

Analisis Variabel Mempengaruhi *Turnover Intention*: Peran Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *Talent Management*

Achmad Danang Nugroho Eko Saputro¹⁾, Noor Arifin²⁾

¹⁾Prodi Manajemen, FEB, Universitas Nadlatul Ulama Jepara

²⁾Prodi Manajemen, FEB, Universitas Nadlatul Ulama Jepara

Corresponding author: 211110003013@unisnu.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Turnover Intention* berbasis Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *Talent Management* di Perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer yang di dapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Sedangkan sumber data sekunder didapatkan melalui buku, jurnal dan artikel. Populasi karyawan perusahaan Berkah Aakar Mulyo Jepara berjumlah 55 orang. Teknik sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh. dengan jumlah 55 karyawan Berkah Aakar Mulyo Jepara. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan koesioner menggunakan *link google form* kepada individu atau perorangan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. variabel Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan variabel dan *Talent Manajemen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* di Perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara di Perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, *Talent Manajemen*, *Turnover Intention*.

PENDAHULUAN

Operasional perusahaan tidak terlepas dari pengawasan publik dan juga media yang semakin berkembang. Pengelolaan sumber daya manusia sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran perasaan atau tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan berhubungan dengan masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin (Ranto dan Arifin, 2024).

Menurut Abdillah (2012). Mengatakan bahwa *Turnover* sebagai pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja Dalam perkembangan terakhir ini perputaran karyawan telah dilihat sebagai masalah yang penting, arti pentingnya terletak pada kenyataan bahwa ada banyak konsekuensi negatif dalam suatu pekerjaan jika tingkat *turnover* karyawan tinggi.

Solechah dan Utami (2013). Mengatakan bahwa Kepemimpinan transformasional sebagai upaya untuk memotivasi karyawannya untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain pemimpin dapat meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawannya yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerjanya. Sudah menjadi hal yang biasa bahwa sikap dari seorang pemimpin dapat membuat karyawan keluar dari tempat bekerjanya hal ini sering terjadi di suatu perusahaan. pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan dalam berinteraksi dengan karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi pemimpin. Menurut Solechah dan Utami (2013). Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Ghaziani (2012) menyebutkan bahwa keadilan organisasi mempunyai konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan dengan adil didalam organisasi dan persepsi bagaimana seperti dipengaruhi hasil organisasi. Sebagian besar penelitian keadilan organisasi awalnya terkonsentrasi pada model keadilan dua faktor: yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Bahtiar (2014) menyebutkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Plessis (2015) menyatakan bahwa, *talent management* berkaitan dengan perekrutan kandidat perusahaan yang tepat dengan skill yang tepat untuk ditempatkan pada bidang yang sesuai. Setiap personal individu memiliki skill yang berbeda satu dengan yang lainnya. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan talenta dan peningkatan keterlibatan kerja karyawan dapat membantu karyawan untuk tidak memiliki intensi keluar dari perusahaan. Peran serta tanggung jawab yang cukup sulit bagi manajemen perusahaan adalah mengidentifikasi SDM yang cocok dengan culture perusahaan yang ada. Ketika karyawan telah memiliki engagement dengan perusahaan, maka mereka akan cenderung untuk bertahan dalam perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk pindah atau keluar dari perusahaan. Munish and Rachna (2017) variabel *talent management* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan.

Riset Gap dari hasil variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* diantaranya dari Vania. (2019). Berpengaruh positif signifikan dan berbeda dengan riset Suhakim & Badrianto. (2021). Mengatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* tidak berpengaruh. Menurut Albaar & Kamis. (2022). Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* berpengaruh positif signifikan dan berbeda dengan riset Wiratama & Suana, (2021) yang mengatakan bahwa Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* berpengaruh negatif signifikan dan Audina, Batubara, & Jannah. (2023). Mengatakan bahwa Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* tidak berpengaruh signifikan. Menurut Rafliani & Kasmiruddin. (2023). Mengatakan bahwa *Talent Management* terhadap *Turnover Intention* berpengaruh positif. Dan berbeda dengan riset Nuhun, Rumawas, & Rogahang. (2023). Yang mengatakan bahwa Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* tidak berpengaruh signifikan.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*. maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*.

