

Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Intensi *Turnover* Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi dan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* di Rumah Warna Yogyakarta

JURNAL PENELITIAN



Ditulis oleh :

Nama: Arofat Machfudz Chozin

Nomor Mahasiswa: 13311465

Jurusan: Manajemen

Bidang Kosentrasi: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018


Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Intensi *Turnover* Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi dan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* di Rumah Warna Yogyakarta

Nama : Arofat Machfudz Chozin
Nomor Mahasiswa : 13311465
Jurusan : Manajemen
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 17 Februari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Muafi, Dr., M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 17 Februari 2018

Penulis,



* Arofat Machfudz Chozin

Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Intensi *Turnover* Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi dan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* di Rumah Warna Yogyakarta

Arofath Machfudz Chozin
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
machfudz@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan keterikatan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna, Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik dengan peran keterikatan kerja sebagai mediasi mempengaruhi intensi *turnover* karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna, Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden yang merupakan karyawan di lini staff Rumah Warna, Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.3.2.7 dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja, keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*, kepemimpinan autentik berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*, keterikatan kerja terbukti tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover*.

Kata Kunci: *Kepemimpinan autentik, keterikatan kerja, kepuasan kerja, intensi turnover*

ABSTRACT

This research discussed how authentic leadership, job satisfaction, and work engagement affect the turnover intention of the employees at Rumah Warna Yogyakarta. The objectives of this research were to test and analyze how authentic leadership with work engagement as a mediating variable could affect the employee turnover intention and how job satisfaction affects the turnover intention of the employees at Rumah Warna Yogyakarta. The samples were 52 respondents who were employees at Rumah Warna, Yogyakarta and selected using simple random sampling technique. The data analysis used SmartPLS v.3.2.7 with SEM (*Structural Equation Modeling*) analysis model.

The results showed that authentic leadership has a positive and significant effect on work engagement, while work engagement has a negative effect on turnover intention, authentic leadership has a negative effect on turnover intention, work engagement does not serve as a mediator for the effect of authentic leadership on turnover intention and job satisfaction does not have any effect on turnover intention.

Keywords: *Authentic leadership, work involvement, job satisfaction, turnover intention*

February 10, 2018

TRANSLATOR STATEMENT
 The information appearing herein has been translated
 by a Center for International Language and Cultural Studies of Islamic University of
 Indonesia
 CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
 YOGYAKARTA, INDONESIA.
 Phone/Fax: 0274 540 255

PENDAHULUAN

Rumah Warna merupakan salah satu usaha yang bergerak di sektor industri kreatif dengan memproduksi tas, dompet dan berbagai aksesoris hand craft yang bertempat di Jalan Kemuning, Sawitsari, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta. Bapak Nanang Syaifurozi menargetkan Rumah Warna dapat membuka 500 cabang melalui sistem waralaba sehingga diperkirakan akan dapat menyerap tenaga kerja setempat sebanyak 5000 tenaga kerja (KOMPAS.com, 2013).

Semakin luas usaha maka semakin kompleks permasalahan organisasi, sehingga semakin kompleks juga permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang akan dihadapi. Ibu Lediana Afriyanti selaku HRD Rumah Warna, memperkirakan dalam satu tahun, dari 109 karyawan baik di lini staff maupun di lapangan terjadi *turnover* karyawan yaitu sekitar 10 persen. Sesuai hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution menunjukkan tingkat *turnover* talent dari seluruh industri masih tinggi yaitu 8,4 persen... (SWA.co.id, 2015). Meskipun Ibu Lediana mengakui tingkat *turnover* karyawan tidak begitu signifikan mempengaruhi berlangsungnya kegiatan organisasi, namun dampak yang ditimbulkan seperti perlunya perekrutan dan pelatihan karyawan baru harus dilakukan kembali dan terus dilakukan menyesuaikan tingkat *turnover* yang terjadi. Terkait permasalahan tersebut, penelitian terdahulu menyatakan bahwa dampak dari tingkat *turnover* yang tinggi, organisasi dapat kehilangan karyawan terbaiknya, menurunkan kinerja organisasi, meningkatkan biaya organisasi untuk biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Brown *et al.*, 2009) serta mengganggu stabilitas organisasi (Firth *et al.*, 2004).

Sebelum terjadinya *turnover* yang merupakan keputusan karyawan untuk memisahkan diri dari organisasi, beberapa faktor dapat mempengaruhi intensi yang mengacu pada sikap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Aydogdu dan Asikgil, 2011) yang di antaranya ialah kepemimpinan autentik sesuai dengan hasil penelitian Avolio *et al.*, (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik merupakan pondasi dasar untuk membangun kepercayaan dan lingkungan kerja yang positif yang diketahui dapat mempertahankan karyawan. Faktor selanjutnya ialah keterikatan karyawan (Harter *et al.*, 2002; Richman, 2006) dan ketidakpuasan kerja yang dapat menyebabkan timbulnya intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi (Spector, 2008: 241).

Pemimpin autentik berperilaku berdasar pada nilai, keyakinan, integritas dan kekuatannya (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008) sehingga sering diartikan bahwa pemimpin autentik memiliki nilai-nilai, prinsip dan moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri. Dalam penelitian Azanza *et al.*, (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik dapat menekan intensi *turnover* karyawan melalui keterikatan kerja yang merupakan faktor penting untuk dapat mempertahankan karyawan. kepemimpinan autentik dapat mempengaruhi intensi *turnover* dengan meningkatkan keterikatan kerja di mana hal tersebut dapat tercapai dengan menjadikan pemimpin sebagai role models dan dengan mentransmisikan komitmen dan hubungan pekerjaan terhadap karyawan. Dengan demikian, hal tersebut dapat memilih dan melatih pemimpin autentik yang dapat

membentuk rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan dapat mempertahankan karyawan yang bernilai.

