

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, KOMUNIKASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT XYZ CABANG PALOPO**

**Sugiarto<sup>1</sup>, Moh Hatta<sup>2</sup>, Novita Rosanti<sup>3</sup>**

Institut Bisnis & Keuangan Nitro Makassar<sup>1,2,3</sup>

[ugy0723@gmail.com](mailto:ugy0723@gmail.com)<sup>1</sup>, [hattaalwi@yahoo.com](mailto:hattaalwi@yahoo.com)<sup>2</sup>, [n.rosanti.nr@gmail.com](mailto:n.rosanti.nr@gmail.com)<sup>3</sup>

### ***ABSTRACT***

*The purpose of this study was to analyze the influence of transactional leadership, communication, and workload on job satisfaction and their implications for turnover intention among Account Officers (AO) at PT XYZ Palopo Branch. The sample in this study consisted of all Account Officers at PT XYZ Palopo Branch, with a total of 194 respondents. The analytical methods used in this study were smart PLS testing, descriptive analysis, and hypothesis testing.*

*The results of the study indicate that: (1) Transactional leadership has a negative but insignificant effect on turnover intention; (2) Transactional leadership has a positive but insignificant effect on job satisfaction; (3) Communication has a positive but insignificant effect on turnover intention; (4) Communication has a positive and significant effect on job satisfaction; (5) Workload has a positive and significant effect on turnover intention; (6) Workload has a negative but insignificant effect on job satisfaction; (7) Job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention; (8) Job satisfaction does not mediate the effect of workload on turnover intention; (9) Job satisfaction does not mediate the effect of transactional leadership on turnover intention; and (10) Job satisfaction significantly mediates the effect of communication on turnover intention in a negative direction.*

**Keywords:** *Transactional Leadership, Communication, Workload, Job Satisfaction, Turnover intention.*

### **PENDAHULUAN**

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, menjaga stabilitas dan komitmen karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi, terutama di sektor jasa keuangan berbasis pembiayaan ultra mikro seperti PT XYZ. Sebagai perusahaan yang memiliki peran strategis dalam mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil, PT XYZ membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki loyalitas dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun, dalam praktiknya, fenomena *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan masih menjadi persoalan yang nyata, termasuk di PT XYZ Cabang Palopo.

Tingginya *turnover* karyawan yang disebabkan oleh berbagai faktor internal organisasi berdampak pada efektivitas kerja tim, peningkatan biaya rekrutmen, serta turunya kualitas pelayanan kepada nasabah. Hal ini tentu menjadi perhatian serius, mengingat peran karyawan di lini operasional, seperti *Account Officer* (AO) atau pendamping kelompok, sangat vital dalam menjangkau dan melayani segmen usaha ultra mikro yang menjadi fokus utama PT XYZ. Selama lima tahun terakhir, PT XYZ Cabang Palopo, telah mengalami masalah *turnover* karyawan khususnya AO, tingkat *turnover* karyawan menunjukkan tren yang fluktuatif namun tetap berada pada level yang cukup tinggi. Hal ini menimbulkan pertanyaan besar mengenai faktor-faktor yang memengaruhi ketidakpuasan kerja hingga mendorong keinginan untuk keluar (*turnover intention*).

Menurut Mobley et al. (dalam Tsani, 2016), *turnover intention* dipengaruhi oleh karakteristik individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Sejumlah faktor yang berpotensi memengaruhi kepuasan dan niat keluar karyawan di antaranya adalah kepemimpinan transaksional, komunikasi, dan beban kerja.

## LANDASAN TEORI

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan hukuman (Hutahaean, 2021). Pemimpin menetapkan target dan memberikan imbalan atas pencapaian hasil (Yukl, 2020). Gaya ini dapat meningkatkan kepuasan kerja bila dijalankan secara adil (Dessler, 2020). Penelitian Irfansyah et al. (2025) dan Andalas et al. (2023) menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara Desy & Fitriani (2024) menemukan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun, Roni (2019) menyatakan pengaruhnya tidak signifikan.

