

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DI PERUSAHAAN KONTRAKTOR TAMBANG MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Muhammad Shohib, Kemal Farouq Mauladi, Mohammad Yaskun

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Lamongan

Corresponding author: kemalfarouq@unisla.ac.id

Keywords

Leadership
Job satisfaction
Organizational commitment
Compensation
Turnover Intention

Article history

Received Maret 2024
Revised April 2024
Accepted April 2024

ABSTRACT

Human resources has the most important role for companies in various aspects, from policy makers to technical personnel for operational activities. An employee's decision to leave the job is influenced by many factors. This research aims to analyze the influence of leadership, compensation and organizational commitment on employee turnover intention at PT. Bangun Arta Hutama through job satisfaction as an intervening variable. The sample in this research was 123 BAMA employees in the operations and maintenance division. Data collection was carried out using a survey approach (digital questionnaire). Test the research instrument using SPSS while testing the measurement model (Outer Model) and structural model (Inner Model) using SMART-PLS. The research results show that leadership and Compensation have a significant negative effect on turnover intention. Organizational commitment does not have a significant effect on turnover intention. Job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention. Leadership and compensation can reduce turnover intention by increasing job satisfaction. Organizational commitment cannot reduce turnover intention through job satisfaction. This indicates that the increase in performance satisfaction and the desire of BAMA employees to change places of work is not influenced by organizational commitment.

PENDAHULUAN

Pada umumnya organisasi atau perusahaan besar di Indonesia mempunyai departemen yang khusus berperan untuk mengatur berbagai aktifitas terkait sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia secara umum bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal dan unggul. Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, loyalitas karyawan terdapat perusahaan di pengaruhi oleh banyak faktor yang secara umum dibagi menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Perubahan kondisi lingkungan perusahaan (faktor internal) dapat

diusahakan oleh pimpinan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan. Faktor internal antara lain adalah kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kompensasi (Bagaskoro dan Suhana, 2022) yang jika tidak terkondisikan dengan baik maka dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pekerja. Hal ini menimbulkan niat pekerja untuk berpindah yang disebut *turnover intention* (Azeez *et al.*, 2016). Penelitian tentang *turnover intention* telah banyak dilakukan, faktor yang mempengaruhinya sangat kompleks. Secara umum dapat dipahami bahwa *turnover intention* adalah berpindahnya karyawan dari satu perusahaan ke tempat kerja lain (Sa'diyah dan Irawati, 2017). Efek dari terjadinya *turnover intention* yang harus diterima perusahaan adalah sejumlah karyawan meninggalkan perusahaan pada periode waktu tertentu sehingga pimpinan perusahaan harus melakukan aktifitas untuk mencari atau mengisi pengganti dari karyawan yang telah berpindah. Kerugian yang ditanggung perusahaan adalah perusahaan terbebani dengan biaya seleksi, pelatihan untuk mempekerjakan karyawan baru. Sedangkan, efek lainnya adalah menurunnya kualitas layanan dan produktivitas perusahaan yang disebabkan oleh menurunnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawan *et al.*, 2015).

Turnover intention dipengaruhi oleh beragam faktor. Hasil penelitian Ramadhiansyah *et al.* (2022) menjelaskan bahwa faktor yang berpengaruh untuk meningkatkan kualitas retensi karyawan adalah dengan meningkatnya tingkat kepuasan gaji. Selain itu, tipe kepemimpinan dan peningkatan komitmen organisasional terhadap karyawan juga faktor yang berdampak dengan usaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan memberikan penghargaan melalui hal-hal finansial atau non-finansial yang mengacu pada kinerja karyawan. Faktor lain yang hubungannya erat dengan keinginan karyawan berpindah tempat kerja adalah kompensasi (Sandy, 2019), dan komitmen organisasional (Alhemp, 2015). Faktor tersebut dapat mempengaruhi *turnover intention* secara langsung (*indirect effect*) dan secara tidak langsung yaitu melalui faktor perantara yang disebut dengan variabel intervening. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening secara signifikan mempengaruhi *turnover intention* (Sutikno, 2020).

