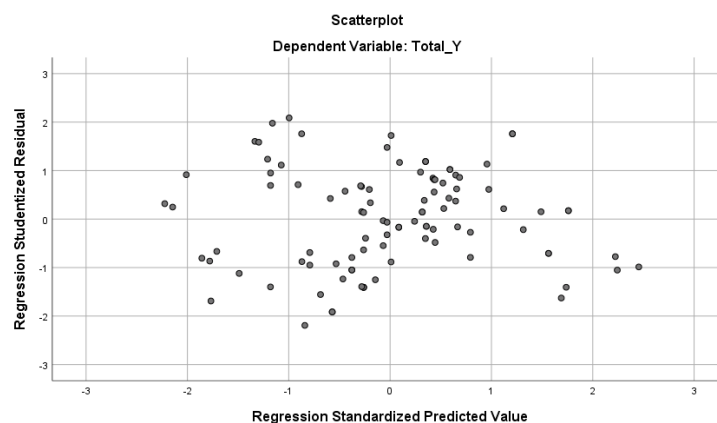
**Tabel 3.** Uji Multikolonieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kriteria
Kepuasan Kerja	0.443	2.259	Tidak Ada Multikolinieritas
Komitmen Organisasi	0.581	1.721	Tidak Ada Multikolinieritas
Kepemimpinan	0.601	1.665	Tidak Ada Multikolinieritas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa hasil uji multikolinieritas terhadap instrumen variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) tidak ada multikolinieritas karena memiliki nilai tolerance lebih dari 0.1 dan nilai VIF kurang dari 10.

## Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 2.** Uji Heteroskedastisitas  
 Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan hasil pada gambar 2 di atas, dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik scatterplot tidak mempunyai pola penyebaran yang jelas atau tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gangguan heterokedastisitas pada model regresi sehingga model regresi ini layak digunakan sebagai data hasil penelitian.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	47.062	3.399		13.846	0.000
Kepuasan Kerja	-0.394	0.116	-0.390	-3.392	0.001
Komitmen Organisasi	-0.329	0.149	-0.222	-2.212	0.029
Kepemimpinan	-0.231	0.153	-0.149	-1.513	0.133

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan nilai konstanta (nilai  $\alpha$ ) sebesar 47.062 dan untuk Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) (nilai  $\beta$ ) sebesar -0.394, Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) (nilai  $\beta$ ) sebesar -0.329, Kepemimpinan ( $X_3$ ) (nilai  $\beta$ ) sebesar -0.231 dengan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 47.062 - 0.394X_1 - 0.329X_2 - 0.231 X_3 + e$$

Memiliki arti sebagai berikut:

1. Nilai koefisien Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai negatif, hal ini berarti semakin tinggi Kepuasan Kerja di PT Len Industri (Persero) maka akan semakin rendah tingkat *Turnover Intention* Karyawan.
2. Nilai koefisien Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai negatif, hal ini berarti semakin tinggi Komitmen Organisasi di PT Len Industri (Persero) maka akan semakin rendah tingkat *Turnover Intention* Karyawan.
3. Nilai koefisien Kepemimpinan ( $X_3$ ) memiliki nilai negatif, hal ini berarti semakin tinggi Komitmen Organisasi di PT Len Industri (Persero) maka akan semakin rendah tingkat *Turnover Intention* Karyawan.

### Koefisien Korelasi

Tabel 5. Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0.662 <sup>a</sup>	0.438	0.421	3.910

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 5 diperoleh nilai korelasi Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) yaitu 0.662 berada pada rentang 0,60 – 0,799 dengan tingkat hubungan kuat. Artinya terdapat hubungan yang sangat kuat antara Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y).