Hassan dan Ahmed (2011) menyimpulkan, jika pemimpin dipandang transparan, bertindak sesuai dengan nilai yang dianut maka akan terbentuk rasa saling percaya antara pemimpin dan karyawan yang pada gilirannya memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja karyawan seperti keterikatan kerja. Penger dan Cerne (2014) juga menunjukkan hasil penelitiannya selaras dengan teori Blau (1964) dan Gouldner (1960) yang menyatakan bahwa karyawan yang melihat supervisornya merupakan sosok yang autentik, maka karyawan ingin memberikan usaha yang lebih atas pekerjaannya sebagai bentuk balasan atas hubungan berharga mereka dengan supervisornya. Karyawan yang bekerja di bawah arahan supervisor dengan karakter autentik merasa lebih puas di tempat kerjanya, menikmati pekerjaannya serta merasa puas dengan suasana di departemennya.

Tian-Foreman (2009) juga menunjukkan beberapa dimensi dalam variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan di industri retail Cina. Spector (2008: 241) menyatakan, beberapa penelitian yang memprediksikan hubungan kepuasan kerja dengan *turnover* mendapatkan kesimpulan bahwa ketidakpuasan merupakan penyebab yang menuntun karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Shahpouri *et al.* (2016) menyatakan bahwa job resources dan personal resources dapat merubah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan menciptakan keterikatan kerja atau menghilangkannya dan menggantinya dengan menciptakan burnout. Lu Lu *et al.* (2016) juga menyatakan bahwa dedikasi yang menggambarkan mode keterikatan kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan dapat menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tingkat keterikatan kerja juga secara signifikan dapat memprediksi intensi *turnover* (Albrecht dan Andreetta, 2011; Du Plooy dan Roodt, 2010 dalam Klerk dan Stander, 2014). Penelitian Klerk dan Stander (2014) menyarankan organisasi untuk fokus meningkatkan keterikatan yang dapat mempertahankan karyawan. Dengan demikian, keterikatan kerja menjadi faktor penting untuk mempertahankan karyawan. Azanza *et al.* (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan autentik dapat menurunkan intensi *turnover* dengan mengembangkan keterikatan kerja.

Berdasar pada permasalahan *turnover* karyawan yang terjadi di Rumah Warna dan beberapa landasan literatur yang telah di sampaikan di atas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* di Rumah Warna.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBAGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara Kepemimpinan Autentik dan Keterikatan Kerja

Stander *et al.* (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja. Penger dan Cerne (2014) menunjukkan hasil penelitian bahwa hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja secara sebagian dimediasi oleh dukungan supervisor. Penelitian Seco dan Lopes (2013) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai jarang bertemu dengan pemimpinnya dan pertemuan hanya sebatas ketika melakukan pelaporan dan pertemuan rutin tahunan sehingga pegawai merasa kurang pengawasan dan tidak

merasakan sisi keautentikan pemimpinnya. Namun, hubungan kepemimpinan dan keterikatan kerja masih dapat dibuktikan dengan adanya peran *calling* sebagai variabel moderator yang terbukti signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.

Hubungan Keterikatan Kerja terhadap Intensi Turnover

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Klerk dan Stander (2014) menunjukkan bahwa perilaku pemberdayaan kepemimpinan, pemberdayaan psikologi dan keterikatan 20 persen memprediksi intensi *turnover*. Peneliti menyarankan agar organisasi fokus terhadap pengembangan pemimpin yang dapat memberdayakan dan meningkatkan keterikatan yang dapat mempertahankan karyawan. Penelitian Shahpouri *et al.* (2016) pengaruh langsung negatif antara keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediasi antara *job* dan *personal resource* terhadap intensi *turnover* sehingga dikatakan *job* dan *personal resource* tidak memiliki hubungan langsung dengan intensi *turnover*. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa baik *job resource* maupun *personal resource* dapat mengubah intensi karyawan untuk meninggalkan atau tetap tinggal di organisasi dengan cara membangun keterikatan kerja atau menghilangkannya.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi turnover.

Hubungan Kepemimpinan Autentik dan Keterikatan Kerja terhadap Intensi Turnover

Hasil dari penelitian Azanza *et al.* (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan yang negatif terhadap intensi *turnover*. Kepemimpinan autentik memiliki hubungan positif terhadap keterikatan kerja dan *work-group identification* dan kepemimpinan autentik dapat menurunkan tingkat intensi *turnover* dengan mengembangkan keterikatan kerja. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keterikatan kerja sebagai kunci utama untuk mempertahankan karyawan. Penelitian dari Fallatah (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik, melalui mekanisme *identification* dan *occupational coping self-efficacy* memungkinkan memotivasi perawat baru untuk bertahan di posisinya sebagaimana mereka menyadari manfaat dari sebuah organisasi yang memberi berbagai kesempatan untuk memajukan karirnya. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Penelitian juga telah dilakukan oleh Gatling *et al.* (2014) yang mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan negatif terhadap intensi *turnover* melalui organisasional komitmen dan komitmen organisasional positif memediasi hubungan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

Berdasarkan hubungan tiga variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi turnover.

H4: Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan intensi turnover.

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover

Hasil dari penelitian Khan *et al.* (2014) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* serta faktor calling juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian yang telah dilakukan oleh Zhang dan Feng (2011) menunjukkan hasil bahwa beberapa dimensi dari kepuasan kerja dan burnout syndrome berpengaruh terhadap intensi *turnover*. Dalam penelitian Martin dan Roodt (2008) mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Kepuasan kerja berpengaruh lebih besar terhadap intensi *turnover* dibandingkan dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi turnover.