Perusahaan jasa pertambangan batu bara pada umumnya memiliki komposisi sumber daya manusia yang heterogen, dimulai dengan karyawan kantor yang bersifat administrasi hingga pelaksana teknis, pembantu teknis hingga manajer lapangan. Salah satu perusahaan batu bara besar di Indonesia adalah BAMA. Sebagai perusahaan besar dan mempunyai karyawan dengan berjumlah besar yang berasal dari latar belakang beragam, maka perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia ini memerlukan perhatian yang cukup besar. Diperlukan perencanaan sumber daya manusia strategis yang mampu membuat

karyawan untuk lebih produktif dan mencapai kinerja yang memuaskan. Selama 4 tahun terakhir (2019-2022), produksi batu bara yang didapatkan melebihi target namun terjadi *turnover intention* yang besar. *Turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2019 dengan presentasi turnover sebesar 33%, sempat menurun sebesar 17% pada tahun 2021 dan kembali naik sebesar 28% pada tahun 2022. Presentase *turnover* di BAMA melebihi batas normal menurut teori Amri *et al.* (2017). Divisi yang memiliki karyawan banyak dan terjadi *turnover* yang besar setiap tahunnya adalah divisi *operation* dan *maintenance*.

Pada dasarnya, BAMA telah meningkatkan gaji karyawan karena sadar bahwa seiring berkembangnya waktu terjadi kenaikan bahan kebutuhan hidup karyawan. Hal ini dilakukan dengan harapan karyawan yang terampil dan ahli yang dibutuhkan oleh perusahaan bisa bertahan, tapi kenyataan banyak karyawan terampil dan ahli melakukan *turnover*. Pada tahun 2022, perusahaan melakukan kenaikan gaji, tetapi *turnover* tetap terjadi terutama pada bagian *maintenance* dan *operation*. Hal ini diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai penyebab *turnover* tetap tinggi di BAMA. Empat alasan yang mendasari *turnover intention* terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja mendasari peneliti tertarik melakukan penelitian dengan obyek penelitiannya adalah karyawan BAMA. Peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk mengetahui masing-masing pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*.

LANDASAN TEORI

Turnover Intention

Turnover intention secara umum disebut sebagai niat untuk pindah kerja karyawan ke perusahaan/organisasi lainnya. *Turnover intention* memiliki banyak dampak negatif bagi perusahaan diantaranya adalah mengakibatkan kondisi tenaga kerja yang tidak stabil, perusahaan memerlukan berbagai biaya sumberdaya manusia yang lebih besar untuk proses penerimaan karyawan baru, dan menurunnya produktivitas kinerja karyawan (Yuda dan Ardana, 2017). Indikator operasional yang diteliti pada *turnover* antara lain adalah kecenderungan karyawan berpikir untuk meninggalkan organisasi, Kemungkinan karyawan akan mencari pekerjaan pada organisasi lain, Kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat, Kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik (Chen dan Francesco, 2000; Lum *et al.*, 1998).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Williams dan Luthans, 1992). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor multidimensi. Dalam penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2017). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan keinginan karyawan untuk berpindah kerja (Affini dan Surip 2013), jika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka produktivitas kinerja karyawan semakin tinggi pula sehingga menurunkan minat untuk berpindah kerja. Indikator dalam kepuasan kerja antara lain adalah gaji, promosi, rekan kerja, kompetensi pimpinan, dan pekerjaan itu sendiri (Mas' ud, 2009; Baihaqi dan Suharnomo, 2010).

Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam membangun iklim organisasi diyakini memberikan peranan yang besar dalam meningkatkan motivasi para karyawan karena kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat memotivasi para karyawannya untuk bekerja lebih giat. Kepemimpinan dan pemimpin adalah dua hal yang saling mempengaruhi. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan, sedangkan pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain (Eisenbeiß dan Boerner, 2013). Raja dan Palanichamy (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam inisiasi dan implementasi transformasi dalam sebuah organisasi. Faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain hubungan baik, keluluasaan dalam mengungkapkan pendapat, ketepatan dalam delegasi wewenang, arahan dan bimbingan serta pemberian penghargaan (Adam, 2009; Tohardi, 2002).