Tabel 1. Jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dari tahun 2021-2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Presentase Turnover
2021	60	7	9	62	11,29%
2022	62	6	3	59	10,17%
2023	59	7	5	57	12,28%
2024	57	8	6	55	14,55%

Sumber : Berkah Akar Mulyo Jepara, 2024

Berdasarkan data perusahaan Berkah Akar Mulyo dari tahun 2021 hingga 2024, jumlah karyawan menunjukkan fluktuasi. Pada tahun 2021, terdapat 60 karyawan di awal tahun, dengan 7 karyawan keluar dan 9 karyawan baru masuk, sehingga jumlah akhir karyawan menjadi 62, dengan tingkat turnover 11,29%. Tahun berikutnya, 2022, menunjukkan penurunan turnover menjadi 10,17%, dengan 6 karyawan keluar dari total awal 62, dan hanya 3 karyawan yang masuk, sehingga jumlah karyawan akhir menjadi 59. Pada tahun 2023, tingkat turnover

meningkat menjadi 12,28%, dengan 7 karyawan keluar dan 5 karyawan baru, menghasilkan total 57 karyawan di akhir tahun. Tahun 2024 mencatat peningkatan turnover tertinggi sebesar 14,55%, dengan 8 karyawan keluar dan 6 karyawan masuk, sehingga jumlah karyawan akhir menjadi 55. Data ini menunjukkan tren turnover yang meningkat secara bertahap dalam empat tahun terakhir.

TINJAUAN PUSTAKA

Turnover Intention

Hwang & Chang (2008) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah pemikiran yang muncul pada karyawan untuk keluar dari perusahaan secara sukarela dan tanpa paksaan. *Turnover intention* dapat diwujudkan dengan tindakan resign, berpindah dari unit organisasi, melakukan pemberhentian atau kematian karyawan. Berdasarkan pendapat dan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan sebuah kemauan atau keinginan dari karyawan untuk berpindah dari pekerjaannya, dan belum sampai pada tahap pelaksanaan untuk keluar dari perusahaan. Masalah perputaran karyawan sangat penting untuk diatasi karena gesekan yang tinggi dapat memengaruhi perusahaan secara luas, secara langsung dan tidak langsung, yang mengakibatkan peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan, hilangnya produksi, berkurangnya keuntungan, dan keseluruhan moral karyawan yang lebih rendah. Menurut Ardan dan Jaelani (2021). Ada lima indikator *Turnover Intention* yaitu : (1) *thinking of quitting* (pikiran untuk meninggalkan perusahaan), (2) *intention to search* (kecenderungan untuk mencari kerja lain), (3) *intention to quit* (kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan), (4) *Job Dissatisfaction* (Ketidakpuasan terhadap pekerjaan) dan (5) *Perceived Alternatives* (Persepsi terhadap peluang lain).

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan Transformasional merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya di mana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Nugroho, 2018) Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Menurut Penelitian Rahmi (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian Suhakim & Badrianto (2021) Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* tidak berpengaruh.

Menurut Yani & Putri (2017). Ada lima indikator kepemimpinan transformasional yaitu :(1), Visi yang imperatif, (2), Pemberdayaan karyawan, (3), Perhatian individual, (4), Motifasi intrinsic, (5) Teladan yang Inspiratif.

H1: Bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Keadilan Organisasional

Menurut (Nuryadi, Subiyanto, & Kurniawan, 2020), keadilan organisasi di tempat kerja berarti bahwa perusahaan berusaha memberikan keadilan yang sama kepada karyawannya, tidak hanya dalam hal gaji dan imbalan, tetapi juga dalam hal proses pengambilan keputusan dan intervensi yang efektif. Indikator rerata tinggi masih dapat ditingkatkan, seperti persepsi organisasi oleh karyawan yang bekerja secara efektif dan para eksekutif yang sensitif terhadap kebutuhan karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa keadilan dalam organisasi memiliki dampak positif pada kepuasan karyawan, kepuasan karyawan memiliki efek positif pada keterlibatan mereka dalam perusahaan, dan ada hubungan antara keduanya. Dengan lebih banyak keadilan dalam organisasi, karyawan lebih terlibat dalam perusahaan. Saraswati, & Ribek. (2018) menemukan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun menurut Wiratama & Suana, (2021) yang mengatakan bahwa Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* berpengaruh negatif signifikan. Menurut Saraswati & Ribek (2018) ada lima Indikator keadilan organisasi yaitu : (1) Keadilan distributif, (2) Keadilan prosedural, dan (3) Keadilan interaksional, (4) Keadilan Informasional dan (5) Keadilan Relasional.