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0.662 <sup>a</sup>	0.438	0.421	3.910

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) menggunakan Adjusted R Square sebesar 0.421, yang berarti perubahan atau meningkatnya *Turnover Intention* sebesar 0.421 atau 42.1%. Artinya kontribusi pengaruh Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y) sebesar 42.1% sisanya 57.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji t

Tabel 7. Uji t

Variabel	T Hitung	T Tabel 0.025 (100-3=97)	Nilai Signifikansi	Sig < 5%
Kepuasan Kerja	-3.392	1.984	0.001	0.05
Komitmen Organisasi	-2.212	1.984	0.029	0.05
Kepemimpinan	-1.513	1.984	0.133	0.05

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 7 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja (X1), menunjukkan bahwa hubungan Kepuasan Kerja (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y) adalah nilai t hitung  $-3.392 < \text{nilai t tabel } 1.984$  dan nilai signifikansi  $0.001 < 0.05$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak. Artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y) secara parsial.
2. Komitmen Organisasi (X2), menunjukkan bahwa hubungan Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y) adalah nilai t hitung  $-2.212 < \text{nilai t tabel } 1.984$  dan nilai signifikansi  $0.029 < 0.05$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>2</sub> ditolak. Artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara Komitmen Organisasi (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y) secara parsial.
3. Kepemimpinan (X3), menunjukkan bahwa hubungan Kepemimpinan (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y) adalah nilai t hitung  $-1.513 < \text{nilai t tabel } 1.984$  dan nilai signifikansi  $0.133 > 0.05$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>3</sub> ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y) secara parsial.

## Uji F

Tabel 8. Uji F

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1145.535	3	381.845	24.979	0.000 <sup>b</sup>
1	Residual	1465.505	96	15.287		
	Total	2613.040	99			

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23

Berdasarkan tabel 8, nilai signifikansi untuk pengaruh Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y) adalah  $0.000 < 0.05$ . Selain itu, nilai Fhitung sebesar  $24.979 > Ftabel 2,46$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y).

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (uji t), variabel Kepuasan Kerja (X1) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t-hitung  $< t$ -tabel yaitu  $-3.392 < 1.984$ , nilai signifikansi yang dihasilkan adalah  $0.001 < 0.05$ . Dengan demikian, hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Faktor-faktor utama yang mendukung kepuasan kerja di PT Len Industri (Persero) antara lain mencakup kesesuaian gaji dengan beban kerja, hubungan kerja yang harmonis antar rekan, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan dan perhatian dari atasan. Ketika karyawan merasa puas dengan aspek-aspek tersebut, mereka cenderung memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dan enggan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Kepuasan kerja yang tinggi juga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2015:117), kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan yang menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Sikap ini dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti gaji, hubungan antar rekan kerja, struktur organisasi, kesempatan berkembang, serta kondisi fisik dan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi & Agustina (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja mampu menciptakan rasa aman dan kenyamanan psikologis, yang membuat karyawan merasa terikat secara emosional dan profesional terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Marcella dan Ie (2022) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini diperkuat oleh Yanuari *et al.*, (2024) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang sehat, adanya hubungan interpersonal yang baik, serta kesempatan untuk berkembang merupakan indikator kepuasan kerja yang secara langsung dapat menurunkan *turnover intention*. Hasil ini memberikan gambaran untuk PT Len Industri (Persero) perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja tidak hanya menurunkan kecenderungan *turnover intention*, tetapi juga mendorong semangat dan motivasi kerja yang lebih tinggi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (uji t), variabel Komitmen Organisasi (X2) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t-hitung < t-tabel yaitu  $-2.212 < 1.984$ , nilai signifikansi yang dihasilkan adalah  $0.029 < 0.05$ . Dengan demikian, hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Di PT Len Industri (Persero), bentuk komitmen ini dapat ditunjukkan melalui loyalitas terhadap perusahaan, kesediaan untuk berkontribusi lebih, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi meskipun dihadapkan pada tantangan pekerjaan. Menurut Allen dan Meyer (dalam Mangkunegara, 2011:125), komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen kontinuan (pertimbangan terhadap biaya yang akan ditanggung jika keluar dari organisasi), dan komitmen normatif (rasa kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi). Ketiga dimensi ini bersama-sama berperan dalam menentukan seberapa besar loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diputra *et al.*, (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Widyanti & Agustina (2022) juga menambahkan bahwa loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasional, dan ketika perusahaan mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung nilai-nilai keterlibatan dan kepercayaan, maka karyawan akan lebih terdorong untuk bertahan dan memberikan kontribusi maksimal. Hasil ini memberikan implikasi bagi PT Len Industri (Persero) untuk memperkuat komitmen karyawan dengan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, perusahaan dapat menurunkan risiko *turnover intention* serta menjaga stabilitas dan efektivitas sumber daya manusianya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (uji t), variabel Kepemimpinan (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t-hitung < t-tabel yaitu  $-1.513 < 1.984$ , nilai signifikansi yang dihasilkan adalah 0.133