### **Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi untuk menciptakan pemahaman bersama (Robbins & Judge, 2018). Komunikasi yang efektif membangun kepercayaan dan meningkatkan kepuasan kerja. Purnawati et al. (2021) dan Munir et al. (2020) menemukan komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Sa'adah et al. (2024) menemukan pengaruhnya tidak signifikan. Penelitian Fitriani et al. (2021) serta Limnata & Silaswara (2022) menunjukkan komunikasi yang baik menurunkan *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

### **Beban Kerja**

Beban kerja merupakan jumlah dan intensitas tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu (Tarwaka, 2015). Beban kerja berlebih menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *turnover intention* (Koesomowidjojo, 2017). Maulidah et al. (2022) dan Fitriani et al. (2020) menemukan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Cris & Sutarmin (2024) menyatakan beban kerja yang proporsional justru dapat meningkatkan motivasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif terhadap pekerjaan (Robbins & Judge, 2018). Karyawan yang puas menunjukkan loyalitas tinggi dan keinginan keluar yang rendah. Syafika et al. (2024) dan Alfarol et al. (2023) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sementara Fitriantini et al. (2019) menegaskan ketidakpuasan mendorong niat berpindah kerja.

### **Turnover intention**

*Turnover intention* adalah keinginan sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi (Moblely dalam Desi et al. 2023). Faktor kepemimpinan, komunikasi, beban kerja, dan kepuasan kerja menjadi penentu utama. Kinanti (2019) dan Limnata & Silaswara (2022) menemukan variabel-variabel tersebut berpengaruh terhadap *turnover intention*, sementara Maulidah et al. (2022) menegaskan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi yang signifikan.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transaksional, komunikasi, dan beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT XYZ Cabang Palopo.

## METODE PENELITIAN

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori-teori manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan perilaku organisasi, serta didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, komunikasi, dan beban kerja terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kepemimpinan transaksional menggambarkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan berdasarkan sistem penghargaan dan hukuman (Hutahaean 2021). Pemimpin yang memberikan imbalan atas pencapaian dan koreksi atas penyimpangan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan adil. Penelitian Kinanti (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap penurunan *turnover intention*, karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan. Selain itu, Azis dan Nuryadin (2023) serta Chrisshyaren dan Erdiansyah (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan dan dukungan kinerja.

Faktor komunikasi juga memegang peran penting dalam mempertahankan kepuasan dan loyalitas karyawan. Komunikasi yang efektif memperkuat hubungan antarindividu dan menciptakan suasana kerja yang kondusif (Robbins & Judge, 2018). Cris dan Sutarmin (2024) serta Purnawati et al. (2021) menemukan bahwa komunikasi yang baik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara Limnata dan Silaswara (2022) menunjukkan komunikasi memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, Sa'adah et al. (2024) menemukan hasil yang berbeda, di mana komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan yang bervariasi ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi sangat bergantung pada budaya organisasi dan mekanisme hubungan interpersonal di tempat kerja.

Variabel lain yang turut menentukan adalah beban kerja, yang mencerminkan sejauh mana tuntutan pekerjaan sesuai dengan kapasitas individu (Tarwaka, 2015). Beban kerja yang tidak seimbang dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan tekanan psikologis. Maulidah et al. (2022) dan Fitriani et al. (2020) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan negatif terhadap kepuasan kerja. Namun, Cris dan Sutarmin (2024) menemukan bahwa beban kerja yang proporsional dapat mendorong pencapaian dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Selanjutnya, kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang berperan sebagai jembatan antara kondisi kerja dengan niat karyawan untuk bertahan. Menurut Robbins dan Judge (2017), karyawan yang puas akan menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga cenderung memiliki *turnover intention* yang rendah. Penelitian Maulidah et al. (2022) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Dalam konteks mediasi, kepuasan kerja diyakini memperkuat atau melemahkan pengaruh variabel-variabel independen terhadap *turnover intention*. Penelitian Fitriani et al. (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*. Temuan serupa dikemukakan oleh Kinanti (2019), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Selain itu, Hidayati dan Saputra (2018) menemukan bahwa komunikasi memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Secara konseptual, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transaksional, komunikasi, dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan pada akhirnya memengaruhi *turnover intention* karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif, yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, komunikasi, dan beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT XYZ Cabang Palopo. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel secara sistematis dan empiris. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares-Path Analysis* (SmartPLS 4.1.0.6), yang memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

Data yang digunakan merupakan data kuantitatif, yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada seluruh responden penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 194 orang *Account Officer* (AO) yang bekerja di PT XYZ Cabang Palopo. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, jurnal ilmiah, buku, dan laporan institusi yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) serta studi literatur untuk memperkuat landasan teoretis dan mendukung analisis empiris. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan AO di PT XYZ Cabang Palopo, yang berjumlah 194 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan dijangkau seluruhnya, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus sampling*), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Instrumen penelitian dirancang untuk mengukur lima variabel utama, yaitu kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ), kepuasan kerja ( $Z$ ), dan *turnover intention* ( $Y$ ).