H2 : Bahwa variabel Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Talent Management

Penelitian yang dilakukan oleh Aiza Hussain Rana dan Abdus Sattar Abbasi (2013) manajemen talenta mempunyai dampak langsung terhadap tingkat *turnover* yang dilakukan oleh para karyawan, oleh sebab itu umumnya para pemimpin membutuhkan keahlian khusus untuk lebih sadar dan waspada dalam mengembangkan karir para karyawan, agar karyawan mampu meningkatkan produktivitasnya. Dalam suatu organisasi diperlukan keinginan untuk lebih maju lagi dari pada karyawan, sehingga akan lebih memudahkan untuk memasuki pasar global. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada karyawan akan membuat kekhawatiran dari citra organisasi. Menurut Nuhun, Rumawas, & Rogahang. (2023). *Talent management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dan menurut Rafliani. & Kasmiruddin. (2023). *Talent management* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dan menurut Gede. & Sunny. (2019). *Talent management* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Menurut Rafliani & Kasmiruddin (2023) ada lima indikator talent management yaitu: (1), Menarik karyawan berbakat, (2), pengembangan bakat, (3). strategi sukses, (4) Retensi Bakat dan (5) Manajemen Kinerja.

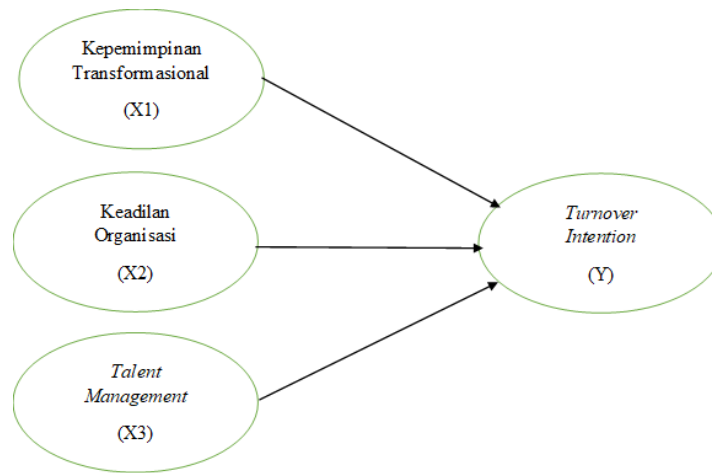
H3 : Bahwa variabel *Talent Management* mempengaruhi terhadap *turnover intention*

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer yang di dapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Sedangkan sumber data sekunder didapatkan melalui buku, jurnal dan artikel. Populasi seluruh karyawan perusahaan Berkah Akar Mulyo Jepara berjumlah 55 orang. Teknik sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh yaitu mengambil semua populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 55 karyawan Berkah Akar Mulyo Jepara. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan koesioner menggunakan *link google form* kepada individu atau perorangan. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner, yaitu memberikan daftar

pertanyaan kepada responden dan responden memilih beberapa alternatif jawaban yang sudah tersedia di *google form*.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian survei. Data penelitian ini akan dikumpulkan menggunakan kuesioner dan metode analisis pada penelitian ini menggunakan SPSS. Hubungan pengaruh antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Desain Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis karakteristik demografis responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Data yang diperoleh memberikan gambaran yang jelas mengenai komposisi responden yang terlibat dalam studi ini.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Keterangan	Jumlah	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	49	89,1
Perempuan	6	10,9
Usia		
20-25	26	47,3
26-30	20	36,4
Lebih dari 30 tahun	9	16,4
Lama berkerja		
1-3 tahun	39	71,0
4-6 tahun	16	29,1

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa karakteristik jenis kelamin responden paling banyak adalah laki-laki sebanyak (89,1%) atau 49 orang, sedangkan responden perempuan sebanyak (10,9%) atau 6 orang. Berdasarkan table diatas dapat diketahui karakteristik umur responden paling banyak berada pada rentang usia 20-25 tahun sebanyak (47,3%) atau 26 orang, sedangkan responden dengan rentang umur 26-30 tahun sebanyak (36,4%) atau 20 orang, dan rentang usia lebih dari 30 tahun hanya (2,8%) atau 1 orang. Berdasarkan table diatas dapat diketahui karakteristik lama bekerja responden paling banyak adalah 1-3 tahun sebesar (71,0%) atau 39 orang. Sebaliknya lama bekerja paling sedikit adalah 4-6 tahun sebesar (29,1%) atau 16 orang.

Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner tergantung dalam melakukan pencarian tujuan saat dilakukannya sebuah pengukuran, dapat diukur dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *Degree Of Freedom* (Df) = $n - 2$, maka n merupakan jumlah sampel. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka dikatakan valid.

