

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP *TURNOVER INTENTION***

(Studi Empiris pada karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Magelang)

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nia Astining Dewi
NPM. 15.0101.0238

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

2019

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP *TURNOVER INTENTION***

(Studi Empiris pada karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Magelang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Menyelesaikan Studi Pada Program
Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang



Oleh:

Nia Astining Dewi
15.0101.0238

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

2019

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Studi Empiris pada Karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Nia Astining Dewi

NPM **15.0101.0238**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal **19 Agustus 2019**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing



Drs. Hamron Zubadi, M.Si

Pembimbing I

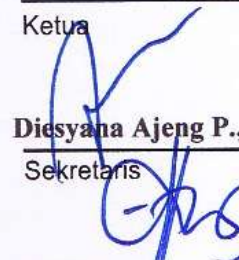
Pembimbing II

Tim Penguji



Drs. Hamron Zubadi, M.Si

Ketua



Dicsyana Ajeng P., S.E., M.Sc

Sekretaris



Friztina Amsa, S.E., MBA

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal,

26 AUG 2019



Dra. Marlina Kurnia, MM.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nia Astining Dewi
NPM : 15.0101.0238
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

**ENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP *TURNOVER INTENTION***

(Studi Empiris pada karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Magelang)

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, Juli 2019
Pembuat pernyataan,




Nia Asining Dewi

MOTTO

alif laam raa, (inilah) suatu kitab yang ayat-ayatNya disusun dengan rapi serta dijelaskan secara terperinci, yang diturunkan dari sisi (Allah) yang Maha bijaksana lagi Maha tahu,

(Q.S Huud : 1)

Sesungguhnya kamu salah seorang dari rosul-rosul,(4) yang berada di jalan yang lurus

(Q.S Yasin : 3&4)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Dengan ucapan Alhamdulillah, penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Berkaitan dengan tema yang diangkat, judul penelitian ini adalah : **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATION, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*” (Studi Empiris pada karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Magelang)**. Skripsi Ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak sekali mendapat bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ir. Eko Widodo, M.T selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang
2. Dra. Marlina Kurnia, MM selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang
3. Drs. Hamron Zubadi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan yang sangat berharga dan telah memberikan berbagai arahan serta nasehatnya.
4. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberi bekal ilmu.
5. Pimpinan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung yang telah membantu dalam memberikan ijin untuk melakukan studi.
6. Bapak dan Ibu yang selalu memberikan do'a
7. Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan semangat, dorongan dan do'a terutama The Bacrit

8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan melimpahkan rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak atas bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari masih banyak kekurangab dan kelemahan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu masukan, saran dan kritik dari pembaca sangat penulus harapkan untuk perbaikan penelitian ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Magelang,8 Agustus 2019

Penyusun



Nia Astining Dewi

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

(Studi Empiris pada Karyawan PT.Arta Boga Cemerlang Magelang)

Oleh:

Nia Astining Dewi

NIM 15.0101.0238

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Tujuan lain yaitu untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT.Arta Boga Cemerlang Magelang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 50 responden dengan metode *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 22.0. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Turn Over Intentio*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	
A. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis	6
1. <i>Theory Leader Member Exchange (LMX)</i>	6
2. <i>Turnover Intention</i>	6
3. Kepemimpinan Transformasional	16
4. Budaya Organisasi	20
5. Komitmen Organisasi	21
B. Penelitian Terdahulu	26
C. Perumusan Hipotesis	28
D. Model Penelitian	32

BAB	III	METODE PENELITIAN	
	A.	Metode Penelitian	33
	B.	Defnisi Operasional dan Metode Pengukuran Variabel	34
	C.	Metode Pengukuran Variabel	36
	D.	Uji Kualitas Data	36
	E.	Metode Analisis Data.....	37
BAB	IV	HASIL PENELITIAN	
	A.	Deskripsi Data	42
	B.	Statistik Deskriptif	42
	C.	Uji Istrumen	46
	1.	Uji Validitas.....	46
	2.	Uji Realibilitas	47
	D.	Analisis Regresi Berganda.....	47
	E.	Pengujian Hipotesis	49
	1.	Uji R ²	50
	2.	Uji F (<i>Simultan</i>)	50
	3.	Uji t	50
	F.	Pembahasan	54
BAB	V	KESIMPULAN	
	A.	Kesimpulan	58
	B.	Keterbatasan Penelitian.....	58
	C.	Saran	58
DAFTAR PUSTAKA			60
LAMPIRAN			62