Kompensasi

Kompensasi termasuk salah satu dari sekian banyak faktor yang menyebabkan karyawan melakukan *turnover*. kompensasi ialah semua jenis pemasukan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung yang diterima pekerja sebagai imbalan atas pelayanan yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan (Hasibuan, 2016). Hasil penelitian (Saputra, 2018) menyatakan bahwa kompensasi yang khususnya berhubungan dengan finansial

berkaitan erat dan signifikan terhadap *turnover*. jika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan maka niat keluar dari pekerjaan akan berkurang dikarenakan karyawan merasa dihargai dan kebutuhannya terpenuhi. Indikator dalam kompensasi yang mempengaruhi *turnover* antara lain upah/gaji, tunjangan, bonus, dan fasilitas (Lum *et al.*, 1998; Simamora., 2004).

Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu (Lussier dan Achua, 2015). Komitmen organisasional yang tinggi perlu ditanamkan dalam diri karyawan untuk bisa bekerjasama dengan baik dengan rekan kerjanya. Smith *et al.* (2003), menjelaskan bahwa komitmen organisasional mengarahkan keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan tempat kerja. Sikap karyawan dalam berorganisasi dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Dimensi komitmen organisasional yang mempengaruhi antara lain menjadi bagian dari organisasi, bangga dengan organisasi, mempunyai rasa memiliki, Setia dan percaya terhadap nilai organisasi, Merasa terikat dengan organisasi, dan Bekerja di perusahaan ini adalah kebutuhan dan keinginan saya (Mas'Ud, 2004).

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*
- H2 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
- H3 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*
- H4 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
- H5 : Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*
- H6 : Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
- H7 : Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*
- H8 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja
- H9 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja
- H10 : Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja

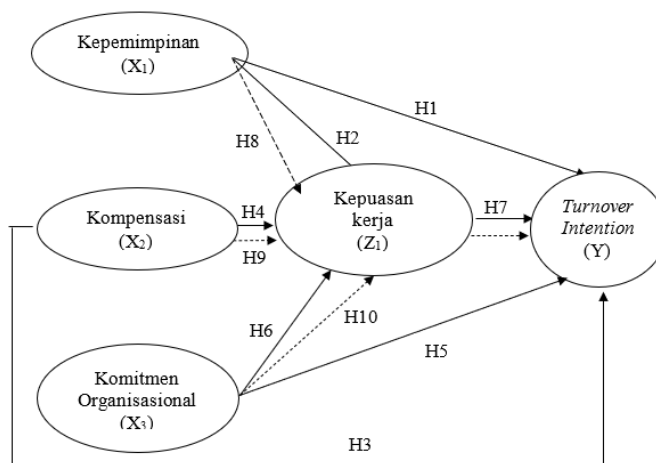
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Bangun Arta Utama (BAMA) wilayah pertambangan Jalan Propinsi KM 190 Desa Angsana, Kecamatan Angsana, Kabupaten Tanah Bumbu, Propinsi Kalimantan Selatan melalui kuesioner secara dalam jaringan (daring) mulai Juli – 30 Desember 2023. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan survei.

Data primer diambil berdasarkan kuesioner digital dan dibagikan kepada responden. Skala pengukuran yang dipakai di penelitian ini yaitu skala (Likert) interval 1 hingga 5, dengan kriteria skor 1: sangat tidak setuju, 2: tidak setuju, 3: ragu-ragu, 4: setuju dan 5: sangat setuju. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari perusahaan sebagai tempat bekerja obyek penelitian, literatur, jurnal, dan sumber-sumber lain yang mendukung. Populasi dalam penelitian ini adalah 318 karyawan BAMA, terdiri dari 161 karyawan divisi *operation* dan 157 karyawan divisi *maintenance*. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 123 karyawan yang berasal dari divisi *operation* dan *maintenance* dengan menggunakan rumus slovin.