Variabel kepemimpinan transaksional diukur berdasarkan dimensi imbalannya kontingen, manajemen pengecualian aktif, dan pasif (Yukl, 2010). Variabel komunikasi diukur melalui indikator keterbukaan, empati, dukungan, perasaan positif, dan kesetaraan (Robbins & Judge, 2018). Variabel beban kerja mencakup dimensi beban fisik, mental, dan waktu (Koesomowidjojo, 2017). Sementara itu, variabel kepuasan kerja mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi, dan gaji (Robbins & Judge, 2017). Adapun variabel *turnover intention* diukur melalui indikator berpikir untuk keluar, mencari pekerjaan baru, dan membandingkan pekerjaan (Mobley dalam Desi et al. 2023).

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah kerja PT XYZ Cabang Palopo pada periode Mei hingga Agustus 2025. Unit analisis penelitian adalah *Account Officer* (AO) berusia 17–30 tahun dengan latar belakang pendidikan minimal SMA hingga S1.

Tahapan analisis data dilakukan secara sistematis, dimulai dari uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis pada tingkat signifikansi, untuk menilai pengaruh antarvariabel secara parsial. Analisis utama menggunakan Path Analysis (SEM–PLS) yang meliputi evaluasi outer model (untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk) dan inner model (untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui nilai *path coefficient*, R-square, dan p-value).

Pendekatan metodologis ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, serta menghasilkan temuan empiris yang bermanfaat bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan PT XYZ Cabang Palopo.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

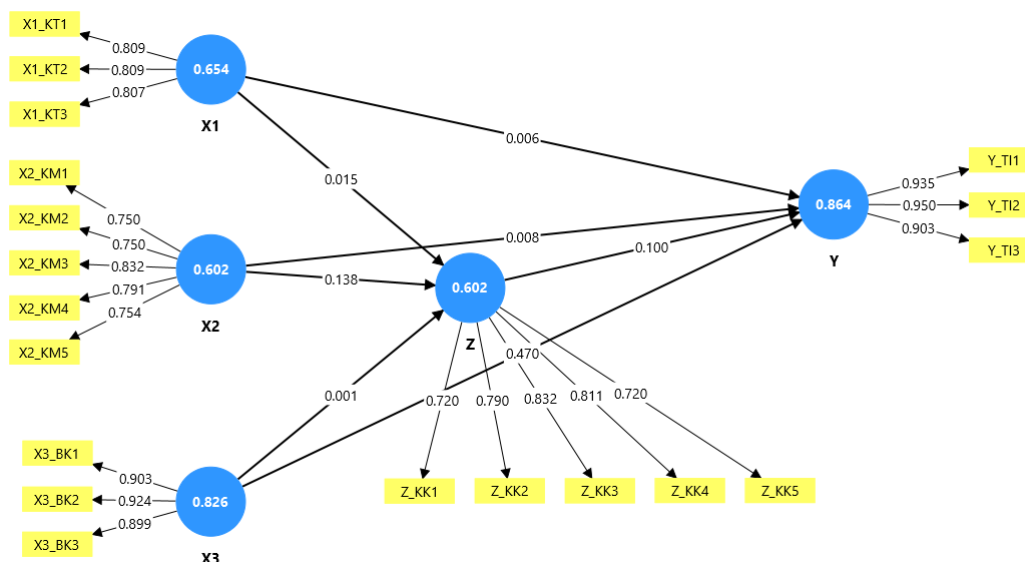
### Analisis Data Deskriptif

Analisis statistik disebut juga dengan analisis deskriptif variabel, yang digunakan untuk menunjukkan hubungan antar variabel penelitian pada data yang dikumpulkan. Untuk mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan formulir Google untuk mengirimkan kuesioner ke 194 responden yang berisi 19 pernyataan yang berkaitan dengan faktor-faktor seperti kepemimpinan transaksional, komunikasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