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	26
Tabel 4.1	Proses Distribusi dan Penerimaan Kuesioner	42
Tabel 4.2	Tabel Deskriptif Responden	43
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Data Penelitian.....	44
Tabel 4.4	Uji Validitas & Uji Realibilitas	46
Tabel 4.5	Hasil Analisis Regresi Berganda	48
Tabel 4.6	Nilai Analisis Uji t	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.3	Hasil Uji t Kepemimpinan Transformasional	51
Gambar 4.4	Hasil Uji t Budaya Organisasi	52
Gambar 4.5	Hasil Uji t Komitmen Organisasi	53
Gambar 4.6	Hasil Uji t Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	64
--------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia, sehingga penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia dalam perusahaannya (Ardana, dkk., 2013; 3). Peristiwa yang sering terjadi di dalam suatu sistem dan pengelola sumberdaya manusia di beberapa perusahaan adalah bagaimana karyawan itu sendiri berperilaku. Salah satu bentuk perilaku dari karyawan tersebut adalah *turnover intention* yang mengacu dan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. DeConinck (2009) menyatakan bahwa setiap organisasi perlu mengetahui dan mengerti penyebab turnover, karena turnover menimbulkan biaya bagi organisasi, biaya yang dikeluarkan meliputi biaya promosi, biaya perekrutan dan biaya pembinaan karyawan.

Turnover Intention diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Witasari, 2014). Perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang berprestasi tinggi, berkeahlian khusus dan karyawan berpotensi tinggi. Saat ini tingginya tingkat intensi *turnover* telah menjadi polemik bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil

menjaring staff yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staff yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan diperusahaan lain.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Dengan adanya *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan kerugian, karena akan mengurangi produktivitas perusahaan (Kharismawati, 2016).

PT. Arta Boga Cemerlang merupakan perusahaan dibidang distribusi yang berdiri sejak tahun 1985. PT. Arta Boga Cemerlang memulai perjalanannya distribusi dan berkat upaya keras serta terus menjaga komitmen untuk selalu memberikan yang terbaik, akhirnya mendapatkan pengakuan sebagai perusahaan distributor terbaik di Indonesia. Dengan armada yang lengkap, tim distribusi Arta Boga Cemerlang terbagi dalam tiga divisi, yaitu pemasaran, yaitu divisi Food & Confectionaries (FC) yang menjual produk makanan, divisi Personal care (PC) yang menjual produk non makanan dan divisi Sweet Water Plus (SW+) yang menjual produk minuman.

Karyawan yang bekerja di PT. Arta Boga Cemerlang mengalami naik turun tercatat pada tahun 2017, beberapa pegawai mengajukan ke perusahaan untuk berpindah ke pekerjaan lain dengan beberapa alasan tertentu. Hal tersebut jika keinginan berpindah dalam sebuah perusahaan tinggi maka akan menimbulkan efek negatif bagi perusahaan berupa ketidakstabilan dan kerancuan yang akhirnya dapat merugikan perusahaan.

Tingkat *turnover intention* di PT. Arta Boga Cemerlang juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen karyawan

terhadap perusahaan. Kepemimpinan transformasional hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

Teori *leader member exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan pertukaran interpersonal antara karyawan dan pemimpinnya (Ping dan Yue ,2010). Dalam teori LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima karyawan dari pemimpinnya sehingga membentuk kelompok terpisah yang disebut dengan *in-grub* dan *out-grub* (Wijayanto dan Susanto, 2013). Kelompok *in-grub* memiliki banyak keuntungan seperti kepercayaan yang tinggi, interaksi, dukungan, dan *reward* formal/informal sedangkan dalam *out-grub* karyawan mendapatkan waktu yang terbatas dari pemimpinnya . banyaknya keuntungan yang di dapat dari kelompok *in-grub* dapat berpengaruh positif pada perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi sehingga dapat mengurangi *turnover intention* (Widiati, 2013).