Variabel bebas pada penelitian ini adalah kepemimpinan (X_1), kompensasi (X_2), dan komitmen organisasional (X_3). Variabel perantara adalah kepuasan kerja (Z), sedangkan variabel terikat adalah *turnover intention* (Z). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dan uji mediasi. Data dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS) model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis varian. Model evaluasi dari teknik SEM-PLS ini dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*. Analisis dilakukan menggunakan Software SmartPLS 3.3.3.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Bangun Arta Utama (BAMA) adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang industri pertambangan, khususnya pertambangan batu bara dan batu kapur. Perusahaan ini membangun dan merancang berbagai pabrik pengolahan termasuk pekerjaan sipil dan piling di Kalimantan dengan menggunakan berbagai skema komersil seperti rancang bangun (EPC), dan skema lainnya. Selain membangun kontruksi sendiri, BAMA juga menyediakan jasa dan peralatan dengan sistem sewa kepada beberapa klien dengan periode produksi yang lebih pendek dan kapasitas produksi yang lebih kecil. Spesialisasi pengelolaan tambang batu barang yang dimiliki BAMA diantaranya operasional dan *maintenance* tambang batu bara, fabrikasi dan instalasi fasilitas pendukung tambang batu bara, proyek sipil dan kontruksi infrastruktur tambang batu bara, pasokan tenaga kerja untuk operasional tambang, persewaan alat berat pertambangan, dan pengelolaan *stockpile*.

Pembahasan dalam bagian ini berdasarkan pada gambaran responden penelitian, yang meliputi usia karyawan, pendidikan terakhir, dan masa kerja karyawan. Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 123 kuesioner, dengan keseluruhan jawaban dari 123 kuesioner tersebut diterima kembali oleh peneliti. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Usia (tahun)	Presentase (%)	Pendidikan Terakhir	Presentase (%)	Masa Kerja (tahun)	Presentase (%)
< 25	15.4	SMP	31.7	< 2	27.6
26-35	20.3	SMA	45.5	3-5	22
36-45	27.7	Diploma	14.7	6-10	19.5
46-55	35	Perguruan tinggi	8.1	>10	30.9
> 56	16				

Sumber: Data diolah, 2023

Pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa usia karyawan BAMA dengan presentase terbesar adalah antara 46-55 tahun (35%), mayoritas berpendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA) sebesar 45.5%. Masa kerja dengan presentase terbesar adalah lebih dari 10 tahun (30.9%). Karakteristik responden adalah profil terhadap objek penelitian yang mana dapat memberikan jawaban/hasil/pengaruh penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi variabel-variabel yang diteliti.

Indikator Validitas (*Outer Loading*) dan Convergent Validity (AVE)

Indikator validitas dapat diukur dengan menggunakan skor outer loading,

jika nilai outer loading lebih dari 0.70 (>0.70) maka indikator tersebut dapat digunakan. Nilai Average Variance Extracted (AVE) yang memenuhi kriteria minimal adalah lebih besar dari 0.50 (>0.50). Hasil analisis terdapat pada Tabel 2.

Tabel 2. Indikator Validitas Convergent Validity (AVE)

Variabel Laten	Loading	AVE ($>0,5$)	Keterangan
X1 Kepemimpinan	0.832	0.646	Valid
X2 Kompensasi	0.818	0.654	Valid
X3 Komitmen Organisasi	0.790	0.627	Valid
Y <i>Turnover Intention</i>	0.821	0.675	Valid
Z Kepuasan Kerja	0.821	0.675	Valid

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa seluruh nilai loading faktor berada diatas 0.70 dan seluruh nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item indikator pertanyaan untuk variabel Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Z), dan *Turnover Intention* (Y) telah memenuhi kriteria validitas. Item-item yang mewakili indikator pada kuesioner penelitian ini dapat menggambarkan dengan jelas variabel-variabel yang diteliti.

Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Suatu konstruk dikatakan valid yakni dengan membandingkan nilai akar dari AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten. Nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar variabel laten. Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada Tabel 3, maka dapat diperoleh informasi bahwa nilai hubungan korelasi antar variabel pada tiap konstruk laten dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya yang terdapat di dalam penelitian ini. Maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat masalah multikoleniaritas antar variabel laten.