### Uji Outer Model

Pengujian validasi konstruk dan reliabilitas instrument adalah dengan menggunakan Outer Model analisa ini untuk meneliti spesifikasi keterkaitan antara variabel laten dengan indikatornya, berikut adalah tampilan hasil output SmartPLS :

**Gambar 1. Hasil Uji Structural Equaiton Model**



**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

**Tabel 1. Outer Loading**

	Kepemimpinan Transaksional (X1)	Komunikasi (X2)	Beban Kerja (X3)	Turnover Intention (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1-1	0.809				
X1-2	0.809				
X1-3	0.807				
X2-1		0.75			
X2-2		0.75			
X2-3		0.832			
X2-4		0.791			
X2-5		0.754			
X3-1			0.903		
X3-2			0.924		
X3-3			0.899		
Y-1				0.935	
Y-2				0.95	
Y-3				0.903	
Z-1					0.72
Z-2					0.79
Z-3					0.832
Z-4					0.811
Z-5					0.72

**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

Dari tabel 1. Menunjukkan seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai *outer loading* > 0,70, sehingga seluruh item dinyatakan valid secara konvergen. Indikator Kepemimpinan Transaksional (0,807–0,809), Komunikasi (0,750–0,832), dan Kepuasan Kerja (0,720–0,832) menunjukkan kontribusi yang memadai terhadap konstraknya. Sementara itu, indikator Beban Kerja (0,899–0,924) dan *Turnover intention* (0,903–0,950) menunjukkan validitas konvergen yang sangat kuat. Dengan demikian, seluruh indikator layak digunakan dalam model pengukuran.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dan AVE**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transaksional (X1)	0.743	0.756	0.85	0.654
Komunikasi (X2)	0.837	0.856	0.883	0.602
Beban Kerja (X3)	0.896	0.907	0.934	0.826
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.922	0.931	0.95	0.864
Kepuasan Kerja (Z)	0.834	0.838	0.883	0.602

**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

Dari tabel 2. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas batas minimal 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik. Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* (baik rho\_a maupun rho\_c) yang berada pada rentang 0,756 hingga 0,950 mengindikasikan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas komposit yang kuat dan mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil serta konsisten.

Dari aspek validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel > 0,50. Temuan ini menegaskan bahwa setiap indikator yang membentuk konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator tersebut. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid secara konvergen, dan indikator yang digunakan secara substansial telah mewakili konsep teoretis yang diukur.

### Uji Inner Model

Pengujian inner model berfungsi untuk mengetahui korelasi antara dua variabel yang diteliti. Langkah-langkah untuk melakukan pengujian penelitian ini diuji dengan menggunakan uji R dan uji F. Berikut hasil output:

**Tabel 3. Uji R-Square**

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.385	0.372
Kepuasan Kerja (Z)	0.228	0.216

**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

Dari tabel 3. nilai R-Square untuk variabel *Turnover intention* sebesar 0,385 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, komunikasi, beban kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 38,5% variasi *turnover intention*, yang termasuk kategori moderat dalam konteks model struktural PLS-SEM. Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,228 mengindikasikan bahwa kepemimpinan transaksional, komunikasi, dan beban kerja menjelaskan 22,8% varians kepuasan kerja, yang berada pada kategori lemah namun memadai untuk penelitian sosial. Secara keseluruhan, kedua nilai tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki tingkat kemampuan jelaskan (*predictive power*) yang layak untuk dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 4. Uji F-Square**

	F-Square
<b>Kepemimpinan Transaksional (X1) -&gt; Turnover Intention (Y)</b>	0.006
<b>Kepemimpinan Transaksional (X1) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.015
<b>Komunikasi (X2) -&gt; Turnover Intention (Y)</b>	0.008
<b>Komunikasi (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.138
<b>Beban Kerja (X3) -&gt; Turnover Intention (Y)</b>	0.470
<b>Beban Kerja (X3) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.001
<b>Kepuasan Kerja (Z) -&gt; Turnover Intention (Y)</b>	0.100