Karyawan jika merasa pemimpin sudah mampu membawa organisasi serta bawahannya dengan baik sesuai visi yang dianut maka karyawan akan menimbulkan rasa nyaman, rasa hormat serta giat dalam bekerja. Sehingga produktivitas kerjanya akan meningkat, menguntungkan untuk pihak

perusahaannya dan tidak ada alasan lain untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Dari uraian latar belakang diatas, maka diambil kesimpulan judul dalam penelitian ini adalah: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*” (Studi Empiris pada karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Magelang).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention*.

3. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap *turnover intention*

D. Kontribusi Penelitian

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti bagi peneliti dalam mengembangkan wacana dunia organisasi khususnya dalam pengaruh tingkat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

2. Bagi Praktisi

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen PT. Arta Boga Cemerlang terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* yang nantinya dapat dijadikan bahan evaluasi guna meningkatkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

1. *Theory Leader Member Exchange (LMX)*

Teori *leader member exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan pertukaran interpersonal antara karyawan dan pimpinanya (Ping dan Yue ,2010). Dalam teori LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima karyawan dari pimpinanya sehingga membentuk kelompok terpisah yang disebut dengan *in-grup* dan *out-grup* (Wijayanto dan Susanto, 2013). Kelompok *in-grup* memiliki banyak keuntungan seperti kepercayaan yang tinggi, interaksi, dukungan, dan *reward* formal/informal sedangkan dalam *out-grup* karyawan mendapatkan waktu yang terbatas dari pimpinanya . banyaknya keuntungan yang di dapat dari kelompok *in-grup* dapat berpengaruh positif pada perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi sehingga dapat mengurangi *turnover intention* (Widiati, 2013).

2. *Turnover Intention*

a) *Pengertian Turnover Intention*

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang

bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa *Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Menurut Harnoto (2002) dalam Halimah, dkk, (2016), *Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami

proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

b) Jenis-jenis *Turnover Intention*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal (Kasmir, 2016: 321), yaitu:

1) Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2) Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja

yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1) Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh

kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2) Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh:

1) Faktor-faktor keorganisasian, meliputi:

- a. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.

- b. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
- c. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
- d. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.

- e. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

2) Faktor-faktor individual, meliputi :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
- c. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
- d. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui

aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karier yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.

- e. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
- f. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
- g. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- h. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- i. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- j. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik.

Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.

- k. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
- l. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

d) Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikasi-indikasi tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam organisasi.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformational

Menurut Bass dalam Robbins dan Judge (2007: 387) dalam Handayani (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Sedangkan menurut Newstrom dan Bass (dalam Robin & Judge, 2015) pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013: 313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut

mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

b. Indikator Kepemimpinan Transformational

Tucker dan Lewis (2004: 78) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk

membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Menurut (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2004) terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.
- 2) *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- 3) *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
- 4) *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Lako (2004) mengemukakan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- 1) Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
- 2) Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin.
- 3) Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang yang ada.
- 4) Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru. Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual :
 - a) Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity* dan *experience*)
 - b) Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existencial* dan *idealistic*)
- 5) Perhatian individu (*individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama

memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong self-development para pengikutnya.

- 6) Inspirasi atau motivasi inspirasional (inspirational), yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Adalah kumpulan asumsi dan nilai baik yang disadari maupun tidak yang dapat mengintegrasikan organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu tingkah laku anggota organisasi.

Menurut Susanto (2015) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai Menurut Walter R. Freytag (2010) Budaya organisasi yang menjadi acuan SDM dalam menyelesaikan problem eksternal serta usaha untuk menyesuaikan integrasi ke internal perusahaan sehingga tiap anggota organisasi perlu mengerti nilai-nilai yang ada untuk berperilaku di dalam organisasi

b. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil dari orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Kemantapan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Jex and Thomas (2008: 152) dalam Kaswan (2015: 125), definisi komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/ untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Luthans (2011: 147) dalam Kaswan (2015: 152), mendefinisikan komitmen organisasi berarti keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2007) dalam Fenty (2016), definisi komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Definisi komitmen organisasi menurut Arishanti (2009) dalam Albert (2015) adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi.

Berdasarkan dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat

menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011) yang dikutip oleh Kaswan (2015:126) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu:

a) Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

b) Komitmen Kelanjutan

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-

hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

c) Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Menurut Steers (dalam Kaswan, 2015: 128) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu:

- 1) Ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.

- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara-cara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sedangkan menurut Minner (dalam Kaswan, 2015) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- 1) Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan kinerja atau prestasi kerja telah banyak dilakukan di Indonesia. Penelitian-penelitian tersebut meneliti berbagai macam indikator untuk mengetahui pengukuran kinerja maupun prestasi kerja. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Tabel 1
Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kadek Novalia Citra (2015)	Independent: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dependen: Terhadap kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Cv. Gita Karya Persada Denpasar	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention sebesar 90 persen. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2.	Rita Andini (2016)	Independent : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dependen: <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)	Hasil analisis disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = 6,066. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>turnover</i> terbukti melalui pengujian yang

No	Nama	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
			menghasilkan nilai CR = -4,308. Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap <i>turnover</i> terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -4,875 serta komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap <i>turnover</i> terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -2,852.
3	Afnita (2017)	Variabel independent : Kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan Dependensi: <i>turnover intention</i> Prioritas Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman	Pertama terdapat pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan prioritas lubuk sikaping kabupaten pasaman Kedua terdapat pengaruh negatif dan signifikan budaya organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan prioritas lubuk sikaping kabupaten pasaman, Ketiga terdapat pengaruh negatif dan signifikan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan prioritas lubuk sikaping kabupaten pasaman, Keempat terdapat

No	Nama	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
			pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan prioritas lubuk sikaping kabupaten pasaman.
4	Agung Tri Utomo (2017)	Variabel independent : Kepemimpinan transformasional dan kompensasi, variabel dependen : <i>turnover intention</i> Pt. Veronique Indonesia	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Veronique Indonesia, kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Veronique Indonesia, Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Veronique Indonesia.

C. Perumusan Hipotesis

a. Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover intention*

Kepemimpinan memegang peran penting dalam roda perputaran organisasi. Pemimpin harus mampu membawa organisasi berkembang dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Seluruh struktur yang

berada di organisasi dinaungi oleh pemimpin, sehingga tanggung jawab pemimpin begitu besar.

Penelitian yang dilakukan Dewi (2015) menghasilkan adanya pengaruh negatif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Bisa diartikan kepemimpinan mempunyai andil dalam mempertahankan karyawannya. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan Rohmawati (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Seorang pemimpin bisa menjadi salah satu faktor karyawan untuk keluar apabila karyawan merasa diperlakukan dengan tidak baik, komunikasi tidak berjalan dengan semestinya, dan pemimpin yang tidak memberi contoh yang baik terhadap karyawan.

H1 : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention*

b. Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Budaya Organisasi merupakan suatu kepribadian sebuah organisasi yang memiliki sistem, pola-pola nilai, simbol-simbol dari praktik yang berkembang sepanjang usia organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi dibentuk oleh nilai-nilai individu dan nilai-nilai hakekat yang berkaitan satu sama lain dan berdampak positif timbulnya praktik-praktik budaya organisasi yang juga dipengaruhi oleh sikap, perilaku individu dan sikap perilaku kolektif.

Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung, sehingga kinerja yang dihasilkan akan maksimal dan akan menekan dampak terjadinya *turnover intention* pada PT. Arta Boga Cemerlang Magelang.

H2 : Budaya Organisasi Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention*

c. **Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention***

Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, intensitas komitmen antara karyawan yang satu dengan lainnya di organisasi. Yang menjadi permasalahan bagi organisasi adalah apabila anggota atau karyawannya memiliki intensitas komitmen yang rendah terhadap organisasinya. Apabila komitmen organisasi berbenturan dengan komitmen profesi, hal ini menyebabkan turunnya intensitas komitmen yang nantinya menimbulkan asumsi munculnya konflik peran seorang profesional. Secara teori, komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dengan niat karyawan untuk keluar artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah niat karyawan untuk keluar pada perusahaan. Sebaliknya, semakin buruk komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian Mardo Alnico mangisi Sitorus (2017) menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional diharapkan akan

menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Dengan demikian, Sidharta (2013) menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intention*. Kemudian dalam penelitian Manuel (2015), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3 : Komitmen Organisasional Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention*