Tabel 3. Discriminat Validity Nilai Fornier-lacker Criterion

Variabel Laten	X1	X2	X3	Y	Z
X1 Kepemimpinan	0.804				
X2 Kompensasi	0.155	0.809			
X3 Komitmen Organisasi	0.060	-0.152	0.792		
Y <i>Turnover Intention</i>	-0.360	-0.410	-0.158	0.822	
Z Kepuasan Kerja	0.360	0.420	0.006	-0.507	0.821

Sumber: Data Diolah (2023)

Pengujian Composite Reliability dan Cronbach Alpha (*Construk Reliability*)

Uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha. Konstruk variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0.70 dan cronbach's alpha di atas 0.7 (Hair *et al.* 2010).

Tabel 4. Construk Reliability (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability)

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X1 Kepemimpinan	0.865	0.901
X2 Kompensasi	0.825	0.883
X3 Komitmen Organisasi	0.891	0.909
Y <i>Turnover Intention</i>	0.840	0.893
Z Kepuasan Kerja	0.880	0.912

Sumber: Data diolah, 2023

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel lebih besar dari 0.70. Nilai Composite Reliability seluruh variabel lebih besar dari 0.70. Pada perhitungan Cronbach's Alpha seluruh variabel memenuhi kriteria, hasil perhitungan Outer loading, AVE dan Composite Reliability seluruhnya telah memenuhi kriteria. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka model penelitian layak digunakan.

Collinearity Assessment (Uji Multikolinearitas)

Penilaian collinearity pada model strukturan memiliki konsep sama dengan model pengukuran formatif yaitu dengan mempertimbangkan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF harus lebih kecil dari 5.0. hal tersebut menandakan bahwa model terbebas dari gejala multikolinearitas pada semua prediktor terhadap semua respion, sehingga dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya. Hasil analisis data disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Collinearity Assessment Inner VIF

Variabel Laten	Y <i>Turnover Intention</i>	Z Kepuasan Kerja
X1 Kepemimpinan	1.153	1.032
X2 Kompensasi	1.250	1.053
X3 Komitmen Organisasi	1.034	1.031
Z Kepuasan Kerja	1.365	

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui informasi bahwa Nilai VIF pada masing-masing variabel laten lebih kecil dari 5.0 (<5.0). Hasil perhitungan nilai VIF menunjukkan bahwa seluruh variabel tidak memiliki gejala multikoleniaritas. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2),

Komitmen Organisasi (X3) tidak memiliki korelasi atau hubungan kuat. Jika terdapat multikolinearitas pada variabel bebas maka sebuah variabel yang berkorelasi kuat dengan variabel lainnya kekuatan prediksinya menjadi tidak handal dan tidak stabil. Hal ini menimbulkan efek hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menunjukkan koefisien setiap variabel dan signifikansi secara statistik. Pada penilaian ini pengujian hipotesis dilakukan untuk mengamati pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Pengujian statistik dalam PLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Hasil uji *bootstrapping* disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Model Penelitian

Hipotesis	Koefisien Jalur	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1	X1 -> Y	-0.191	2.149	0.032	Diterima
H2	X1 -> Z	0.298	3.497	0.001	Diterima
H3	X2 -> Y	-0.274	3.320	0.001	Diterima
H4	X2 -> Z	0.381	4.143	0.000	Diterima
H5	X3 -> Y	-0.186	1.821	0.069	Ditolak
H6	X3 -> Z	0.046	0.397	0.692	Ditolak
H7	Z -> Y	-0.322	3.855	0.000	Diterima
H8	X1 -> Z -> Y	-0.096	2.748	0.006	Diterima
H9	X2-> Z -> Y	-0.122	2.615	0.009	Diterima
H10	X3 -> Z -> Y	-0.015	0.386	0.700	Ditolak

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan analisis data dari Tabel 6, dapat diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap *turnover intention* memiliki nilai Original Sample (O) negatif dan P Values lebih kecil dari 0.05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh negatif dan signifikan. Artinya variabel kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, maka hipotesis diterima.

Hal yang sama juga terjadi pada uji hipotesis pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan kompensasi melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui adanya efek tidak langsung antara variabel kepemimpinan dan kompensasi pada pengaruh kepuasan kerja

terhadap *turnover intention* dengan nilai Original Sample (O) negatif dan P Values lebih kecil dari 0.05. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi, maka hipotesis diterima.