Dari hasil penelitian Azanza *et al.* (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik, melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi dapat menekan tingkat intensi *turnover*. Pada penelitian tersebut, menggunakan teori kepemimpinan autentik dari Walumbwa *et al.* (2008), keterikatan kerja dari Schaufeli *et al.* (2006) dan intensi *turnover* dari Meyer *et al.* (1993). Maka, dari penelitian Azanza *et al.* (2015) yang digunakan sebagai bahan dasar penelitian yang akan dilakukan, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya adalah model penelitian pengaruh kepemimpinan autentik melalui keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* ditambah dengan pengujian pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* sesuai dengan hasil penelitian Martin dan Roodt (2008) dengan teori yang digunakan yaitu kepuasan kerja menggunakan MSQ oleh Weiss *et al.* (1967) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dibandingkan dengan komitmen organisasional berpengaruh lebih besar terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan menguji pengaruh kepemimpinan autentik melalui keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* yang akan dilakukan pada industri kreatif Rumah Warna di Yogyakarta untuk membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan di dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada setiap variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan autentik menggunakan Walumbwa *et al.* (2008), keterikatan kerja menggunakan Schaufeli dan Bakker (2004), kepuasan kerja menggunakan Weiss *et al.* (1967) dan intensi *turnover* menggunakan Camman *et al.* (1979, di dalam Wong *et al.* 2014).

Kepuasan Kerja

Locke (1976 dalam Luthans, 2011: 141) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang” atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Farrel, (1983, dalam Robbins dan Judge 2008: 112) menyatakan terdapat beberapa tanggapan saat karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka yaitu *exit* (keluar), aspirasi (*voice*), kesetiaan (*loyalty*) dan pengabaian (*neglect*). Spector

(2008: 227) menyebutkan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) oleh Weiss *et al.* (1967) memuat item yang mengukur 20 aspek kepuasan kerja. *Short-form* MSQ digunakan untuk menilai kepuasan secara umum yang mencakup kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Keduanya baik kepuasan intrinsik ataupun ekstrinsik merupakan kombinasi dari beberapa sisi.

Keterikatan Kerja

Rothbard (2001: 656 dalam Saks (2006) mendefinisikan keterikatan sebagai kehadiran psikologis namun melibatkan dua komponen penting yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu kepada ketersediaan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan peran sementara *absorption* berarti senang dalam peran dan mengacu pada intensitas fokus seseorang pada sebuah peran. David Guest (2009, dalam Armstrong, 2010: 158) menyatakan keterikatan karyawan akan diwujudkan dalam sikap positif (misalnya, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan identifikasi dengan organisasi) dan perilaku karyawan (*turnover* dan absen karyawan rendah dan tingkat kelayakan yang tinggi). Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan keterikatan kerja (*work engagement*) sebagai sesuatu yang positif, keadaan pikiran yang berhubungan dengan kesejahteraan pekerjaan dan memenuhi diri yang memiliki karakteristik energi dengan tingkat tinggi dan kuat teridentifikasi dalam satu pekerjaan. Crawford *et al.* (2014, dalam Armstrong, 2016: 215) menjelaskan faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah *job challenge, autonomy, variety, feedback, opportunities for development* dan *reward and recognition*. Schaufeli *et al.* (2004) menyatakan dari segi motivasi, karyawan akan lebih termotivasi secara intrinsik dibandingkan ekstrinsik dalam bekerja, selain itu mereka juga lebih inisiatif dan menunjukkan perilaku yang proaktif. Mereka yang terikat dengan pekerjaannya juga akan lebih sedikit memiliki frekuensi sakit dan melakukan *turnover*. Dari segi ekonomi, karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan menunjukkan produktivitas yang tinggi, pelanggan yang puas dan juga menguntungkan bagi perusahaan. Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan bahwa keterikatan kerja memiliki karakteristik yaitu vigor, dedikasi dan absorpsi.

Intensi Turnover

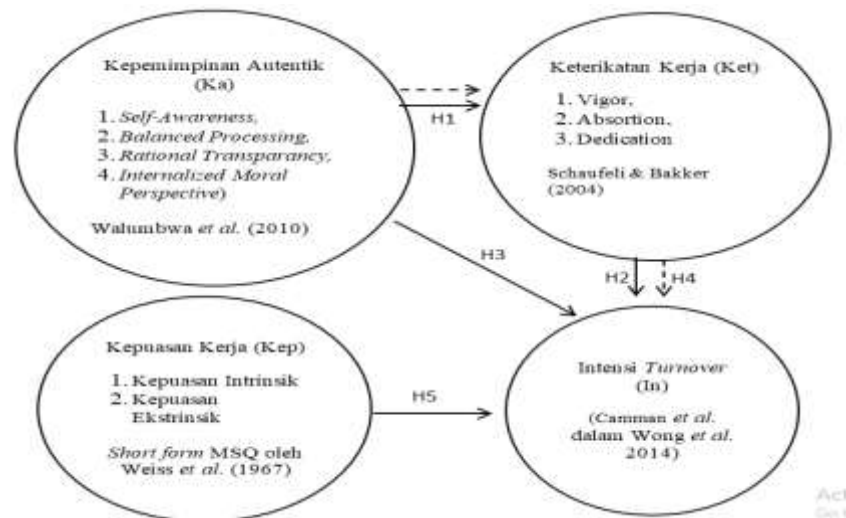
Mobley *et al.* (1979, dalam Azanza *et al.* 2015) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai perilaku intensi individu untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian Mobley dan lainnya tentang *turnover* menunjukkan bahwa niat untuk meninggalkan organisasi berkorelasi lebih tinggi dengan tindakan *turnover* dari pada job attitudes dan job attitudes lebih berkorelasi dengan niat organisasi dari pada tindakan *turnover* (Owens-Kurtz *et al.* 1988). Mobley *et al.* (1979) mengungkapkan bahwa faktor utama yang menentukan intensi *turnover* adalah kepuasan, daya tarik (*attraction*) yang diharapkan dari pekerjaan saat ini dan daya tarik yang diharapkan dari pekerjaan lainnya. Khatri dan Fern (2001) menyebutkan penelitian Mobley, (1982) dan Price, (1977) memiliki hasil yang konsisten bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover*. Khatri dan Fern, (2001) mengatakan faktor demografis memiliki hubungan yang stabil dengan intensi *turnover* yang termasuk di dalamnya adalah umur, masa jabatan, tingkat pendidikan, tingkat gaji dan kategori pekerjaan (manajerial atau non-manajerial).