- d. kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

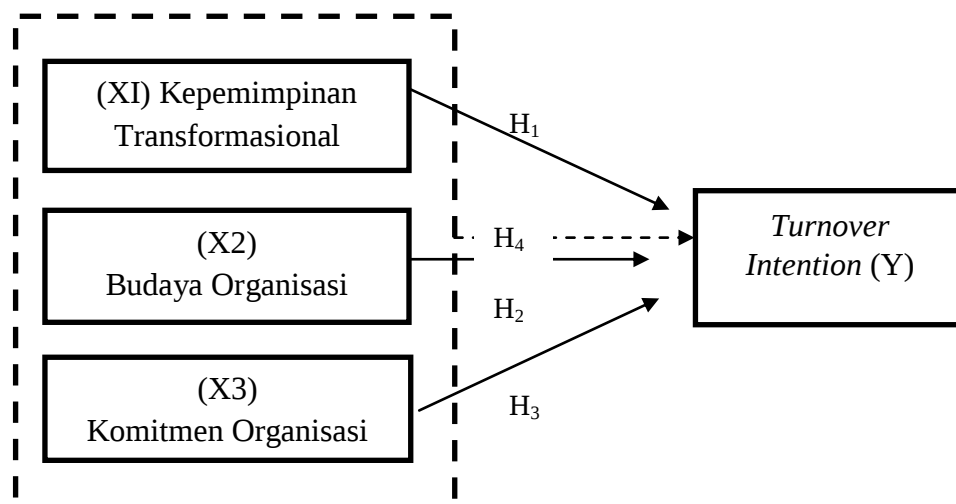
Dalam teori *leader member exchange* (LMX) yang merupakan suatu hubungan pertukaran interpersonal antara karyawan dan pimpinanya (Ping dan Yue ,2010) ditemukan perbedaan sikap yang diterima karyawan dari pimpinanya sehingga membentuk kelompok terpisah yang disebut dengan *in-grup* dan *out-grup* (Wijayanto dan Susanto, 2013). Kelompok *in-grub* memiliki banyak keuntungan seperti kepercayaan yang tinggi, interaksi, dukungan, dan *reward* formal/informal sedangkan dalam *out-grub* karyawan mendapatkan waktu yang terbatas dari pimpinanya . banyaknya keuntungan yang di dapat dari kelompok *in-grub* dapat berpengaruh positif pada perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya

organisasi, dan komitmen organisasi sehingga dapat mengurangi *turnover intention* (Widiati, 2013).

H4 : Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara Simultan terhadap *turnover intention*

D. Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh variable independen yaitu kepemimpinan transformasional, kepuassn gaji, dan komitmen organisasi terhadap variable dependen yaitu *turnover intention*.



Keterangan:

- ➔ : Pengaruh secara simultan
 —————➔ : Pengaruh secara parsial

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan subyek penelitian. Menurut Sugiyono (2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Pt. Arta Boga Cemerlang Magelang yang berjumlah 50 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Maknanya sampel yang diambil dapat mewakili atau representatif bagi populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Probability sampling dengan jenis *Purposive sampling*. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah PT. Arta Boga Cemerlang Magelang yang telah berkerja minimal 3 tahun.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan alat kuesioner. Kuesioner yang digunakan dibagi menjadi 2 bagian, yaitu bagian pertama berkaitan dengan identitas responden dan bagian kedua merupakan pertanyaan tertutup, artinya jawaban pertanyaan yang diberikan kepada responden sesuai dengan skala likert. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki interval 1-5 (Sangat Tidak Setuju Sampai dengan Setuju).

B. Definisi Operasional dan Metode Pengukuran Variabel

1. *Turnover Intention* (Y)

Turnover intention adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Indikator dari *turnover intention* berupa beberapa aspek seperti:

- a) Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)
- b) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)
- c) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

2. Kepemimpinan Transformational (X_1)

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang

diindividualkan dan memiliki kharisma. Indikator dari kepemimpinan transformasional berupa beberapa aspek seperti:

- a) Pengaruh ideal (*Idealized influence*)
- b) Inspirasi Motivasi (*Inspirational motivation*)
- c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)
- d) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)

3. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi adalah rangkaian sistem prinsip yang diakui bersama dan diaplikasikan oleh seluruh elemen organisasi. Hal ini menjadi pembeda antara organisasi satu dengan lainnya. Indikator dari budaya organisasi berupa beberapa aspek seperti:

- a) Aspek kualitatif (*basic*)
- b) Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- c) Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*)
- d) Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)
- e) Aspek Integrasi internal (*internal integration*)

