

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Intensi Karyawan Keluar dari Perusahaan

Sumarita\*, Muzakki \*\*

\* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Kampus-B, Jl. Airlangga 4-6, Surabaya 60286, Indonesia

\*\* Universitas Wijaya Putra, Jl. Pd. Benowo Indah No.1-3, Babat Jerawat, Kec. Pakal, Surabaya, Jawa Timur 60197, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

**Keyword:**

*Transformational leadership  
Affective commitment  
Turnover intention*

**Kata Kunci:**

Kepemimpinan  
Transformasional,  
Intensi Karyawan Keluar

*This study aims to investigate the effect of transformational leadership on turnover intention. Then, to test the influence through the mediating role of affective commitment. The method used in this study is a quantitative study with a respondent level of 160 employees from a total population of 255 employees in various. The findings of this study reveal that transformational leadership is proven to have a negative and significant effect on employee turnover intention. Then, affective commitment is demonstrated to mediate the relationship between transformational leadership and employee turnover intention.*

Corresponding author:  
rhyta.archild@gmail.com

SARI PATI

Tujuan studi ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh transformational leadership terhadap turnover intention. Kemudian, untuk menguji pengaruh keduanya melalui peran mediasi affective commitment. Metode yang digunakan pada studi ini adalah studi kuantitatif dengan tingkat responden sebanyak 160 karyawan dari total populasi 255 karyawan di berbagai divisi. Hasil temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap karyawan. Kemudian, terbukti dapat memediasi hubungan antara terhadap karyawan.

Copyright © 2023 by Authors,  
Published by IBR.

This is an open access article  
under the CC BY-SA License



## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Yasin et al., 2023). Setiap bisnis yang dijalankan membutuhkan wirausahawan yang mampu bertahan dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang tak terelakkan. Setiap bisnis harus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusianya agar berhasil. Masalah sumber daya manusia sangat penting untuk bisnis perusahaan dan keberhasilan dalam mencapai tujuannya, karena tujuan hanya dapat dicapai jika karyawan bekerja dengan baik (Lê & Bednarek, 2023). Banyak hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi selain kinerja individu dan organisasi itu sendiri, salah satunya adalah terkait kondisi atrisi karyawan (*turnover intention*) di suatu organisasi atau perusahaan. Perputaran dapat merujuk pada kepergian karyawan dari suatu organisasi (Mulang, 2022). Selain itu, pergantian mengacu pada jumlah personel yang meninggalkan organisasi selama periode tertentu (Dodanwala et al., 2022). Seseorang harus dapat melihat sesuatu yang dapat mempengaruhi organisasi yaitu *attrition* dan *entry* karyawan. Sementara perputaran karyawan dapat berdampak negatif pada organisasi, termasuk untuk sebagian besar perubahan berdampak pada organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan setiap faktor yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Sulistiasih dan Widodo (2023) menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor

seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Beberapa tahapan kognitif yang dialami oleh individu sebelum mereka meninggalkan pekerjaan, diantaranya adalah; pikir-pikir untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*), berniat untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search for another job*), dan yang terakhir adalah berniat untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*) (Korder et al., 2023).

Kajian tentang *turnover intention* banyak mendapatkan perhatian hingga saat ini (Plantinga et al., 2023; Xu et al., 2023), dan masih eksis dibicarakan diberbagai konteks organisasi. Tingginya jumlah karyawan yang berniat keluar (*high turnover intention*) merupakan isu abadi bagi semua bisnis. Setiap perusahaan berusaha untuk mengurangi *turnover intention* dengan berbagai cara. Tingkat peralihan yang tinggi tidak hanya menghasilkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru, tetapi juga memengaruhi pekerjaan, produktivitas, dan reputasi perusahaan. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan keahlian dan sumber daya manusia yang berharga (Salem et al., 2023). Perputaran dapat mengakibatkan hilangnya keuntungan dan hubungan antar karyawan dalam suatu organisasi, dan ini dapat berdampak pada keseluruhan aktifitas organisasi (Ribeiro et al., 2023). Salah satu upaya untuk menjaga agar karyawan tidak berniat untuk keluar dari organisasi adalah dengan menerapkan kepemimpinan yang transformatif (Nawardi & Berliyanti, 2023).

*Transformational leadership* menurut Liu et al. (2023) merupakan bentuk kepemimpinan yang paling efektif yang dibentuk melalui beberapa aspek diantaranya adalah menjadi teladan dan mempengaruhi orang lain (*idealized influence*), menciptakan visi bersama dan menginspirasi pengikut (menginspirasi orang lain), menghasilkan ide-ide baru dan mengubah status quo (motivasi intelektual), menghargai gagasan orang lain dan menghormati serta merawat bawahan (perawatan individual). Penerapan pada *transformational leadership* dapat berdampak positif terhadap banyak hal seperti sikap, perilaku, suasana organisasi dan pengurangan pada tingkat *turnover intention* karyawan (Sun & Wang, 2017). (Nawardi & Berliyanti, 2023).

Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai (Juyumaya & Torres, 2023). Dalam kepemimpinan transformasioal, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antara anggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpin transformasional cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antar pribadi yang tinggi sehingga motivasi karyawan dapat meningkat (Haq et al., 2022). *Transformational leadership* sangat penting karena memungkinkan orang dengan beragam latar belakang untuk bekerja bersama secara produktif menuju tujuan bersama (Lim et al., 2017). Selain itu, *transformational leadership* menekankan perubahan yang disibukkan

dengan mentransformasikan kinerja organisasi agar dapat lebih sempurna.

Dalam sebuah studi disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berdampak signifikan terkait dengan keterlibatan dan kepuasan karyawan bahkan pada tingkat kreatifitas para manajer (Juyumaya & Torres, 2023). Secara lebih lanjut dalam sebuah kajian empiris juga disebutkan bahwa pemimpin yang lebih dominan menerapkan gaya *transformational leadership* dipandang sebagai individu yang dapat dipercaya oleh bawahan mereka, karena mereka dapat memberikan dukungan, menciptakan rasa aman dan nyaman dan membantu beradaptasi dengan organisasi dengan lebih baik (Raja et al., 2018). Dengan demikian, pada penelitian ini *transformational leadership* dianggap dapat memberikan dampak negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Walaupun hasil penelitian baru-baru ini memiliki inkonsistensi hasil pada hubungan keduanya seperti penelitian yang dilakukan oleh Hidayat et al. (2021) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang menerapkan bentuk kepemimpinan transformasional terkait dengan *turnover intention* yang lebih tinggi dalam hal ini adalah positif. Salah satu alasan yang dituangkan dalam hasil penelitiannya adalah karena seorang pemimpin telah kehilangan kekuatan motivasional mereka dalam mempengaruhi bawahan mereka.

Selain itu, komitmen yang lebih tinggi pada organisasi juga dikaitkan dengan rendahnya intensitas karyawan untuk keluar dari organisasi tersebut (Gyensare et al., 2016) baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini memberikan dukungan teoretis untuk sikap komitmen emosional, yang menyatakan bahwa partisipasi dan

identifikasi dengan organisasi mengurangi kecenderungan untuk berhenti. Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Pratama et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Pratama et al. (2022) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kajian tentang hubungan komitmen organisasi pada intensitas untuk keluar hingga saat ini masih diperdebatkan oleh para ahli, inkonsistensi hasil juga ditemukan dalam hasil temuan seperti; (Primasheila et al., 2022; Sukmawati et al., 2023) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasi pada gilirannya akan memunculkan motivasi dan kepuasan mereka pada organisasi tersebut, dan pada gilirannya mampu mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Pada penelitian ini *affective commitment* diuji sebagai mediasi pada hubungan *transformational leadership* dan *turnover intention*. Sehingga, implikasi teoritis dan praktis juga akan dibahas pada penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

Studi ini dilakukan pada karyawan perusahaan PT. ISH Surabaya, dengan mempertimbangkan pendekatan studi kuantitatif. Sampel yang digunakan untuk diuji pada penelitian ini yaitu sebanyak 160 karyawan dari total populasi 255 karyawan dari berbagai divisi seperti Accounting, Operasional, Marketing Dan Sales, Recruitment, Human Capital, Treasury, IT Management, dan Support.

Pada studi ini menggunakan beberapa konstruk penting yaitu *transformational leadership* sebagai konstruk eksogen,

*affective commitment* sebagai mediator, dan *turnover intention* sebagai konstruk endogen. *Transformasional leadership* didefinisikan sebagai penilaian karyawan terhadap pemimpinnya yang memiliki karakteristik mampu memotivasi karyawan untuk melakukan suatu hal lebih dari target, mendatangkan perubahan pada individu dan organisasi, mengaktifkan kebutuhan karyawan serta membuat karyawan merasa percaya dan kagum pada pemimpin. Konstruk ini diukur menggunakan empat dimensi seperti; *attributed charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Masing-masing dimensi *transformasional leadership* diukur menggunakan tiga item pernyataan.

*Affective commitment* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan perusahaan karena keinginan untuk tetap menjadi karyawan pada perusahaan tersebut. *Affective commitment* diukur menggunakan enam indikator, beberapa contoh indikatornya adalah; memiliki makna yang mendalam secara pribadi; rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi; bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain; dan terikat secara emosional dengan organisasi.