Dari hasil penelitian Azanza *et al.* (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik, melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi dapat menekan tingkat intensi

turnover. Pada penelitian tersebut, menggunakan teori kepemimpinan autentik dari Walumbwa *et al.* (2008), keterikatan kerja dari Schaufeli *et al.* (2006) dan intensi *turnover* dari Meyer *et al.* (1993). Maka, dari penelitian Azanza *et al.* (2015) yang digunakan sebagai bahan dasar penelitian yang akan dilakukan, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya adalah model penelitian pengaruh kepemimpinan autentik melalui keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* ditambah dengan pengujian pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* sesuai dengan hasil penelitian Martin dan Roodt (2008) dengan teori yang digunakan yaitu kepuasan kerja menggunakan MSQ oleh Weiss *et al.* (1967) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dibandingkan dengan komitmen organisasional berpengaruh lebih besar terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan menguji pengaruh kepemimpinan autentik melalui keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* yang akan dilakukan pada industri kreatif Rumah Warna di Yogyakarta untuk membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan di dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada setiap variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan autentik menggunakan Walumbwa *et al.* (2008), keterikatan kerja menggunakan Schaufeli dan Bakker (2004), kepuasan kerja menggunakan Weiss *et al.* (1967) dan intensi *turnover* menggunakan Camman *et al.* (1979, di dalam Wong *et al.* 2014).

Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel eksogen yaitu kepemimpinan autentik (Ka) dan kepuasan kerja (Kep). Variabel mediasi keterikatan kerja (Ket) dan variabel endogen intensi *turnover* (In). Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

Hipotesis

Sebuah hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji, yang memprediksi yang diharapkan dapat ditemukan di dalam data empiris. Hipotesis

berasal dari teori tentang model konseptual dan seringkali bersifat relasional. Hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan dugaan logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Sekaran dan Bougie, 2013: 83).

Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *H1: Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.*
2. *H2: Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover.*
3. *H3: Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover.*
4. *H4: Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan intensi turnover.*
5. *H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover.*

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sugiyono (2016: 8), mengartikan penelitian kuantitatif sebagai penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam mengumpulkan data dilakukan secara langsung dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden berisi pertanyaan maupun pernyataan yang terukur dan dibuat berdasarkan kesesuaian penelitian yang akan dilakukan.

Profil Perusahaan

Rumah Warna merupakan sebuah industri kreatif pernak pernik remaja putri dengan *main* produk tas dan *fream* yang bertempat di Jalan Kemuning, Sawitsari, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta.

Rumah Warna didirikan pada tahun 2002 oleh Bapak Nanang Syaifurrozi yang juga selaku CEO Rumah Warna bersama istri Ibu Ane Yarina Christy selaku Komisaris Rumah Warna. Rumah Warna terus melakukan ekspansi usahanya hingga kini telah memiliki 70 *store* dan 3000 *reseller* yang tersebar di berbagai kota di Indonesia dan Rumah Warna Cafe yang bertempat di Condong Catur, Yogyakarta.

Produk yang dihasilkan merupakan produk original yang dihasilkan dari pemikiran kreatif *team*, dengan menginspirasi dari dunia fashion, *trend*, gaya hidup dan perkembangan budaya pop sehingga lebih dinamis dan tidak lekang ditelan jaman. Rumah Warna yang memiliki motto “*Cute, Fashion, Handmade Bag*” tersebut memproduksi berbagai produk diantaranya adalah tas, *softcase*, *scrapbook*, gantungan kunci, bingkai kayu, hiasan dinding, tirai flannel, lampu tidur, jam weker, kotak musik, kotak laci, tempat kaca mata, dan gantungan kunci.

Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diambil perbedaannya atau variasi nilainya. Nilai-nilai dapat berbeda tergantung pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2013: 68).

Variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif atau negatif (Sekaran dan Bougie,

2013: 70). Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan autentik (Ka) dan kepuasan kerja (Kep).

Variabel antara/mediasi/*intervening* merupakan salah satu variabel penyalur yang terletak diantara variabel independen dan dependen (Sekaran dan Bougie, 2013: 71). Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah keterikatan kerja (Ket).

Variabel terikat (dependen) merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi penelitian (Sekaran dan Bougie, 2013: 69). Dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah intensi *turnover* (In).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Kepemimpinan Autentik (Ka)

Pemimpin autentik adalah mereka yang sangat sadar bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain bahwa mereka menyadari nilai/perspektif moral, pengetahuan dan kekuatan mereka sendiri. Menyadari di mana mereka beroperasi, percaya diri, penuh harapan, optimis, ulet dan bermoral tinggi (Avolio, Luthan dan Walumbwa, 2004 dalam Avolio dan Gardner, 2005). Walumbwa *et al.* (2010) menyebutkan terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan autentik yaitu *self-awareness, relational transparency, balanced processing, internalized moral perspective*.

Kepuasan Kerja (Kep)

Locke (1976 dalam Luthans, 2011: 141) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang” atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Spector (2008: 227) menyebutkan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) oleh Weiss *et al.* (1967) memuat item yang mengukur 20 aspek kepuasan kerja. *Short-form* MSQ digunakan untuk menilai kepuasan secara umum yang mencakup kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Keduanya baik kepuasan intrinsik ataupun ekstrinsik merupakan kombinasi dari beberapa sisi.

Keterikatan Kerja (Ket)

Rothbard (2001: 656 dalam Saks (2006) mendefinisikan keterikatan sebagai kehadiran psikologis namun melibatkan dua komponen penting yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu kepada ketersediaan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan peran sementara *absorption* berarti senang dalam peran dan mengacu pada intensitas fokus seseorang pada sebuah peran. Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan bahwa keterikatan kerja memiliki karakteristik yaitu vigor, dedikasi dan absorpsi.