4. Komitmen Organisasi (X_3)

Komitmen organisasi berarti keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Indikator dari komitmen organisasi berupa beberapa aspek seperti:

- a) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

b) Komitmen Kelanjutan (*speed commitment*)

c) Komitmen Normatif (*normative commitment*)

C. Metode Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini metode pengukuran variabel baik dependen maupun independen diukur dengan skala pengukuran yang merupakan kesepakatan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga dapat menghasilkan data kuantitatif yang akurat (Sugiyono, 2015:197-198). Variabel dalam penelitian ini diukur dengan instrumen dengan pernyataan menggunakan skala *likert* dengan lima kategori yaitu point 1 = sangat tidak setuju sampai dengan point 5 = sangat setuju.

Skala *likert* digunakan untuk mengembangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek, perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, dan hasil tindakan (Sugiyono, 2015:199). Instrumen dalam penelitian ini akan menggunakan skala *likert* dalam bentuk *checklist*.

D. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh

kuesioner tersebut. Pengujian validitas dapat dinyatakan valid apabila nilai yang dihasilkan $> 0,5$ maka variabel dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2017: 47). Uji reliabilitas digunakan koefisien Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70 (Nunnally dalam Ghozali (2017). Pengujian reliabilitas instrumen diolah menggunakan program software IBM SPSS Statistic 19.

E. Metode Analisis Data

1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda merupakan teknik analisis data yang digunakan dalam menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2017). Pengaruh dari variabel – variabel independen dapat diketahui dengan menggunakan analisis regresi persamaannya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + Y + e$$

Keterangan:

Y : Variabel Dependen (*Turnover Intention*)

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi dari X

- e : *Error/ Residual*
- X_1 : Variabel Independen (Kepemimpinan Transformational)
- X_2 : Variabel Independen (Budaya Organisasi)
- X_3 : Variabel Independen (Komitmen Organisasi)

2. Uji R^2 (*Koefisien Determinasi*)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Mudrajad (2004:82). Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing – masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam mendekati variabel – variabel independen dalam memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Uji R^2 menunjukkan potensi pengaruh semua variabel independen yaitu Lingkungan Kerja (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) terhadap dependen (Y) yaitu kinerja karyawan dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel

intervening. Besarnya koefisien 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas, sebaliknya semakin mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variabel bebas (Ghozali, 2013: 97).

3. Uji F (Uji Signifikasi Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama (Ghozali, 2009). Pada penelitian ini lebih di fokuskan pada pengujian *goodness of the model* (baik buruknya model). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan $k-1$ dan $n-k$ dengan model perhitungan untuk mencari nilai ketepatan pada *F tabel* dengan rumus yang digunakan sebagai berikut (Ghozali, 2009:74)

$$F = \frac{R^2 / k-1}{1-R^2 / (n-k)}$$

Keterangan :

R^2 : koefisien determinasi

n : jumlah data

k : jumlah variabel bebas

Pengujian hipotesis uji F adalah sebagai berikut:

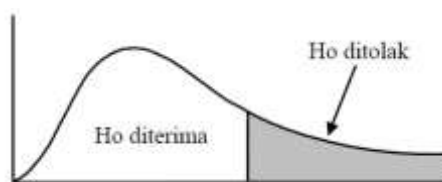
$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$ bahwa secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

$H_0 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$ bahwa secara bersama-sama ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Hasil yang didapatkan dibandingkan dengan *F-tabel* sebagai berikut

- a. Jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ maka H_0 diterima, bahwa perubahan nilai variabel dependen dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel indenpenden, X_1, X_2 dan X_3 , secara bersama-sama
- b. Jika $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ maka H_0 ditolak, bahwa variasi perubahan nilai variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variasi

Gambar nilai $F\text{ hitung}$ dengan $F\text{ tabel}$ sebagai berikut :

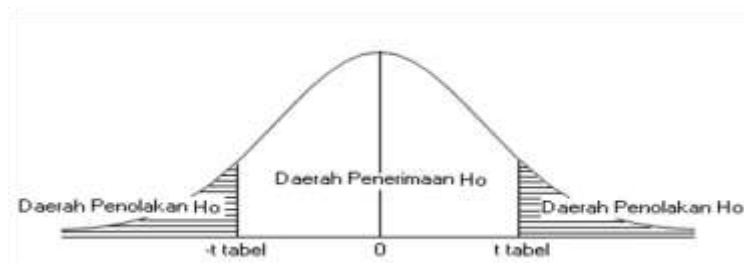


F tabel

Gambar 3.1
Kurva normal uji F

4. Uji t

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Ketentuan menilai hasil hipotesis uji t adalah digunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan (Ghozali, 2013: 98). Ketentuan dalam uji ini dengan menggunakan koefisien sebesar 5%.