Pada penelitian yang digunakan ini memiliki jumlah sampel (n) 55 dan besarnya (Df) $55 - 2 = 53$ dengan α 0,1 di dapat r_{tabel} 0,1680. Nilai r_{hitung} dapat dilihat berdasarkan tampilan *output Chronbach Alpha* yakni pada kolom *Corrected Item - Total Correlation*. Hasil analisis uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	r_{hitung}	$><$	r_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,240	>	0.2241	Valid
	X1.2	0,589	>	0.2241	Valid
	X1.3	0,429	>	0.2241	Valid
	X1.4	0,642	>	0.2241	Valid
	X1.5	0,589	>	0.2241	Valid
Keadilan Organisasi (X2)	X2.1	0,457	>	0.2241	Valid
	X2.2	0,753	>	0.2241	Valid
	X2.3	0,688	>	0.2241	Valid
	X2.4	0,597	>	0.2241	Valid
	X2.5	0,520	>	0.2241	Valid
Talent Management (X3)	X3.1	0,269	>	0.2241	Valid
	X3.2	0,395	>	0.2241	Valid
	X3.3	0,269	>	0.2241	Valid
	X3.4	0,449	>	0.2241	Valid
	X3.5	0,255	>	0.2241	Valid
Turnover Intention (Y)	Y.1	0,295	>	0.2241	Valid
	Y.2	0,282	>	0.2241	Valid
	Y.3	0,746	>	0.2241	Valid
	Y.4	0,620	>	0.2241	Valid
	Y.5	0,827	>	0.2241	Valid

Sumber : Olahan Data (2025)

Uji Reliabilitas

Analisis uji reliabilitas terhadap beberapa variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan, keadilan organisasi, manajemen talenta, dan niat *turnover*. Uji reliabilitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data memiliki konsistensi internal yang baik.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	><	Nilai Standar	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,732	>	0,6	Reliabel
Keadilan Organisasi (X2)	0,770	>	0,6	Reliabel
Talent Management (X3)	0,609	>	0,6	Reliabel
Turnover Intention (Y)	0,759	>	0,6	Reliabel

Sumber : Output SPSS 2024

Berdasarkan hasil dari tabel uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Chronbach Alpha* > 0,60 maka dapat disimpulkan indikator yang berada di dalam kuesioner dikatakan Reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistic non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov test*. Jika nilai signifikan yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal, dan jika nilai signifikan lebih dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Berikut tabel 3 uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,58603984
Most Extreme Differences	Absolute	,108
	Positive	,108
	Negative	-,072
Test Statistic		,108
Asymp. Sig. (2-tailed)		,164 ^c

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dengan nilai Asymp.Sig.(2-tailed) sebesar 0,164. Artinya nilai Asymp. Sig.(2-tailed) > (0,05), maka data penelitian ini berdistribusi normal (memenuhi uji asumsi normalitas) yang menghasilkan data berdistribusi normal.

Uji Hipotesis

1. Koefisien Determinasi

Analisis regresi untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai seberapa besar kontribusi variabel-variabel yang diteliti dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen.

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,966 ^a	0,933	0,929	0,603	1.877

Sumber : Output SPSS 2024

Dari hasil Uji SPSS 26 nilai *R Square* sebesar 0,933 (93,3%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang diteliti memberikan pengaruh terhadap variabel dependen sebesar 93,3%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 6,7% dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

2. Uji F

Analisis varian (ANOVA) untuk mengevaluasi pengaruh simultan dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ANOVA ini bertujuan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam rata-rata variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang diteliti.

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256,436	3	85,479	235,061	0,000 ^b
	Residual	18,546	51	0,364		
	Total	274,982	54			

Sumber : Output SPSS 2024

Berdasarkan SPSS uji F tersebut dapat diketahui bahwa nilai F-hitung sebesar 235,061. Adapun nilai F tabel pada tingkat signifikansi 5% dan *degree of freedom* (df1) sebesar $k - 1$ ($4 - 1 = 3$) dan derajat bebas penyebut (df2) sebesar $n - k$ ($55 - 3 = 52$) adalah sebesar 2.783. Jika kedua nilai ini dibandingkan maka nilai f hitung lebih besar dari F-tabel ($235,061 > 2.783$). Dengan hasil perbandingan $235,061 > 2.783$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independen memiliki pengaruh yang sangat signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen

3. Uji T

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing - masing variabel bebasnya secara sendiri - sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (dependen) secara individual. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel atau dengan melihat nilai signifikansi (p-value). Berikut hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8. Uji t

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	
Model		B	Error	Beta	t
1	(Constant)	3.884	1.373		2.829
	Kepemimpinan Transformasional	0,023	0,021	0,647	0,994

Keadilan Organisasi	-0,256	-0,042	-0,337	-6,160	0,000
Talent Management	0,150	0,063	0,104	2,375	0,021

Sumber : Output SPSS 2024

Untuk mengetahui t_{tabel} dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi dan Talent Management terhadap *Turnover Intention* dapat dicari dengan menggunakan rumus $df = n - k$. Dimana (n) adalah jumlah sampel, dan (k) adalah jumlah variabel dan tingkat signifikan 0,05 jadi $df = 55 - 3 = 52$, maka dapat diperoleh t_{tabel} sebesar 1,298. Variabel Kepemimpinan Transformasional memperoleh nilai t-hitung sebesar $0,994 < t_{\text{tabel}}$ 1,298 dengan nilai signifikansi $0,237 < 0,05$, maka hipotesis ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention. Variabel Keadilan Organisasi memperoleh nilai t-hitung sebesar $-6,160 < t_{\text{tabel}}$ 1,298 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Artinya, Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Variabel Talent Management memperoleh nilai t-hitung sebesar $2,375 > t_{\text{tabel}}$ 1,298 dengan nilai signifikansi $0,021 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara Talent Management terhadap Turnover Intention.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t dinyatakan bahwa hipotesis hipotesis 1 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Kepemimpinan Transformasional* tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi perhatian karyawan secara individual pada niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Nugroho (2018) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya di mana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Social Exchange dalam Rahmi (2014) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip pertukaran sosial, di mana karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik oleh pemimpinnya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi. Namun, jika terdapat faktor lain seperti ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi atau kurangnya peluang pengembangan karier, maka hubungan yang baik dengan pemimpin saja tidak cukup untuk mengurangi turnover intention. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Suhakim & Badrianto (2021) Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* tidak berpengaruh..

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t dinyatakan bahwa hipotesis hipotesis 2 diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tinggi tingkat Keadilan Organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan. Ketidakadilan dalam distribusi sumber daya, proses pengambilan keputusan, atau perlakuan interpersonal dapat mendorong karyawan merasa tidak puas dan mencari peluang kerja di tempat lain. Menurut Karim dan Rehman (2012) mengatakan bahwa Keadilan organisasional yang diterapkan oleh pimpinan di dalam perusahaan dapat meningkatkan *Turnover Intention* diantaranya karyawan merasakan keadilan dalam pemberian beban kerja, pimpinan selalu mencari informasi yang akurat ketika ingin membuat suatu keputusan, pimpinan memperlakukan karyawan dengan cara yang baik. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Saraswati. & Ribek. (2018) menemukan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t dinyatakan bahwa hipotesis hipotesis 3 diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tinggi *talent management* maka *turnover intention* karyawan di perusahaan akan meningkat. Pada perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara menunjukkan bahwa program *Talent Management* yang diterapkan telah memberikan dampak positif dalam menekan tingkat *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan *talent management* dalam perusahaan, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Aiza dan Abdus (2013). Mengatakan bahwa *talent management* memiliki tujuan untuk membantu menurunkan *turnover intention* karyawan dan pengembangan karyawan dalam rangka memenuhi tantangan yang saat ini dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Munish and Rachna (2017) variabel *talent management* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. variabel Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan variabel dan *Talent Manajemen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* di Perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara di Perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara. Penelitian ini menekankan pentingnya praktik kepemimpinan yang baik, keadilan dalam organisasi, dan manajemen talenta untuk mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, serta memberikan wawasan bagi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan performa perusahaan. Penelitian ini menekankan pentingnya praktik kepemimpinan yang baik, keadilan dalam organisasi, dan manajemen talenta untuk mengurangi niat *turnover* karyawan. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan retensi karyawan dan performa perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara disarankan untuk lebih memperhatikan penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif agar dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, perusahaan perlu terus meningkatkan keadilan organisasi, baik dalam hal distribusi tugas, kebijakan, maupun sistem penghargaan, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan adil bagi karyawan. Manajemen talenta juga harus terus dikembangkan dengan memberikan program pelatihan, pengembangan karier, serta peluang pertumbuhan yang jelas, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk tetap berkontribusi dalam perusahaan. Dengan menerapkan strategi ini secara optimal, diharapkan tingkat *turnover intention* dapat ditekan, sehingga stabilitas dan kinerja perusahaan dapat meningkat secara berkelanjutan.