Intensi Turnover (In)

Mobley *et al.* (1979, dalam Azanza *et al.* 2015) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai perilaku intensi individu untuk meninggalkan organisasi. Pengukuran variabel intensi *turnover* mengacu pada Camman *et al.* (1979, dalam Wong *et al.* 2014) yaitu; 1) saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi; 2) mungkin saya akan mencari pekerjaan baru di tahun depan; 3) jika saya harus memilih lagi, saya akan memilih untuk bekerja di organisasi saat ini.

Populasi dan Sampel

Teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2016: 81). Sedangkan untuk menentukan sampel subjek penelitian digunakan teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2016: 82). Dari 60 jumlah populasi karyawan staff Rumah Warna, sebanyak 52 sampel digunakan sebagai responden dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Solvin (Riduwan, 2005: 65).

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode perhitungan statistik SEM (*Structural Equation Modeling*) menggunakan alat uji analisis SmartPLS 3. Validitas dan reliabilitas diuji dengan *outer model* (*convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*), *Second Order Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk dua jenjang, sedangkan nilai R^2 , Q^2 *Predictive Relevance*, *Quality Index*, uji hipotesis dan Analisis SEM Dengan Efek Mediasi diuji dengan *inner model* dengan t-statistik harus $>1,96$.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur.

Convergent Validity

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian *Convergent Validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Uji validitas menggunakan *convergent validity* dengan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut yang nilainya $> 0,5$ dianggap signifikan secara partikal (Hair *et al.* 2006 dalam Jogiyanto, 2011: 71), nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali dan Latan 2015: 74) atau model memiliki diskriminan yang cukup bila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopal & Salinsbury, 1997 dalam Jogiyanto, 2011: 71) dan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali dan Latan 2015: 74).

Discriminant Validity

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam Jogiyanto, 2011: 71). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Menurut Ghozali dan Latan (2015: 74), metode menilai *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,7$. Cara lain yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam

model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornel dan Larcker 1981 dalam Ghazali dan Latan 2015: 74).

Composite Reliability

Dalam PLS-SEM, untuk mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang sering disebut *Dillon-Goldstein's*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015: 75) meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.* 2008, dalam Jogiyanto, 2011: 71).

Second Order Confirmatory Factor Analysis

Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya. Pendekatan untuk menganalisis *second order* CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) seperti yang disarankan oleh World (1982) adalah dengan menggunakan *repeated indicators approach* atau disebut juga *hierarchical component model* (Ghozali dan Latan, 2015: 109). Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses *algorithm*) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011: 88). Pada tahap *bootstrapping*, nilai tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1,96 (Ghozali dan Latan, 2015: 118).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

R-Square (R²)

Nilai *R-squares* 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.* 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015: 81). Hasil dari PLS *R-squares* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali dan Latan, 2015: 78).

Q² Predictive Relevance

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2015: 79). Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Quality Index

Goodness of fit atau *GoF index* yang dikembangkan oleh Tenenhaus *et al.* (2004) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai *GoF* adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*) (Ghozali dan Latan, 2015: 82-83).

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.* (2011) dan Henseler *et al.* (2009) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010a) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015: 80). Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) *t-value* 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015: 149) dengan tahapan; 1) model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada *t-statistik* >1,96; 2) model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada *t-statistik* >1,96; 3) model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada *t-statistik* >1,96, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Karakteristik Tenaga Pendidik

Karakteristik responden pada penelitian ini yang merupakan karyawan staff Rumah Warna di Yogyakarta didominasi oleh karyawan perempuan yang berjumlah 28 orang, usia dominan 25-30 tahun sebanyak 16 orang, masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 31 orang dan tingkat pendidikan terakhir sebanyak 28 orang.

Persepsi karyawan staff Rumah Warna terhadap variabel kepemimpinan autentik (Ka) memiliki nilai 3,483 dengan kriteria tinggi, kepuasan kerja (Kep) dengan nilai 3,285 dengan kriteria sedang, keterikatan kerja (Ket) dengan nilai 3,834 dengan kriteria tinggi dan intensi *turnover* (In) bernilai 3,006 dengan kriteria sedang.

Uji Signifikansi

Tabel 1. Hasil Uji Signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
(Ka) -> (Ket)	0.438	0.441	0.166	3,764	0,000
(Ket) -> (In)	-1,000	-0.742	0.361	2,774	0,003

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
(Ka) -> (In)	-0.593	0.577	0.611	3,679	0,000
(Kep) -> (In)	-0.224	0.179	0.188	1,189	0.235

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,764 >1,96 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima dan dinyatakan “Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja”.

Pengujian hipotesis 2 menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,774 >1,96 dan p-value sebesar 0,003 < 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan “Terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*”.

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,676 >1,96 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan “Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*”.

Pengujian hipotesis 5 menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,189 <1,96 dan p-value sebesar 0,285 >0,05. Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 ditolak dan dinyatakan “kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover*”.

Analisis SEM Efek Mediasi

Uji Signifikansi Parsial

Tabel 2. Uji Signifikansi Parsial

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
Ka -> In	-0.644	0.642	0.109	5.885	0,000
Ket -> In	-0.402	0.410	0.163	2.466	0.007

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja secara parsial dan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* memiliki nilai signifikan. Masing-masing variabel kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja memiliki nilai t-statistik 5,885 >1,96 dan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* 2,466 >1,96. Maka uji terhadap keduanya dinyatakan signifikan.