Terakhir yaitu *turnover intention*, konstruk ini didefinisikan sebagai kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Konstruk ini diukur menggunakan lima indikator, seperti; karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan; karyawan akan berusaha untuk

mencari pekerjaan pada perusahaan lain; dan karyawan berusaha untuk meninggalkan perusahaan.

Setiap indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut dikategorikan berdasarkan lima skala likert yaitu 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Raja et al., 2018). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *partial least square* (PLS). *Partial least square* merupakan metode analisis yang efektif karena keserbagunaannya, jumlah asumsi yang rendah, dan persyaratan ukuran sampel minimum yang kecil (Hair et al., 2021).

#### HASIL PENELITIAN

Langkah pertama yang dilakukan sebelum melakukan analisis dan pembahasan dalam studi ini adalah mengumpulkan dan mendeskripsikan data dari responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Ini merupakan tahapan yang dilakukan sebelum melakukan analisis dan pembahasan. Pada tingkat ini, akan sangat membantu untuk menambahkan informasi tentang data responden dalam hal umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, dan lama bekerja. Beberapa gambaran umum responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil analisis dari olah data menggunakan PLS dapat dilihat melalui dua evaluasi yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. Hasil pengujian validitas atas semua item pengukuran setiap konstruk dapat dilaporkan bahwa sebagian besar nilai loading factor pada masing-masing indikator mempunyai nilai > 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada penelitian ini telah dinyatakan valid secara statistik serta dapat digunakan dalam konstruk penelitian.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Variabel	Jumlah	Persentase (%)
<b>Usia</b>		
Kurang dari 20 tahun	2	1,25
21 – 30 tahun	87	54,37
31 – 40 tahun	44	27,5
41 – 50 tahun	27	16,87
Lebih dari 51 tahun	0	0,00
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	98	61,25
Perempuan	62	38,75
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP / SMA	4	2,50
Diploma	14	8,75
S1	135	84,38
S2 /S3	7	4,38
<b>Status Pernikahan</b>		
Belum Kawin	91	56,88
Kawin	63	39,38
Cerai / Janda / Duda	6	3,75
<b>Lama Bekerja</b>		
Kurang 1 tahun	89	55,6
1 – 2 tahun	46	28,8
3 – 4 tahun	14	8,8
Lebih dari 4 tahun	11	6,9

Namun terdapat lima indikator dari variabel *affective commitment* yaitu AC6, *turnover intention* yaitu TI5, dan *transformational leadership* yaitu item TL5, TL6, dan TL9 yang memiliki nilai < 0,5 sehingga perlu dihilangkan atau dinyatakan tidak valid dalam menyusun konstruk (variabel laten). Dalam proses menghilangkan indikator yang tidak valid tersebut, tidak harus semua indikator dengan nilai < 0,5 seketika dihilangkan, Namun dipilih dari indikator yang memiliki nilai *loading factor* terkecil terlebih dahulu. Setelah dilakukan penghapusan terhadap beberapa item yang tidak valid tersebut maka semua item pengukuran mempunyai nilai > 0,5 atau valid. Tabel 2 merupakan hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk.

**Tabel 2.** Hasil Validitas dan Reliabilitas

Item	Loading factors	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
AC1	0.883	0.717	0.901	0.927
AC2	0.871			
AC3	0.919			
AC4	0.785			
AC5	0.766			
TI1	0.891	0.621	0.810	0.865
TI2	0.606			
TI3	0.789			
TI4	0.836			
TL1	0.747	0.662	0.851	0.883
TL10	0.670			
TL11	0.670			
TL12	0.599			
TL2	0.810			
TL3	0.816			
TL4	0.543			
TL7	0.586			
TL8	0.618			

Berdasarkan Tabel 2, maka dapat diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel dalam model analisis penelitian ini telah memiliki nilai *construct validity* yang baik, yaitu nilai AVE lebih besar dari 0,5. Selain itu, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* > 0,6 dan nilai *Composite reliability* > 0,7, maka dapat dikatakan bahwa semua *construct* adalah reliable. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen.

