

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, PENGEMBANGAN
KARIR, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER*
INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR
DI PT. ARINA MULTIKARYA MAKASSAR**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Magister**

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

MARVIN IMANUEL LOTULUNG
23061020006/FEB/MM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

THESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, PENGEMBANGAN
KARIR, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER* INTENTION
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR DI PT. ARINA
MULTIKARYA MAKASSAR**

Yang diajukan

MARVIN IMANUEL LOTULUNG

23061020006/FEB/MM

**Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 4 Desember 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Yuningsih, S.E., M.Si
NIP. 197006202021212001

Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd
NIP. 196409201989032001

Anggota Dewan Penguji

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, CFP
NIP. 196309241989031001

Dr. Hesty Prima Rini, SE, MM
NIP. 198410132019032010

**Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.M., CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Marvin Imanuel Lotulung

NPM : 23061020006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis / Disertasi tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan TInggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang / Lembaga lain, kecuali yang secara tertulis di sitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari indikasi plagiat pada Tesis / Disertasi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 4 Desember 2025



Marvin Imanuel Lotulung

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, PENGEMBANGAN
KARIR, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER
INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR DI
PT. ARINA MULTIKARYA MAKASSAR**

MARVIN IMANUEL LOTULUNG
23061020006/FEB/MM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, pengembangan karir, dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Arina Multikarya Makassar. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena tingginya tingkat turnover karyawan pada tahun 2024 yang mencapai 57%, yang mencerminkan adanya masalah dalam kepuasan kerja, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan kehidupan kerja. Kondisi tersebut menimbulkan ketidakstabilan organisasi dan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner kepada 243 responden yang merupakan karyawan aktif. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, menunjukkan bahwa imbalan dan hukuman sebagai motivasi eksternal tidak efektif dalam mengurangi niat karyawan untuk keluar. Sebaliknya, pengembangan karir dan *work-life balance* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, dimana peluang promosi, pelatihan, serta keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan *turnover intention*, namun berperan penting dalam memediasi pengaruh pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menyoroti pentingnya program pengembangan karir yang jelas dan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi *turnover intention*.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transaksional, Pengembangan Karir, *Work-life balance*, Kepuasan Kerja, *Turnover intention*.

**THE EFFECT OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP, CAREER
DEVELOPMENT, AND *WORK-LIFE BALANCE* ON *TURNOVER
INTENTION* WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR AT PT.
ARINA MULTIKARYA MAKASSAR**

MARVIN IMANUEL LOTULUNG
23061020006/FEB/MM

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transactional leadership style, career development, and *work-life balance* on *turnover intention*, with job satisfaction as a mediating variable at PT. Arina Multikarya Makassar. The background of this research stems from the phenomenon of a high employee turnover rate in 2024, reaching 57%, which reflects issues in job satisfaction, career development opportunities, and *work-life balance*. This situation leads to organizational instability and reduces employee loyalty to the company.

This research employs a quantitative approach with a survey method using a questionnaire distributed to 243 active employees. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method to test both direct and indirect relationships between variables.

The results of the study show that transactional leadership style does not have a significant effect on turnover intention, indicating that rewards and punishments as external motivations are ineffective in reducing employees' intentions to leave. In contrast, career development and work-life balance have a significant negative impact on turnover intention, where promotion opportunities, training, and good work-life balance can reduce employees' desire to leave the company. Additionally, job satisfaction does not mediate the relationship between transactional leadership style and turnover intention, but plays an important role in mediating the effect of career development and work-life balance on turnover intention. These findings highlight the importance of clear career development programs and better work-life balance policies in improving job satisfaction and reducing turnover intention.

Keywords: *Transactional Leadership, Career Development, Work-life balance, Job Satisfaction, Turnover intention.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan yang Maha Esa atas segala nikmat dan karunia yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan Usulan Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Pengembangan Karir, dan *Work-life balance* Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator di PT. Arina Multikarya Makassar” dengan baik dan tepat pada waktunya. Usulan penelitian ini ditulis oleh penulis dengan tujuan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Pendidikan Strata 2 Jurusan Magister Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Dalam penulisan usulan penelitian ini, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dari berbagai pihak internal maupun eksternal di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang mana penulis tidak dapat menyebutkan secara keseluruhan. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi. MMT. Selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Prof. Dr. Yuniningsih, SE, M.Si. Selaku dosen pembimbing pertama peneliti serta Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd. Selaku dosen pembimbing kedua peneliti serta Sekretaris Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

4. Seluruh dosen dan staff Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen UPN Veteran Jawa Timur
5. Orang tua dan keluarga besar yang telah mendukung dan membimbing penuh kasih sayang dan selalu memanjatkan doa untuk penulis
6. Semua sahabat dan teman baik peneliti yang turut memberikan dukungan, bertukar pikiran serta memberikan masukan dalam menyusun penelitian yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari terdapat kekurangan atau kesalahan dalam penyusunan usulan penelitian ini. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi perbaikan di masa mendatang. Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat dan dampak positif dalam membangun keilmuan, masyarakat serta bangsa dan negara.