Uji Signifikasni Mediasi Simultan

Tabel 3. Uji Signifikasni Mediasi Simultan

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
Ka -> In	0.160	0.203	0.133	1.199	0.115
Ka-> Ket	0.402	0.406	0.169	2.377	0.009
Ket -> In	-0.283	-0.287	0.159	1.783	0.037

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai t-statistik kepemimpinan autentik (Ka) terhadap intensi *turnover* (In) tidak signifikan dengan nilai 1,119 <0,96, kepemimpinan autentik (Ka) signifikan terhadap keterikatan kerja (Ket) dengan menghasilkan t-statistik 2,377 >0,96 dan keterikatan kerja (Ket) tidak signifikan terhadap intensi *turnover* (In) dengan menghasilkan nilai 1,783 <0,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja (Ket) tidak signifikan berpengaruh terhadap intensi *turnover* (In) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak dan dinyatakan bahwa “keterikatan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*”.

Pembahasan

Kepemimpinan Autentik Berpengaruh Signifikan Terhadap Keterikatan Kerja

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *p-values* sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 3,764 dengan nilai *two tailed* 1.96 pada *significance level* 5 persen. Nilai *original sample* menunjukkan 0.438 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima yang artinya bahwa kepemimpinan autentik terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai kepemimpinan autentik seorang pemimpin maka semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Stander *et al.* (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja. Penelitian tersebut menggunakan objek penelitian karyawan yang bekerja di rumah sakit. Pengukur yang digunakan sama dengan penelitian ini yaitu menggunakan Walumbwa, *et al.* (2008) untuk kepemimpinan autentik dan Schaufeli dan Bakker, (2004) untuk keterikatan kerja.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Penger dan Cerne, (2004) di mana hasil penelitiannya mendukung teori *social exchange* oleh Blau, (1964) yang menyatakan bahwa pengikut yang memandang supervosirnya merupakan sosok yang autentik memiliki keinginan untuk memberikan usaha yang lebih terhadap pekerjaannya untuk membalas hubungan dengan pemimpin yang sangat dihargainya. Penelitian tersebut menyebutkan, manajer autentik yang memiliki sifat keterbukaan dan suportifitas, menumbuhkan kepercayaan terhadap *followers* dan hubungan interpersonal yang suportif berkontribusi terhadap pengembangan keamanan psikologi karyawan. Karyawan merasa

aman dan tidak merasa di bawah tekanan untuk dapat memiliki produktivitas yang tinggi, karyawan tidak merasa terpaksa sehingga mereka merasa terikat. Objek pada penelitian tersebut adalah karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur. Pengukuran yang digunakan sama dengan penelitian ini yaitu menggunakan pengukuran dari Walumbwa, *et al.* (2008) untuk kepemimpinan autentik dan Schaufeli dan Bakker, (2004) untuk keterikatan kerja.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Seco dan Lopes, (2013) yang menyatakan terdapat hubungan negatif tidak signifikan antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja. Responden pada penelitian tersebut merupakan pegawai di *public school* di pantai utara Portugal. Penelitian tersebut beralasan bahwa pegawai tidak dalam pengawasan yang dekat oleh pemimpinnya, sedangkan interaksi secara langsung hanya terjadi pada saat-saat tertentu saja dan menyebabkan karyawan merasa memiliki kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cara-caranya sendiri. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan autentik belum menjadi karakteristik proses kepemimpinan di semua sekolah dan pegawai yang menjadi respondennya dirasa belum merasakan nilai autentik dari pemimpinnya. Pengukuran yang digunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Walumbwa, *et al.* (2008) untuk kepemimpinan autentik dan Schaufeli *et al.* (2002) untuk keterikatan kerja.

Pada hasil analisis deskriptif persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan autentik menunjukkan nilai rata-rata 3,483 di mana nilai tersebut termasuk ke dalam kriteria tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada kode item Sa 2 yang memuat isi pernyataan “pemimpin saya tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya” dan pada kode item In 2 yang berisi pernyataan “pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya”. Kode item Sa 2 merupakan item pengukur dari dimensi *self-awareness* yang mengacu pada kesadaran pemimpin akan kelemahan, kekuatan dan tujuan sama baiknya sebagaimana orang lain melihat kepemimpinannya. Sedangkan In 2 merupakan pengukur dimensi *internalized moral perspective* yang mengacu kepada perilaku pemimpin yang berpegang teguh pada standar moral dan nilai internal dari pada tekanan eksternal seperti yang berasal dari rekan kerja, organisasi ataupun tekanan sosial (Walumbwa *et al.*, 2010). Dengan demikian menunjukkan bahwa karyawan staff Rumah Warna menilai dengan penilaian paling tinggi bahwa 1) pemimpinnya memiliki kesadaran akan kelemahan, kekuatan dan tujuannya serta mampu merefleksikan diri bagaimana orang lain memandang kemampuannya, dan 2) pemimpinnya merupakan sosok pemimpin yang berpegang teguh pada nilai moral pribadinya dengan tidak bersandar pada standar yang dibuat oleh orang lain. Namun terdapat penilaian terendah pada kode item Ba 1 yang memuat pernyataan “Pemimpin saya meminta pandangan secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini” dengan nilai rata-rata 3,069 dengan kriteria cukup. Item tersebut mengukur dimensi *balanced processing* yang mengacu pada proses analisis pada seluruh informasi yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan menganggap pemimpinnya kurang dalam menganalisa keseluruhan informasi termasuk pada posisi kepemimpinannya saat ini sebelum membuat suatu keputusan. Dengan demikian, pemimpin staff Rumah Warna dirasa perlu mengembangkan kepemimpinan autentik dengan mempertimbangkan komponen karakteristik *positive moral perspective*

dengan proses pengambilan keputusan yang etis dan transparan (Avolio dan Gardner, 2005). Dengan demikian diharapkan pemimpin dapat mengambil sudut pandang secara keseluruhan.

Keterikatan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Intensi *Turnover*

Uji hipotesis 2 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* memiliki nilai *p-values* sebesar 0,003 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t-statistik* sebesar 2,774 dengan nilai *two tailed* 1.96 pada *significance level* 5 persen. Nilai *original sampel* pada hubungan kedua variabel tersebut adalah -1,000 yang berarti terdapat pengaruh negatif keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 terbukti yang artinya keterikatan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover*.