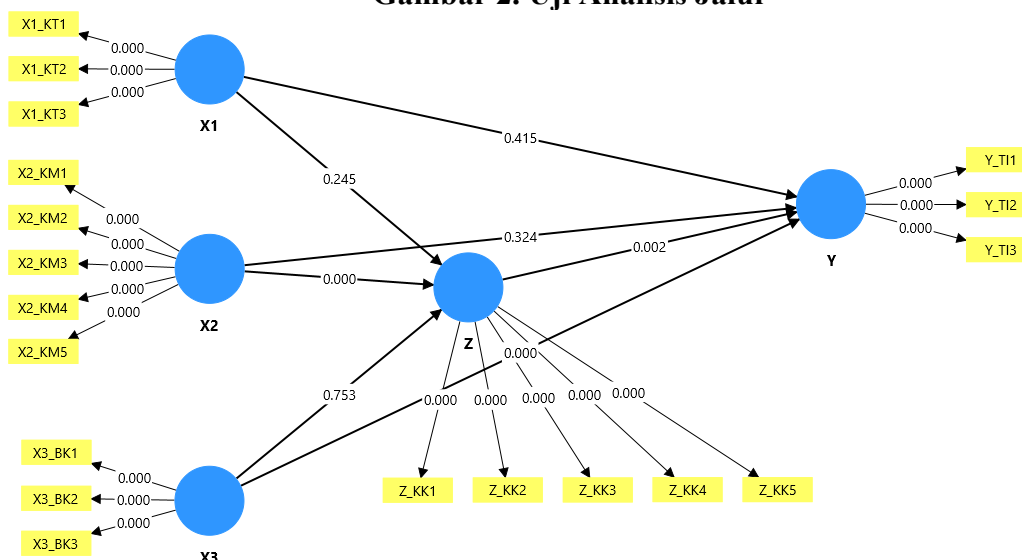
**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

Dari tabel 4. Hasil analisis effect size menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang sangat kecil baik terhadap *turnover intention* ( $f^2 = 0,006$ ) maupun kepuasan kerja ( $f^2 = 0,015$ ). Demikian pula, komunikasi memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap *turnover intention* ( $f^2 = 0,008$ ), namun memberikan pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja ( $f^2 = 0,138$ ). Beban kerja menjadi variabel dengan pengaruh paling dominan dalam model, ditunjukkan oleh nilai  $f^2$  sebesar 0,470 terhadap *turnover intention*, yang berada pada kategori besar. Sebaliknya, pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja hampir tidak signifikan secara praktis ( $f^2 = 0,001$ ). Sementara itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh kecil dalam menurunkan *turnover intention* ( $f^2 = 0,100$ ).

#### **Uji Analisis Jalur**

Pengujian analisis jalur dapat dilihat dari nilai T-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian analisis jalur yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$ . Adapun hasil dari uji analisis jalur sebagai berikut:

**Gambar 2. Uji Analisis Jalur**



**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

**Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

	Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan transaksional (X1) → Turnover intention (Y)	-0.075	0.815	0.415	Negatif dan tidak signifikan (H1 ditolak)
H2	Kepemimpinan transaksional (X1) → Kepuasan kerja (Z)	0.129	1.164	0.245	Positif namun tidak signifikan (H2 ditolak)
H3	Komunikasi (X2) → Turnover intention (Y)	0.091	0.986	0.324	Positif namun tidak signifikan (H3 ditolak)
H4	Komunikasi (X2) → Kepuasan kerja (Z)	0.391	3.673	0.000	Positif dan signifikan (H4 diterima)
H5	Beban kerja (X3) → Turnover intention (Y)	0.541	8.274	0.000	Positif dan signifikan (H5 diterima)
H6	Beban kerja (X3) → Kepuasan kerja (Z)	-0.031	0.314	0.753	Negatif dan tidak signifikan (H6 ditolak)
H7	Kepuasan kerja (Z) → Turnover intention	-0.282	3.166	0.002	Negatif dan signifikan (H7 diterima)

**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

**Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

	Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample (O)	T-Statistik	P-Value
H8	Beban kerja (X3) → Turnover intention (Y) melalui Kepuasan kerja (Z)	0.009	0.314	0.753
H9	Kepemimpinan transaksional (X1) → Turnover intention (Y) melalui Kepuasan kerja (Z)	-0.036	1.171	0.242
H10	Komunikasi (X2) → Turnover intention (Y) melalui Kepuasan kerja (Z)	-0.11	2.119	0.034

**Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025**

**Pembahasan :**

**H1. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap *Turnover intention***

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar -0,075, T-statistik 0,815, dan P-value 0,415 ( $> 0,05$ ). Artinya, kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, meskipun secara arah hubungan menunjukkan kecenderungan penurunan *turnover intention*, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa mekanisme reward dan punishment yang menjadi ciri kepemimpinan transaksional belum mampu menahan keinginan AO PT. XYZ Cabang Palopo untuk meninggalkan organisasi. Faktor lain seperti beban kerja yang tinggi, tekanan pencapaian target, ketidakseimbangan antara usaha dengan kompensasi yang diterima, serta rendahnya dukungan sosial dan emosional dari lingkungan kerja lebih dominan memengaruhi *turnover intention*. Temuan ini berbeda dari penelitian Kinanti (2019) namun konsisten dengan kondisi kontekstual pekerjaan AO yang membutuhkan dukungan lebih bersifat inspiratif dan suportif.

**H2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,129, T-statistik 1,164, dan P-value 0,245 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun arah hubungan positif menunjukkan kecenderungan meningkatnya kepuasan kerja seiring penerapan kepemimpinan transaksional, efek tersebut tidak nyata secara statistik. Hal ini menandakan bahwa mekanisme formal seperti pemberian penghargaan dan koreksi kinerja belum mampu menciptakan rasa puas secara emosional. AO PT XYZ Cabang Palopo lebih menghargai dukungan moral, perhatian personal, dan suasana kerja yang inklusif dibandingkan insentif material semata. Hasil ini sejalan dengan Fitriani et al. (2020) yang menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, dan berbeda dengan Azis & Nuryadin (2023) yang menemukan signifikansi ketika kepemimpinan disertai komunikasi efektif. Secara praktis, organisasi perlu menyeimbangkan sistem penghargaan dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih empatik dan partisipatif untuk meningkatkan kepuasan kerja.

**H3. Pengaruh Komunikasi terhadap *Turnover intention***

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,091, T-statistik 0,986, dan P-value 0,324 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, meskipun komunikasi yang efektif seharusnya menekan keinginan karyawan keluar, dalam praktiknya efek langsung tidak terjadi. Hal ini dimungkinkan karena komunikasi intensif justru membuka kesadaran karyawan terhadap kondisi organisasi yang menimbulkan ketidakpuasan. Dalam konteks AO PT XYZ Cabang Palopo, komunikasi penting untuk koordinasi dan pencapaian target, tetapi tidak selalu mampu menahan niat keluar bila tekanan kerja dan kompensasi tidak seimbang. Hasil ini sejalan dengan Hidayati & Saputra (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, komunikasi efektif tetap menjadi fondasi penting, namun perlu didukung kebijakan manajemen kerja yang adil dan proporsional.

**H4. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,391, T-statistik 3,673, dan P-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini membuktikan bahwa komunikasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dua arah yang terbuka menciptakan rasa dihargai, kejelasan tugas, dan dukungan sosial yang memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks kerja AO PT XYZ Cabang Palopo, komunikasi yang lancar antara pimpinan dan tim lapangan menjadi faktor krusial untuk mengatasi tekanan kerja dan menjaga kohesi tim. Hasil ini konsisten dengan penelitian Cris & Sutarmin (2024) dan Purnawati et al. (2021) yang menegaskan bahwa komunikasi terbuka meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, komunikasi efektif perlu dipertahankan sebagai instrumen manajerial strategis dalam memperkuat motivasi dan kesejahteraan psikologis karyawan.

##### **H5 Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover intention***

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,541, T-statistik 8,274, dan P-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini berarti beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk keluar dari organisasi. Beban kerja berlebih menimbulkan tekanan emosional dan kelelahan mental, yang mengurangi motivasi dan meningkatkan keinginan berpindah kerja. Dalam konteks AO PT XYZ Cabang Palopo, tugas kompleks seperti penagihan, pembinaan kelompok, serta target pembiayaan yang ketat menjadi sumber stres yang signifikan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Maulidah et al. (2022) dan Limnata & Silaswara (2022) yang menegaskan hubungan positif signifikan antara beban kerja dan *turnover intention*. Oleh karena itu, organisasi perlu meninjau kembali kebijakan target dan mendistribusikan beban kerja secara proporsional untuk mengurangi tekanan psikologis karyawan.