Hal yang berbeda ditunjukkan pada variabel Komitmen Organisasi (X3). pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0.186 (negatif) dan P Values besar dari 0.05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui tidak terdapat pengaruh signifikan. Artinya variabel komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maka H5 ditolak. Hal serupa juga berlaku pada uji hipotesis pengaruh tidak langsung komitmen organisasional melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening. nilai Original Sample (O) dari pengujian variabel ini adalah sebesar -0.015 (negatif) dan P Values lebih besar dari 0.05. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi, maka H10 ditolak.

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu hubungan baik, kebebasan berpendapat, delegasi, dorongan, dan penghargaan. Kepemimpinan di BAMA bersifat delegatif karena pekerjaan di lapangan tambang bersifat spesifik sesuai dengan bagian karyawan di tempatkan, misalnya pada divisi operasional terdapat bagian driver alat berat, operator mesin, sedangkan di divisi maintenance terdapat bagian electrical dan mechanical. Pada masing-masing bagian ini harus dipegang oleh karyawan yang telah bersertifikat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hermawan (2022) tentang gaya kepemimpinan di perusahaan pertambangan, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner yang salah satu hal terpenting adalah delegasi wewenang.

Berdasarkan nilai pada Tabel 6, dapat diketahui terdapat pengaruh negatif dan signifikan (H3 diterima). Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan BAMA maka *turnover intention* akan menurun. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Lauren (2017) yang menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mendorong berpindah atau tidaknya karyawan di suatu perusahaan. yang menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mendorong berpindah atau tidaknya karyawan di suatu perusahaan. Hasil penelitian tentang kompensasi di perusahaan tambang dilakukan oleh Candra (2022) yang menyimpulkan bahwa tunjangan yang menjadi pertimbangan karyawan dalam penempatan kerja di perusahaan pertambangan adalah tunjangan kesehatan, pensiun, transportasi, dan perumahan. Komponen

kompensasi yang berpengaruh lainnya yaitu gaji, uang lembur, insentif atau bonus dan pesangon.

Komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (**H5 ditolak**). Secara umum teori dan hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh (negatif) signifikan terhadap *turnover intention* (Sentana dan Surya, 2017; Ningsih dan Putra, 2019), namun pada penelitian ini hasilnya tidak berpengaruh, hal ini dapat disebabkan oleh faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan terhadap BAMA. Karyawan BAMA tidak merasa terikat dengan perusahaan secara emosional. Rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan pada umumnya dipengaruhi oleh layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Kebijakan BAMA adalah tidak mengangkat karyawan dengan kontrak tetap. Sebagian besar karyawan berstatus PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dengan perbaruan kontrak setiap tahun. Secara emosional karyawan BAMA merasa tidak terikat karena setiap tahun terdapat evaluasi karyawan yang akan menghasilkan keputusan kontrak karyawan tersebut dilanjutkan atau diberhentikan.

Berdasarkan nilai pada Tabel 6, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan (**H7 diterima**). Artinya variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin rendah *turnover intention*. Hubungan yang terbentuk pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Witasari (2009) bahwa faktor yang mampu menekan keinginan keluar karyawan dari perusahaannya adalah kepuasan kerja.

Pengujian Mediasi Variabel Bebas Terhadap Kepuasan Kerja

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Pengujian ini dapat mengetahui apakah variabel mediasi termasuk mediasi sempurna (*full mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*). Hasil analisis data uji mediasi disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Mediasi

Variabel Bebas	Nilai Koefisien <i>Direct Effect</i>	Nilai Koefisien <i>Indirect Effect</i>	Jenis Mediasi
X1 Kepemimpinan	-0.191	-0.096	Mediasi sebagian
X2 Kompensasi	-0.274	-0.122	Mediasi sebagian
X3 Komitmen Organisasi	-0.186	-0.015	Tidak dapat dimediasi

Sumber: data Diolah (2023)