Pengaruh negatif mengandung arti bahwa semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat intensi karyawan untuk melakukan *turnover*, demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Klerk dan Stander (2014) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan signifikan negatif *work engagement* terhadap *turnover intention*. Objek pada penelitian tersebut merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan umum di Afrika Selatan. Pengukuran yang digunakan untuk mengukur keterikatan kerja menggunakan WES; Rothmann, (2010) dan TIS; Sjoberg and Sverke, (2000) untuk mengukur intensi *turnover*.

Penelitian ini mendukung penelitian Shahpouri *et al.* (2016) yang menunjukkan pengaruh langsung negatif antara keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*. Penelitian tersebut menggunakan responden yang merupakan karyawan yang bekerja di Rumah Sakit. Pengukuran yang digunakan untuk mengukur keterikatan kerja menggunakan pengukuran dari Schaufeli, Bakker, and Salanova, (2002) dan Kelloway, Gottlieb, and Barham (1999) untuk intensi *turnover*.

Penelitian ini juga mendukung penelitian Lu Lu *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa tiga dimensi keterikatan kerja yaitu *vigor*, *absorbtion* dan *dedication* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover*. Lu Lu *et al.* (2016) menyatakan bahwa dedikasi yang menggambarkan mode keterikatan kerja yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan dapat menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tingkat keterikatan kerja juga secara signifikan dapat memprediksi intensi *turnover*. Objek penelitian tersebut merupakan karyawan yang bekerja di perhotelan sedangkan pengukuran yang digunakan merujuk pada pengukuran yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker, and Salanova, (2002) untuk keterikatan kerja dan Boshoff dan Allen's (2000) untuk mengukur intensi *turnover*.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan persepsi karyawan terhadap variabel keterikatan kerja termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,834. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan staff Rumah Warna memiliki rasa keterikatan yang dinilai tinggi terhadap pekerjaannya. Namun, penilaian terendah terdapat pada item dengan kode Abs 2 yang berisi pernyataan "saya sulit berhenti ketika mengerjakan tugas saya" dengan nilai 3,308 yang termasuk dalam kriteria cukup. Item tersebut mengukur dimensi *absorption* yang ditandai dengan secara penuh berkonsentrasi dan rasa senang hati dengan pekerjaan di mana waktu berlalu begitu cepat dan seseorang mengalami kesulitan dalam melepaskan diri dari pekerjaan. Dengan

demikian menunjukkan bahwa karyawan belum merasa begitu senang dan menikmati pekerjaannya dengan hati. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Crawford *et al.* 2014, di dalam Armstrong, 2016: 215) yaitu 1) *feedback* yaitu dengan menyediakan informasi kepada karyawan mengenai efektifitas kinerjanya sehingga diharapkan karyawan mengetahui hasil kinerjanya secara langsung serta merasa mendapat perhatian dari setiap detail hasil pekerjaannya, 2) *opportunities for development* dengan membuat pekerjaan jadi bermakna karena disediakan jalur kepada karyawan untuk dapat berkembang sehingga diharapkan karyawan merasa bahwa pekerjaannya memiliki dampak terhadap diri sendiri dan dapat mengembangkan kemampuannya, dan 3) *reward and recognition* yang menggambarkan hasil baik langsung maupun tidak langsung dalam melakukan pekerjaan di dalam satuan waktu sehingga karyawan dapat mengukur kinerjanya dalam periode tertentu dan diharapkan karyawan merasa setiap tenaga dan waktu yang mereka berikan terhadap pekerjaannya memiliki hasil yang sesuai.

Kepemimpinan Autentik Berpengaruh Signifikan Terhadap Intensi Turnover

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel kepemimpinan terhadap intensi *turnover* memiliki nilai *p-values* sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t-statistik* sebesar 3,679 dengan nilai *two tailed* 1.96 pada *significance level* 5 persen. Nilai *original sampel* pada hubungan kedua variabel tersebut adalah -0.593 yang berarti terdapat hubungan negatif kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima yang artinya bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap intensi *turnover*.

Pengaruh negatif mengandung arti bahwa semakin tinggi kepemimpinan autentik, maka semakin rendah intensi *turnover* demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Azanza *et al.* (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan yang negatif terhadap intensi *turnover*. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik memungkinkan untuk meningkatkan keterikatan kerja dengan peran pemimpin sebagai *role models* di mana pada gilirannya akan mempengaruhi intensi *turnover*. Objek pada penelitian tersebut adalah karyawan dari berbagai sektor perusahaan. Pengukuran menggunakan Walumbwa *et al.* (2008) untuk kepemimpinan autentik dan Meyer *et al.* (1993) untuk mengukur intensi *turnover*.

Penelitian ini juga mendukung penelitian Fallatah *et al.* (2016) yang meneliti pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* perawat baru. Fallatah *et al.* (2016) menyebutkan bahwa ketika pemimpin menunjukkan identitas diri dalam kepemimpinannya terhadap karyawan dan organisasi, perawat baru akan menyadari nilai dan tujuan yang mereka bagikan kepada pemimpin dan organisasi. Kesadaran ini memberi kontribusi pada kepercayaan diri mereka terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tanggung jawab dan berkinerja secara efektif yang kemudian mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaannya. Objek penelitian tersebut menggunakan karyawan yang bekerja di Rumah Sakit. Pengukuran kepemimpinan autentik menggunakan pengukuran dari Walumbwa, *et al* 2008) dan untuk mengukur intensi *turnover* menggunakan Kelloway, Gottlieb, & Barham, (1999).

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Gatling *et al.* (2014) yang menunjukkan hasil kepemimpinan autentik memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap

intensi *turnover* namun pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* secara penuh dimediasi oleh organisasional komitmen. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa hubungan yang terbentuk antar variabel di dalam penelitiannya dijelaskan oleh sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dan sejauh mana karyawan tidak puas dengan pekerjaan tersebut. Objek yang digunakan dalam penelitian tersebut merupakan karyawan yang bekerja di Rumah Sakit. Pengukuran kepemimpinan autentik menggunakan pengukuran dari Walumbwa, *et al* (2008) dan intensi *turnover* menggunakan Mobley *et al.* (1978)..