Berdasarkan pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi perhatian bagi penelitian selanjutnya agar lebih disempurnakan. Penelitian ini tentu memiliki kekurangan yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian mendatang. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain jumlah responden yang hanya 55 orang, yang dinilai masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Selain itu, objek penelitian hanya difokuskan pada Perusahaan Berkah Aakar Mulyo (BAM) Jepara, padahal terdapat banyak perusahaan yang juga memiliki aktivitas yang signifikan. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak mencerminkan pendapat mereka yang sebenarnya, yang dapat disebabkan oleh perbedaan pemikiran, anggapan, pemahaman masing-masing responden, serta faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Albaar, A. H., & Kamis, R. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Pt. Muara Mall Ternate). *Jurnal Manajemen Sinergi*, 10(1), 22-38. <https://doi.org/10.33387/jms.v10i1.4800>
- Aiza Hussain Rana, Abdus Sattar Abbasi. 2013. Impact of *Talent Management* and Employee *Turnover Intention* on Organizational Efficiency- A Case on Telecommunication Sector of Pakistan. *International Journal Sci.Int (Lahore)*. 25(3): h: 655-660
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). Manajemen sumber daya manusia: *Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. Cv. Pena Persada.
- Artha, I. M. (2018). *Organisasional dan Turnover Intention Karyawan pada PT . Bank Rakyat Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat , sehingga perusahaan harus dapat*. 7(1), 221-250.
- Audina, D. D., Batubara, M., & Jannah, N. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Upah, dan Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus PT. Bank Muamalat KC Medan Balikpapan. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 3638–3661. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.4033>
- Dewi, N., & Subudi, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Pada Cv. Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(12), 253715.
- Fitrahayu. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap*. 2(1), 1431-1440.
- Gede, I. K., & Sunny, M. P. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange, Empowerment, *Talent Management* Terhadap *Turnover Intention*. *Widya Manajemen*, 1(2), 113–137. <https://doi.org/10.32795/widyanamanajemen.v1i2.359>
- Ghaziani, F. G., Safania, A., & Tayebi, S. M. (2012). *Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment : the Iran ' s Ministry of Sport Perspective*. 6(7), 179-188.
- Karim, Faisal dan Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4):92-104.
- Karyawan, P. (2012). *Journal of Social and Industrial Psychology*. 1(2), 52-58.
- Kusumowardani, A., & Suharmono. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan dan *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1-15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management>
- Nugroho, A. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Universitas Lampung*.

- Nuhun, S., Rumawas, W., & Rogahang, J. J. (2023). Pengaruh *Talent Management Practices* dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Perusahaan Konstruksi. *Productivity*, 4(3), 399-407.
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65-71. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3535>
- Of, R., & Employees, G. Y. (2015). *The Management Side Of Talent : Causal Implications For The*. 31(5), 5–9.
- Pada, S., Pt, K., Sumber, W., Yogya, B., & Nissan, I. (n.d.). *Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja*. 1–21.
- Rafliani, F. (2023). Pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru. *Journal on Education*, 05(04), 15261-15278.
- Ranto, D.W.P., Noor Arifin, P. A. M. (2024). Job satisfaction and organizational commitment. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 39(12), 1663-1694. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2015-0216>
- Saraswati, N. P. A., & Ribek, P. K. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Organisasional. *Jurnal Ilmu Manajemen (JUIMA)*, 8(1), 116-127.
- Sumari, J., & Malino, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*. *Vifada Management and Social Sciences*, 1(2), 01-17. <https://doi.org/10.70184/cz2ct033>
- Vania, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Podo Mekar Jaya Sentosa. *Agora*, 7(1), 287054. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8154/7338>
- Wiratama, D. G., & Suana, I. W. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Pada Karyawan The Jayakarta Bali. *Tjyybjb.Ac.Cn*, 27(2), 58-66.
- Yani, Ari SoetiYani, A. S., & Putri, E. N. (2017). (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepribadian Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta). *Jurnal Media Manajemen Jasa*, 4(1), 30-43.
- Yuzalmi, N., Sukmadewi, R., & Fahrozi, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Ruang Raya Pekanbaru. *Jurnal Pajak Dan Bisnis*, 4(2), 283-290.