##### **H6. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar -0,031, T-statistik 0,314, dan P-value 0,753 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun beban kerja tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja, pengaruh tersebut tidak terbukti secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan AO PT XYZ Cabang Palopo tetap dapat mempertahankan kepuasan kerja meskipun menghadapi tekanan, berkat dukungan sosial dan kompensasi yang memadai. Hasil ini berbeda dengan Fitriani et al. (2020) yang menemukan pengaruh negatif signifikan, dan menegaskan bahwa faktor-faktor non-struktural seperti dukungan tim dan kepemimpinan partisipatif dapat meredam dampak negatif beban kerja. Dengan demikian, keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi perlu dijaga agar kepuasan kerja tetap terpelihara.

##### **H7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention***

Hasil analisis menunjukkan nilai original sample (O) sebesar -0,282, T-statistik 3,166, dan P-value 0,002 ( $< 0,05$ ). Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor protektif terhadap *turnover intention* karena meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional. Hasil ini konsisten dengan Fitriani et al. (2020) dan Maulidah et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu menekan niat keluar. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja melalui penghargaan yang adil, dukungan atasan, dan lingkungan kerja suportif menjadi strategi utama dalam menekan tingkat *turnover* AO di PT XYZ.

#### **H8 Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,009 dengan nilai T sebesar 0,314 ( $< 1,96$ ) dan nilai signifikansi P sebesar 0,753 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, tingkat beban kerja tidak berimplikasi signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan *turnover intention* apabila melalui kepuasan kerja. Pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* bersifat langsung, tanpa melalui proses penurunan kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa tekanan beban kerja pada AO PT XYZ memicu niat keluar secara langsung karena tingginya tuntutan target dan mobilitas lapangan. Hasil ini selaras dengan Limnata & Silaswara (2022) yang menekankan dominasi pengaruh langsung beban kerja terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, manajemen perlu fokus pada desain kerja dan dukungan sumber daya untuk mengurangi tekanan operasional karyawan.

#### **H9. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,036 dengan nilai T sebesar 1,171 ( $< 1,96$ ) dan nilai P sebesar 0,242 ( $> 0,05$ ). Hasil ini juga tidak signifikan, yang berarti kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan *turnover intention*. Artinya, kepemimpinan transaksional tidak secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis penghargaan dan hukuman belum mampu menciptakan kepuasan kerja yang signifikan untuk menekan *turnover intention*. Kepemimpinan transaksional dinilai kurang efektif dalam konteks pekerjaan yang menuntut dukungan emosional dan motivasi sosial, seperti pada AO PT XYZ Cabang Palopo. Hasil ini konsisten dengan Fitriani et al. (2020), yang menyimpulkan bahwa efek mediasi tidak terjadi dalam hubungan kedua variabel tersebut. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang mengedepankan perhatian personal, inspirasi, dan partisipasi karyawan.

#### **H10 Pengaruh Komunikasi terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,110 dengan nilai T sebesar 2,119 ( $> 1,96$ ) dan nilai P sebesar 0,034 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan komunikasi terhadap *turnover intention*. Arah koefisien negatif menunjukkan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya menurunkan tingkat *turnover intention*. Dalam konteks AO PT XYZ Cabang Palopo, komunikasi berperan penting sebagai jembatan sosial yang membangun rasa dihargai dan keterikatan terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan Hidayati & Saputra (2018) serta Purnawati et al. (2021) yang menegaskan peran signifikan komunikasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan empatik perlu dijadikan strategi utama dalam memperkuat loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat *turnover*.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penerapan kepemimpinan

transaksional cenderung menurunkan niat keluar karyawan, pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik. Kepemimpinan berbasis transaksi yang menekankan sistem penghargaan dan hukuman belum efektif dalam mempertahankan karyawan secara berkelanjutan.