> 0.05. Dengan demikian, hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Len Industri (Persero). Meskipun arah koefisien regresi menunjukkan hubungan negatif, namun karena pengaruh tersebut tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan bukan merupakan faktor yang dominan dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Meskipun tidak signifikan, peran kepemimpinan tetap penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif. Menurut Rivai (2012:53), kepemimpinan mencakup kemampuan seorang atasan dalam mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi bawahannya agar mencapai tujuan organisasi secara efektif. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta memberikan kepercayaan kepada bawahannya agar mereka merasa dihargai dan dibutuhkan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh Mardikaningsih dan Munir (2021), David & Solichin (2021) serta Irfan & Putra (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa meskipun dalam penelitian ini kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, namun temuan dari penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa kepemimpinan tetap merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Perbedaan temuan ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor, dalam praktiknya, efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan serta kecocokannya dengan budaya organisasi dan karakteristik karyawan sehingga belum mampu memberikan dampak langsung terhadap niat keluar karyawan. Kedua, dalam konteks penelitian ini, variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah menunjukkan pengaruh yang lebih dominan terhadap *turnover intention*, sehingga pengaruh kepemimpinan menjadi tidak signifikan secara statistik. Ketiga, persepsi karyawan terhadap kualitas kepemimpinan cenderung bervariasi, tergantung pada unit kerja, pengalaman individu, dan interaksi langsung dengan atasan. Hal ini dapat menyebabkan hasil yang tidak konsisten dalam pengukuran pengaruh kepemimpinan. Oleh karena itu, meskipun secara statistik tidak signifikan, kepemimpinan tetap merupakan elemen penting dalam membentuk iklim kerja yang positif dan mendukung retensi karyawan dalam jangka panjang. Pemimpin harus mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan iklim kerja yang suportif sehingga dapat membantu menciptakan kenyamanan psikologis bagi karyawan dan secara tidak langsung menurunkan keinginan untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, PT Len Industri (Persero) tetap perlu memperhatikan kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil uji F variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) secara bersama-sama memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai sig sebesar  $0.000 < 0,05$  serta nilai

Fhitung  $24.979 > F_{tabel} 2,46$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan ketiga variabel independen, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan, memiliki kontribusi positif yang signifikan dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero). Kepuasan kerja dapat mendorong terbentuknya komitmen organisasi, sementara gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat kedua aspek tersebut. Ketika ketiganya berjalan sinergis, maka organisasi akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Margono dan Tajuddin Pogo, 2022) menyatakan bahwa secara simultan kepuasan kerja, kepemimpinan, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, untuk mengatasi permasalahan *turnover intention*, organisasi perlu secara strategis memperhatikan tiga aspek tersebut. Peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi yang layak, pengembangan karier, dan hubungan kerja yang harmonis; penguatan komitmen organisasi melalui budaya kerja yang inklusif dan transparan; serta penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan suportif merupakan langkah-langkah strategis yang dapat diambil oleh manajemen dalam menciptakan retensi karyawan yang kuat.

## Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian menggunakan uji t menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, namun pada variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Secara simultan menggunakan uji F menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini bisa menjadi referensi kepada penelitian selanjutnya yang akan mengembangkan penelitian mengenai *turnover intention* karyawan dengan faktor-faktor yang belum dibahas, cakupan penelitian yang lebih lebar dan objek yang berbeda. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi saran dan masukan kepada PT Len Industri (Persero) untuk memberi penekanan pada pentingnya *turnover intention* karyawan dalam aktivitas organisasi dengan faktor-faktor pendukung yang harus menjadi perhatian sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan.

## Daftar Pustaka

- Dayona, G. (2019). Pengaruh pelatihan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap moral kerja serta dampaknya pada motivasi kerja (Survei pada karyawan Bank Swasta Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat di Bandung). *Jurnal Ekonomi*, 16(1), 1–15.
- David, M., & Solichin, M. R. (2021). Pengaruh kepemimpinan, beban kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, <http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/784>

- Dewi, A. P., & Agustina, M. D. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*.
- Diputra, I. P., Landra, N., & Puspitawati, N. M. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan pada KSU Swadana Giri Kusuma di Desa Pengotan, Bangli. *VALUES*, <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/3015>
- Edy, S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ernawati, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengembangan komitmen organisasi melalui profesionalisme karyawan dan kepemimpinan yang efektif. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 520–528, [10.36778/jesya.v3i2.600](https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.600)
- Febrianita, F., Saputro, A. H., & Herlinawati, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Divisi Cutting PT Masplast Poly Film). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(6), 2871–2879, <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1744>
- Fu'ad, E., & Gumilar, A. (2018). Studi empiris pengaruh kepuasan kerja, turnover intentions, produktivitas dan keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(2), <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i2.1821>
- Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). Dampak kepemimpinan dan rotasi kerja terhadap turnover intention. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i2.1150>
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321>
- Mardikaningsih, R., & Munir, M. (2021). Studi tentang variabel kepemimpinan, komitmen organisasi dan intensi turnover. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, <https://journal.fkpt.org/index.php/jtear/article/view/179>
- Margono, M., & Pogo, T. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT Deporindo Telekomunikasi. *Jurnal Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 35–44, <https://doi.org/10.62394/projmb.v1i1.10>
- Nurlaela, I., Ismail, G. D., Aziz, D. A., Recky, R., & Sudaryo, Y. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada industri manufaktur perusahaan Y di Bandung). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 302–313, <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3635>
- Pratama, M. R., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Divisi Merchandiser PT. Kao Indonesia Cabang Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 314–325, <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1876>

- Putra, D. G., & Utama, I. W. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention di Mayaloka Villas Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 5116–2143, <https://www.neliti.com/publications/254072/pengaruh-lingkungan-kerja-dan-kepuasan-kerja-terhadap-turnover-intention-di-maya>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputro, A. H., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Niramas Utama Pada Divisi Modern Trade Di Kota Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(4), 1563–1572, <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1385>
- Siddiq, A. M., Muttaqin, R., & Wijaya, F. (2023). *The effect of competence on job satisfaction and its impact on employee performance at the culture and tourism office of East Belitung Regency*. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(3), 289–297, <https://doi.org/10.35335/jmas.v6i3.264>
- Suhanto, E. (2009). Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro*.
- Syafrizal, G. (2011). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya terhadap kinerja karyawan (Studi pada Hotel Horison Semarang). *Tesis Universitas Diponegoro*.
- Taufiq, M., Recky, R., & Sari, Y. P. (2024). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Shopee Express Kabupaten Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(2), 82–92, <https://ejournal.iseiriau.or.id/index.php/economica/article/view/302>
- Widyanti, N. L., & Agustina, M. D. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, <https://core.ac.uk/download/pdf/542639085.pdf>
- Yanuari, L., Perkasa, D. H., Magito, Y., & Ramadhan, A. R. (2024). Memprediksi turnover intention: Peran gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE)*, <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.644>