Surabaya,

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	17
BAB II	18
TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Review Penelitian Terdahulu	18
2.2 Landasan Teori.....	22
2.2.1 Teori Perilaku Organisasi	22
2.2.2 <i>BorderTheory</i>	23
2.2.3 Teori Dua Faktor Herzberg.....	26
2.3 <i>Turnover intention</i>	27
2.3.1 Pengertian <i>Turnover intention</i>	27
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover intention</i>	28
2.3.3 Dampak <i>Turnover intention</i>	29
2.3.4 Indikator <i>Turnover intention</i>	30
2.4 Kepuasan Kerja	33
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	33

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi kepuasan Kerja	34
2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja	35
2.5 Gaya Kepemimpinan Transaksional	36
2.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	36
2.5.2 Unsur Gaya Kepemimpinan Transaksional	37
2.5.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional	38
2.6 Pengembangan Karir	41
2.6.1 Pengertian Pengembangan Karir	41
2.6.2 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	41
2.6.3 Indikator Pengembangan Karir	43
2.7 <i>Work life balance</i>	45
2.7.1 Pengertian <i>Work life balance</i>	45
2.7.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work-life balance</i>	46
2.7.3 Indikator <i>Work life balance</i>	47
2.8 Pengaruh Hubungan Antar Variabel	49
2.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) Terhadap <i>Turnover intention</i>	49
2.8.2 Pengaruh Pengembangan Karir (X2) Terhadap <i>Turnover intention</i>	50
2.8.3 Pengaruh <i>Work life balance</i> (X3) Terhadap <i>Turnover intention</i>	52
2.8.4 Kepuasan Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap <i>Turnover intention</i>	54
2.8.5 Kepuasan Kerja Memediasi Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover intention</i>	56
2.8.6 Kepuasan Kerja Memediasi <i>Work life balance</i> Terhadap <i>Turnover</i>	

<i>intention</i>	58
2.9 Kerangka Konseptual	60
2.10 Hipotesis	61
BAB III	62
METODOLOGI PENELITIAN	62
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	62
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	62
3.2.1 Variabel Terikat/Dependen (Y)	63
3.2.2 Variabel Bebas/ Independen (X)	64
3.2.3 Variabel Mediasi (Z)	66
3.3 Skala Pengukuran Variabel	67
3.4 Populasi dan Sampel	68
3.5 Teknik Pengambilan Data	70
3.6 Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	70
BAB IV	75
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	75
4.2 Deskripsi Data Responden	76
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	78
4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	79
4.3.2 Variabel Pengembangan Karir	80
4.3.3 Variabel <i>Work life balance</i>	82
4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja	83
4.3.5 Variabel <i>Turnover intention</i>	85
4.4 Hasil Penelitian	87
4.4.1 Analisis Model Menggunakan PLS-SEM	87
4.4.2 Pengujian Model Struktural	95

4.4.3. Pengujian Hipotesis	97
4.5 Pembahasan	101
4.6 Implikasi Penelitian	115
4.7 Keterbatasan Penelitian	116
BAB V	119
KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1 Kesimpulan	119
5.2 Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Border-Theory	24
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual	60
Gambar 4. 1 Model Konseptual Diagram Jalur Sumber : output smart-PLS (2025).	87
Gambar 4. 2 Output Diagram Jalur Sumber : output smart-PLS (2025).	88
Gambar 4. 3 Output Bootstraping dengan Nilai P-Value	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data <i>Turnover</i> di PT. Arina Multikarya Makassar.....	3
Tabel 1. 2 Hasil Pra-survei Gaya Kepemimpinan PT. Arina Multikarya Makassar.....	6
Tabel 1. 3 Hasil Pra-survei Pengembangan Karir PT. Arina Multikarya Makassar.....	7
Tabel 1. 4 Hasil Pra-survei <i>Work life balance</i> PT. Arina Multikarya Makassar.....	8
Tabel 1. 5 Hasil Pra-survei <i>Turnover intention</i> PT. Arina Multikarya Makassar.....	9
Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4. 3 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1).....	79
Tabel 4. 4 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Karir (X2)	81
Tabel 4. 5 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Wok Life Balance (X3)	82
Tabel 4. 6 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja (Z)	84
Tabel 4. 7 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai <i>Turnover intention</i> (Y)	85
Tabel 4. 8 Outer Loading	89
Tabel 4. 9 Uji Composite Reliability dan Cronbach Alph	90
Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	91
Tabel 4. 11 Cross Loading	92
Tabel 4. 12 Fornell-Larcker Criterion.....	94
Tabel 4. 13 R Square.....	95
Tabel 4. 14 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	99
Tabel 4. 15 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi).....	100

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Kuisisioner Penelitian	124
Lampiran 1. 2 Hasil Olah Data.....	128