Kriteria pengujiannya dengan membandingkan t hitung dan t tabel:

- a) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh variabel independen secara bersama – sama terhadap variabel intervening dan dependen.
- b) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh variabel independen secara bersama – sama terhadap variabel intervening dan dependen.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap turnover intention. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap turnover intention.
2. Budaya Organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention.
4. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap turnover intention.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Objek penelitian ini terbatas hanya pada PT Arta Boga Cemerlang Kabupaten Magelang, sehingga diharapkan objek penelitian ini diperluas.
2. Penelitian ini fokus pada pengujian variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap turnover intention, sehingga diharapkan ditambah variabel lain .

C. Saran

Dari hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi turnover intention.
- b. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis organisasi yang berbeda sebagai objek penelitian.
- c. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bawdy El, Tarek., & Manal Bassiouny, 2014. *Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit. Journal of Management*
- Halimah, Azis Fathoni Dan Maria M Minarsih (2016) Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal Of Management*. Retrieved From Jurnal.Unpand.Ac.Id.
- Rohmawati, (2017). HERMAWAN KARTAJAYA: Hadapi MEA Perlu WOW Marketing dan Leadership, *bisnis.com* (diakses 30 Juni 2015) dari: (<http://industri.bisnis.com/read/20150518/12/434491/hermawan-kartajaya-hadapimea-perlu-wow-marketing-dan-leadership>)
- Fenty, A, 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsip Good Governance terhadap kinerja Perguruan Tinggi*. Jurnal. Volume 7 No. 01.
- Kaswan, Akhyadi, 2015. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Mobley, W.H., 2011. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta : Pustaka Utama.
- Mathis, R.L & J.H. Jackson, 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sopiah, 2013. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Witasari, L, 2014. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris Pada Novotel Semarang)*. Tesis Universitas Diponegoro.
- Widianti, 2013. *Turnover intention*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Arifin muhamad, 2018. *The Influence of copetence, organisation culture to high school Teacher Job setisfaction and performance international*.

Mobley, 2011. *Turn over intention*. Edisi . Jakarta: Salemba Empat.

Ghozali, Imam, 2017. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penelitian Universitas Diponegoro. Semarang.

Hasibuan, Malayu, 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

Kawasan, 2015. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

Bahrul, Fikri (2016). *Audit Manajemen Fungsi Pemasaran Pada PT.Xin Yuan Steel Indonesia, Balaraja Tangerang-Banten*. Jurnal Penelitian

Bahrul, Fikri (2016). *Audit Manajemen Fungsi SDM Pada PT.Xin Yuan Steel Indonesia, Balaraja Tangerang-Banten*. Jurnal Penelitian.

Kharismawati, D.A.P, 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Dukungan Sosial dan Iklim Etika Terhadap Turnover Intention*. Jurnal Manajemen Unud Volume 5 No. 2 pp.1368.

Kasmir, 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : Raja Grafindo.

Kaswan, Akhyadi, 2015. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung : Alfabeta.

Susanto, 2015. *Budaya organisasi* . Semarang UNDIP.

Mobley, W.H., 2011. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta : Pustaka Utama.

Mathis, R.L & J.H. Jackson, 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Sopiah, 2013. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset.

Witasari, L, 2014. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris Pada Novotel Semarang)*. Tesis Universitas Diponegoro.

Yukl, G., 2013. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : PT. Indeks.

Littlejohn, S.W., & Foss, K. (2005). *Theories of Human Communication* (8th ed.). Canada: Thomson Wadsworth

Sugiyono 2006, *Metodelogi Penelitian*, Alfabeta, Palembang.

Vana, Kamil & Cerna, Lubica. 2012. *The Marketing Audit As A Method of The Evaluation of The Maketing Plan*. Jurnal Riset. Volume:20