Pada Tabel 7, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki jenis mediasi sebagian (*partial mediation*) terhadap variabel kepemimpinan dan kompensasi untuk mempengaruhi *turnover intention*. Hair Jr et al. (2021) menyatakan untuk mengetahui apakah terdapat jenis mediasi sempurna atau mediasi sebagian dilakukan dengan melihat apakah koefisien c' secara statistik bersifat signifikan. Mediasi sempurna terjadi jika variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat ketika mediator/perantara dikendalikan. Namun jika nilai variabel (a), (b), (c') signifikan dan terdapat mediasi yang signifikan pula, maka dinyatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Kepuasan kerja mampu menjadi *partial mediation* untuk variabel kepemimpinan dan kompensasi namun tidak berlaku pada komitmen organisasional. Komitmen organisasional tidak dapat dimediasi oleh kepuasan kerja dalam efeknya terhadap *turnover intention*. Hal ini dikarenakan pada hasil uji hipotesis, komitmen organisasional tidak mampu mempengaruhi *turnover intention* secara langsung atau melalui mediasi kepuasan kerja.

Terdapat hasil penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* (Ardianto dan Bukhori, 2021). Komitmen organisasional karyawan terhadap BAMA dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal yang paling berpengaruh jika komitmen rendah adalah sistem status kerja yang ditawarkan. Kebijakan BAMA adalah tidak mengangkat karyawan dengan kontrak tetap. Sebagian besar karyawan berstatus PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dengan perbaruan kontrak setiap tahun. Secara emosional karyawan BAMA merasa tidak terikat karena setiap tahun terdapat evaluasi karyawan yang akan menghasilkan keputusan kontrak karyawan tersebut dilanjutkan atau diberhentikan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. 5. Komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Hasil uji kepuasan kerja sebagai mediasi menunjukkan bawa kepemimpinan dan kompensasi memiliki jenis mediasi sebagian (*partial mediation*), sedangkan komitmen organisasional tidak dapat dimediasi oleh kepuasan kerja.

SARAN

Setelah penulis melakukan penelitian dan pengamatan mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan di perusahaan kontraktor tambang melalui kepuasan kerja

sebagai variabel intervening, maka saran penulis untuk evaluasi selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan dan kompensasi yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* maka diharapkan bagi pimpinan BAMA untuk membuat kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan SDM pimpinan dan peningkatan besaran kompensasi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan kejadian *turnover intention*.
2. Variabel komitmen organisasional memiliki tingkat penilaian yang rendah. diharapkan pimpinan BAMA membuat kegiatan untuk meningkatkan kesadaran kepada karyawan bahwa mereka memiliki peran yang strategis dan penting dalam memajukan perusahaan. serta meninjau kembali kebijakan tentang status kepegawaian PKWT bagi karyawan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori manajemen pengembangan sumber daya manusia khususnya terkait dengan faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Amy. 2009. "Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI DAOP 1 Jakarta." *Tugas Akhir Jurusan Manajemen. Universitas Indonesia*.
- Affini, Dinar Nur, dan Ngadino Surip. 2013. "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Yang Berdampak Pada Turnover Intentions." *Sumber 2* (294): 1281.
- Alhempri, Raden Rudi. 2015. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakamanan Pekerjaan (Job Insecurity) Terhadap Intensi Turnover Tenaga Pengajar di Sekolah Abc Pekanbaru." *Jurnal Ekonomi KIAT* 26 (2): 1-28.
- Amri, Ulil, Agustina Marzuki, dan Steven Riyanto. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Head Office PT. Thamrin Brothers Palembang." *Jurnal Kompetitif* 6 (1).
- Ardianto, Riski, dan Muhamad Bukhori. 2021. "Turnover Intentions: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja." *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis* 2 (01): 89-98.
- Azeez, Rasheed Olawale, F Jayeoba, dan A O Adeoye. 2016. "Jobsatisfaction, Turnoverintentionandorganizationalcommitment." *Journal of Management Research* 8 (2): 102-14.
- Bagaskoro, Verdinanto, dan Suhana Suhana. 2022. "UPAYA MENGURANGI TURNOVER INTENTION MELALUI KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 10 (1): 1104-14.