Kemudian, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menguji hipotesis dengan menghitung koefisien jalur yang selanjutnya

dapat dianalisis berdasarkan nilai T-statistik. Estimasi efisiensi jalur menyajikan nilai estimasi yang jika digabungkan dengan hasil teknik bootstrap, merepresentasikan hubungan antara variabel laten yang bersangkutan. Pada tingkat signifikansi 5%, item pengukuran yang bersangkutan dianggap signifikan secara statistik jika nilai T-statistik lebih tinggi dari 1,96, dan nilai p masing-masing lebih rendah dari 0,05. Sedangkan koefisien parameter mencerminkan besar kecilnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan arah pengaruhnya dengan melihat positif atau negatifnya *original sample* (Ghozali, 2008). Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil uji hipotesis

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values
TL → TI	-0.010	0.309	4.032	0.021
TL → AC → TI	-0.154	0.244	3.633	0.011

Dengan nilai koefisien parameter sebesar  $-0,010$ , Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari hasil koefisien jalur yang menunjukkan nilai T-statistic sebesar  $4,032 > 1,96$  dan nilai p-value sebesar  $0,021 < 0,05$ . Berdasarkan perhitungan statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada sampel penelitian ini; dengan demikian hipotesis H1 bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan secara statistik terhadap *turnover intention* diterima. Selain itu, menurut Tabel 3 tersebut juga, *affective commitment* secara substansial dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Hasil koefisien jalur menunjukkan nilai T-statistik  $3,633 > 1,96$  dan nilai p-value  $0,011 < 0,05$ . Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* mampu secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* pada sampel penelitian ini; dengan demikian, hipotesis H2 diterima.

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis pertama mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya untuk melakukan lebih dari biasanya, yang mampu memberikan perubahan kepada karyawan dan organisasi, dan yang mampu membuat karyawan merasa percaya diri dan terpesona mampu memiliki pengaruh langsung terhadap

*turnover intention* karyawan. Hasil jawaban responden yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang dirasakan oleh karyawan yaitu pada saat seorang atasan atau pimpinan dapat membuat karyawan/bawahan merasa bangga ketika dapat berteman dengannya, dan karyawan memiliki kepercayaan kepada atasan atau pimpinan mereka tersebut. Disisi yang lain, pimpinan yang memiliki misi yang jelas yang dapat diterapkan kepada bawahannya, sehingga karyawan dapat berfikir tentang bagaimana mereka dapat menyelesaikan sebuah permasalahan dengan menggunakan cara pandang yang baru dan dengan menggunakan kecerdasan mereka untuk mengatasi permasalahan tersebut. Lebih lanjut, seorang atasan/pimpinan yang senantiasa mencari tahu apa yang diinginkan oleh karyawan dan membantu mereka untuk menggapainya, hal ini dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan yang lebih rendah. Apalagi, atasan tersebut dapat memberikan perhatian secara pribadi, dan memberikan penghargaan ketika karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Park dan Pierce (2020) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memunculkan keinginan karyawan agar tidak berpindah dari sebuah organisasi.

Sejalan dengan ini, temuan penelitian ini relevan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Afshan et al. (2022); dan Nawardi dan Berliyanti (2023) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah *transformational leadership*. Dimana, dalam penelitian mereka ditemukan bahwa secara negatif dan

signifikan *transformational leadership* dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Begitupun hasil penelitian yang dilakukan oleh Sun dan Wang (2017) menunjukkan bahwa gaya *transformational leadership* memiliki efek langsung dan negatif pada *turnover intention* karyawan.

Temuan selanjutnya adalah *affective commitment* dapat memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Artinya adalah peningkatan *transformational leadership* dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan, dan pada gilirannya dapat mengurangi tingkat *turnover intention*. Disisi lain, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa *affective commitment* mempunyai peranan penting yang lebih besar dalam memberikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil ini maka dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan dapat memberikan perubahan pada karyawan dan organisasi, bahkan dapat membuat karyawan merasa percaya dan kagum pada pemimpin tersebut, hal ini secara langsung dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan, artinya adalah semakin tinggi seorang pemimpin memberikan pengaruh dan dapat memotivasi bawahannya maka dapat mempengaruhi tingkat *affective commitment* karyawan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena ketika seorang karyawan dapat merasa bangga karena dapat berteman dengan pimpinannya, memiliki kepercayaan kepada atasan/pemimpinnya, dan karyawan merasa pemimpin mereka memiliki misi yang jelas yang diberikan kepada mereka, serta memungkinkan untuk berfikir tentang berbagai masalah yang dapat diselesaikan dengan cara pandang baru. Hal ini telah

diyakini dapat menjadi pendorong dalam meningkatkan *affective commitment* karyawan yang ditandai dengan karyawan yang merasa senang untuk menghabiskan sisa karir mereka di perusahaan dimana tempat mereka bekerja saat ini, dan juga merasa terikat secara emosional, bahkan mereka merasa bahwa mereka menjadi bagian dari keluarga dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh (Lee et al., 2018) dan (Gyensare et al., 2016) bahwa seorang pemimpin yang dapat memberikan perhatian dan motivasi kepada bawahannya dapat mempengaruhi *affective commitment* karyawan yang lebih besar, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

#### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan sebelumnya, pada penelitian ini disimpulkan bahwa *transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, *affective commitment* terbukti dapat memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *turnover intention* karyawan. Dari hasil kesimpulan tersebut, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat di rekomendasikan. Secara praktis *transformational leadership* merupakan faktor penting dalam mempromosikan *affective commitment* karyawan, sehingga pimpinan atau manager perlu untuk memberikan perhatian yang lebih, serta melakukan pendekatan secara khusus agar karyawan merasa bangga terhadap pemimpinnya. Kemudian, pada hasil studi ini juga telah ditemukan bahwa *affective commitment* dapat menjadi mediasi pada hubungan *transformational leadership* dan *turnover intention* karyawan, sehingga untuk

lebih mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan maka manajer perlu melakukan kedekatan lebih terhadap karyawan, sehingga karyawan benar-benar dapat merasa bahwa kekurangan dan kelebihan dari perusahaan merupakan bagian dari kekurangan dan kelebihan karyawan. Selain itu, studi ini juga tidak lepas dari keterbatasan penelitian yaitu seperti jumlah sampel yang sedikit, sehingga diharapkan untuk penelitian masa depan dapat melakukan penelitian pada objek yang

lebih besar dengan kapasitas responden yang lebih banyak. Selain itu, pada penelitian ini hanya melihat dua konstruk penting yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan, baik yang menjadi variabel independen maupun mediasi sehingga penelitian di masa mendatang diharapkan dapat menambah konstruk yang mungkin dapat memberikan pengaruh yang lebih besar dalam mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan.

---

## REFERENCES

---

- Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0240>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2022). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 1–10.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Haq, S., Asbari, M., Novitasari, D., & Abadiyah, S. (2022). The homeschooling head performance: how the role of transformational leadership, motivation, and self-efficacy? *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 167–179.
- Hidayat, T., Fahmy, R., Sari, D. K., Mergeresa, F., & Fernando, Y. (2021). COVID-19 Outbreak Effects on Leadership, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Mediating Model of Indonesian Banking Sector. *International Journal of Industrial Management*, 10(March), 113–128. <https://doi.org/10.15282/ijim.10.1.2021.6011>
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34–53.
- Korder, S., Kulessa, S., Breuherr, D., Vernim, S., & Reinhart, G. (2023). The role of work system-related factors on skilled workers' turnover intentions—A study in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Germany. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 93, 103406.
- Lê, J. K., & Bednarek, R. (2023). Using Interpretive Methods to Unleash the Potential of Human Resource Development. In *Human Resource Development Review* (p. 15344843231161266). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27–41.
- Liu, N., Wang, L., & Yin, J. (2023). Impact of transformational leadership on the person–organization fit of Chinese nurses: The moderating effect of emotional intelligence. *Nursing Open*.

- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97.
- Nawardi, A., & Berliyanti, D. O. (2023). The Effect of Human Resources Management Practices, Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated by Work Engagement on State Owned Bank Employees. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis*, 6(1), 288–295.
- Plantinga, L. C., Rickenbach, F., Urbanski, M., Hoge, C., Douglas-Ajayi, C., Morgan, J. C., Bender, A. A., & Jaar, B. G. (2023). Professional fulfillment, burnout, and turnover intention among US dialysis patient care technicians: a national survey. *American Journal of Kidney Diseases*.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74–82.
- Primasheila, D., Perizade, B., Hanafi, A., & Widiyanti, M. (2022). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 9(1), 119–130.
- Raja, U., Bouckenoghe, D., Syed, F., & Naseer, S. (2018). Interplay between PO fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47(4), 913–930.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., & Dias Semedo, A. S. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533–549.
- Salem, I. E., Abbas, H., Mousa, M., Aideded, H., & Elbaz, A. M. (2023). Does dysfunctional customer behavior really impact the turnover intention of hotel guest-contact employees? The role of wisdom leadership and job embeddedness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(2), 150–173.
- Sukmawati, S., Palisuri, P., Ruslan, M., & Nur, I. (2023). The Effect of Organizational Commitment, Interpersonal Communication, and Motivation on Employee Satisfaction and Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
- Sulistiasih, S., & Widodo, W. (2023). How Principals' Visionary Leadership Practice Reducing Indonesian Teachers' Turnover Intention? *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(1), 256–268.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141.
- Xu, G., Zeng, X., & Wu, X. (2023). Global prevalence of turnover intention among intensive care nurses: a meta-analysis. *Nursing in Critical Care*, 28(2), 159–166.
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369–383.