2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, gaya kepemimpinan yang menekankan imbalan dan kontrol belum mampu secara nyata meningkatkan kepuasan kerja *Account Officer* (AO). Pola kepemimpinan ini lebih mendorong kepatuhan formal dibandingkan membangun keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.
3. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menandakan bahwa komunikasi yang baik belum mampu secara langsung menekan keinginan karyawan untuk keluar, meskipun tetap menjadi faktor penting dalam menjaga keharmonisan dan koordinasi kerja di dalam organisasi.
4. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kualitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan transparan mampu menumbuhkan rasa dihargai serta meningkatkan motivasi kerja AO PT XYZ.
5. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin berat beban kerja yang dirasakan, semakin besar pula keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tekanan target yang tinggi dan tanggung jawab kerja yang kompleks tanpa dukungan yang memadai menjadi faktor utama pendorong *turnover intention*.
6. Beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja, pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa AO PT XYZ masih mampu beradaptasi terhadap tekanan pekerjaan karena adanya dorongan tanggung jawab sosial dan komitmen terhadap tujuan organisasi.
7. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan tingkat keinginan keluar yang lebih rendah. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci dalam menekan *turnover intention* di lingkungan PT XYZ.
8. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*. Pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* bersifat langsung, bukan melalui mekanisme psikologis kepuasan kerja. Tekanan beban kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan keinginan keluar tanpa dipengaruhi oleh perubahan tingkat kepuasan kerja.
9. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*. Walaupun kepemimpinan transaksional dapat memengaruhi persepsi kepuasan kerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk menekan *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini belum efektif menciptakan loyalitas karyawan secara tidak langsung.
10. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi terhadap *turnover intention*. Komunikasi yang efektif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi berperan sebagai faktor strategis dalam membangun kepuasan dan loyalitas karyawan di PT XYZ.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfarol, A. K., & Bahwiyanti, J. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Pt. Hasnur Riung Sinergi Kabupaten Tapin. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 10(1), 75-89.
- Andalas, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja, dan Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Happy Day Organizer) (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Azis, A., & Nuryadin, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Honorer Pada Dinas Perdagangan Kota Parepare. *Decision: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 285-292.
- Chrisshyaren, & Erdiansyah, R. (2022). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 1, pp. 164–175). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.22480>
- Cris M. I. U., & Sutarmin, S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensasi, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 3(1), 67-80.
- Desi, D. E., & Dosari, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Kariawan Pt. Bpr Kerinci. *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (online), 4(3), 754-762.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fitriani, L. K., & Yusiana, N. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover intention* pada Karyawan Inti Pangan, Kuningan. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 3(2). <https://doi.org/10.25134/ijsm.v3i2.3632>
- Fitriantini, R., Agusdin, A., & Nurmayanti, S. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di Rsud Kota Mataram. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 8(1), 23–38. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v8i1.100>.
- Hidayati, S. N., & Saputra, S. D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap *Turnover intention* Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai “Variabel Antara.” *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 7(2), 162. <https://doi.org/10.30588/jmp.v7i2.365>
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Teori kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Irfansyah, M., Adriani, Z., & Hasanah, N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Variasi Mobil di Kota Jambi. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 5(1), 203-216.
- Kinanti, P. D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Riset Manajemen*, 8(5), 1–22.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Panduan praktis menyusun analisis beban kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Limnata, I., & Silaswara, D. (2022). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Tingkat *Turnover* pada PT. Gunadaya Inti Sejati, 2(2).
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan RSUD “ABC” Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(2), 159–176. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.611>

- Munir, M., Fachmi, M., & Sani, A. (2020). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 161–170. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/705>
- Purnawati, N. L. G. P., Yuliasuti, I. A. N., & Ribek, P. K. (2021). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 4(1), 33–46. <https://doi.org/10.47532/jis.v4i1.227>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed., Global Edition). Pearson Education.
- Robbins and Judge., (2018). *Motivasi kerja*. Human Resources Management, Ebook, Global Edition. Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017) *Organizational Behavior* (Edition 15). Pearson Education
- Roni, F. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Widya Cipta*, 3(1), 171–178. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>
- Sa'adah, L., Taqiyuddin, A., & Valeria, N. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Putra Putri Jombang. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(2), 12-21.
- Syafika Kamila, & MM Tri Susetyaning Mildawani. (2024). *Turnover intention* Pada PT Maisya Makmur Ditinjau Dari Lingkungan Kerja Sosial Dan Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Public Service and Governance Journal*, 5(2), 318–333. <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i2.1901>
- Tarwaka (2015) *Ergonomi Industri (Dasar-dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja)*. Edisi II. Surakarta: Harapan Press
- Tsani, R. R. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan Produksi PT YB Apparel Jaya Temanggung). Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. Pearson, 9th Edition