- Baihaqi, Muhammad Fauzan, dan Suharnomo Suharnomo. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)." UNDIP: Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Candra, Daryoto Mulyadi. 2022. "Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Penempatan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention Pada Perusahaan Pertambangan Di Provinsi Kalimantan Selatan". *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen* 1 (3): 246-58.
- Chen, Zhen Xiong, dan Anne Marie Francesco. 2000. "Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?" *Human Relations* 53 (6): 869-87.
- Eisenbeiß, Silke Astrid, and Sabine Boerner. 2013. "A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity." *British Journal of Management* 24 (1): 54-68.
- Emiroğlu, Begüm Dilara, Orhan Akova, dan Haluk Tanrıverdi. 2015. "The Relationship between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207: 385-97.
- Hair, Joseph F, William C Black, Barry J Babin, Rolph E Anderson, dan Ronald Tatham. 2010. "Multivariate Data Analysis: Pearson Education." *Upper Saddle River, New Jersey*.
- Hair Jr, Joe, Joseph F Hair Jr, G Tomas M Hult, Christian M Ringle, dan Marko Sarstedt. 2021. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hasibuan, Malayu S P, dan H Malayu S P Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hermawan, Agus Tri. 2022. "Peran gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan divisi marketing perusahaan pt. Swastika jayadi mandiri." Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Lauren, Jessica. 2017. "Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT.'X.'" *Agora* 5 (1).
- Lum, Lillie, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, dan Wendy Sirola. 1998. "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?" *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 19 (3): 305-20.

- Lussier, Robert N, dan Christopher F Achua. 2015. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage learning.
- Mas' ud, Hidayati. 2009. "Sistem Hidroponik Dengan Nutrisi Dan Media Tanam Berbeda Terhadap Pertumbuhan Dan Hasil Selada." *Media Litbang Sulteng* 2 (2).
- Mas'Ud, Fuad. 2004. "Survai Diagnosis Organisasional (Konsep Dan Aplikasi)." *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Ningsih, Ni Kadek Windi Septia, dan Made Surya Putra. 2019. "Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan." *E-Jurnal Manajemen Unud* 8 (10): 5907-27.
- Raja, A Senthamil, dan P Palanichamy. 2011. "Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment." *Asia Pacific Business Review* 7 (3): 167-75.
- Ramadhiansyah, Rizky, Dewi Susita, dan Agung Wahyu Handaru. 2022. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention pada Intansi Rumah Sakit Swasta." *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan* 3 (1): 153-70.
- Sa'diyah, Halimatus, dan S Anugrahini Irawati. 2017. "Pengaruh Employee Retention Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur." *Competence: Journal of Management Studies* 11 (1).
- Sandy, Fransiskus Billy. 2019. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Karyawan PT IDX." *Jurnal Manajemen* 16 (1): 1-19.
- Saputra, Nencytia. 2018. "Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Trias Sentosa, Tbk Krian." *E-Journal Manajemen" BRANCHMARCK"* 4 (3).
- Sentana, I Komang Agus Dharma, dan Ida Bagus Ketut Surya. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention." Udayana University.
- Simamora, Henry. 2004. "Manajemen Sumber Daya Manusia."
- Smith, M Cecil, Marian Plant, Russell N Carney, Catherine Stein Arnold, Anthony Jackson, Lisa S Johnson, Herbert Lange, F Shane Mathis, dan Thomas J Smith. 2003. "Productivity of Educational Psychologists in Educational Psychology Journals, 1997-2001." *Contemporary Educational Psychology* 28 (3): 422-30.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, Muhamad. 2020. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Delta Dunia Sandang Tekstil)." *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) Klaster Ekonomi*.

-
- Tohardi, Ahmad. 2002. "Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia." *Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung*.
- Williams, Steve, dan Fred Luthans. 1992. "The Impact of Choice of Rewards and Feedback on Task Performance." *Journal of Organizational Behavior* 13 (7): 653-66.
- Witasari, Lia. 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris Pada Novotel Semarang)." UNIVERSITAS DIPONEGORO.
- Yuda, IBDP, dan I Komang Ardana. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express." *E-Jurnal Manajemen Unud* 6 (10): 5319-47.