Keterikatan Kerja Tidak Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Intensi Turnover

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 pada tahap *inner model* didapatkan hasil bahwa variabel keterikatan kerja yang memediasi hubungan variabel kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* memiliki nilai *p-values* sebesar 0,619 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t-statistik* sebesar 0,498 dengan nilai *two tailed* 1.96 pada *significance level* 5 persen. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 tidak terbukti yang artinya bahwa variabel keterikatan kerja terbukti tidak memediasi hubungan variabel kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Azanza *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik dapat menurunkan intensi *turnover* dengan mengembangkan keterikatan kerja. Dengan demikian, keterikatan kerja menjadi faktor penting untuk mempertahankan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran keterikatan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* karyawan staff Rumah Warna dengan asumsi kepemimpinan autentik tidak melalui keterikatan kerja untuk mempengaruhi intensi *turnover* sehingga yang terjadi adalah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

Kepuasan Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Intensi Turnover

Berdasarkan hasil uji hipotesis 5 pada tahap *inner model* didapatkan hasil bahwa hubungan variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* memiliki nilai *p-values* sebesar 0.235 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t-statistik* sebesar 1,189 dengan nilai *two tailed* 1.96 pada *significance level* 5%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 tidak terbukti yang artinya bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover*.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Martin dan Roodt (2008) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Kepuasan kerja berpengaruh lebih besar terhadap intensi *turnover* dibandingkan dengan komitmen organisasional. Penelitian tersebut dilakukan di industri pendidikan dan menggunakan pengukuran dari Weiss *et al.* (1967) untuk mengukur kepuasan kerja.

Penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian Zhang dan Feng (2011) yang menyatakan beberapa dimensi (tidak semua) dari kepuasan kerja dan *burnout syndrome* berpengaruh terhadap intensi *turnover*. Penelitian tersebut dilakukan di industri kesehatan. Pengukuran variabel menggunakan pengukuran dari Chinese Physicians' Job Satisfaction Questionnaire (CPJSQ), Yin WQ *et al.* (2007) untuk mengukur kepuasan kerja dan Mobley (1978) dan Farh (1998) untuk mengukur intensi *turnover*.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan respon responden terhadap variabel kepuasan kerja dengan rata-rata sebesar 3,285 dengan kriteria cukup (Tabel. 4.8). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki persepsi yang terhitung tinggi terhadap kepuasan kerja. Namun dari penuturan Ibu Lediana Afriyanti selaku HRD Rumah Warna, pada dasarnya karyawan memang terhitung tidak memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, khususnya terkait dengan tingkat gaji yang dirasa terhitung tidak terlalu besar. Data lain yang mengungkapkan tidak terdapat hubungan signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* didukung dari hasil wawancara dengan manajer HRD & GA Rumah Warna Yogyakarta sebagai berikut:

“Pertama ada keikatan kekeluargaan, disitu itu yang buat mereka nggak ini, Kedua, mungkin karena di kantor ini masih ada tingkat pendidikan SD, SMP... Jadi, untuk mereka yang lulusan SD, SMP, SMA di sini, walaupun merasa tertekan, untuk cari pekerjaan yang lain udah susah to? Dengan tingkat pendidikan yang seperti itu, itu yang buat mereka nggak lari, walapun merasa tertekan mereka masih mempertahankan. Ketiga, sebetulnya kalau dilihat di Rumah Warna ini kan unsur kekeluargaannya itu kental. Ditambah lagi dengan bos yang sedang hijrah. Jadi, di Rumah Warna ini hampir tidak pernah mengeluarkan pemecatan... Perusahaan tidak pernah memecat, walaupun sebenarnya orang ini pernah bermasalah. Jadi, biasanya kalau mereka sudah menyerah mereka mengajukan surat pengunduran diri.” (Sumber: Wawancara dengan Ibu Lediana Afriyanti, S.Psi, *Manager HRD & GA Rumah Warna Yogyakarta*, 20 Desember 2017).

Pada kasus Rumah Warna penulis menemukan bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel yang menjadi pertimbangan utama karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal tersebut didapat berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapat yang menunjukkan bahwa meskipun persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan terhitung tidak setinggi variabel lain di dalam penelitian ini, namun karyawan tetap ingin bertahan dengan beberapa alasan yang memungkinkan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Hasil penelitian ini berlawanan dengan pernyataan Farrel, (1983, dalam Robbins dan Judge 2008: 112) yang menyatakan akibat dari tidakpuasnya karyawan terhadap pekerjaannya yang salah satunya adalah keluar (*exit*) atau perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri dan pernyataan Spector (2008: 241) di mana ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan timbulnya intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini, kepuasan kerja bukan menjadi faktor penentu karyawan untuk meninggalkan organisasi.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, didapatkan bahwa kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja dapat menekan terjadinya intensi *turnover* namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover* dan keterikatan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Secara khusus dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: Terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja sehingga dengan tingginya kepemimpinan autentik dapat

meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Terdapat pengaruh negatif signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* sehingga dengan tingginya keterikatan kerja dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Terdapat pengaruh negatif signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* sehingga dengan tingginya kepemimpinan autentik dapat menekan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Keterikatan kerja tidak memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

Saran

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja dapat menekan terjadinya intensi *turnover* namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover* dan keterikatan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Beberapa saran yang diharapkan berguna untuk kepentingan praktisi dan untuk kepentingan selanjutnya yaitu pertama, dalam mengembangkan kepemimpinan autentik perlu untuk mempertimbangkan komponen karakteristik *positive moral perspective* dengan proses pengambilan keputusan yang etis dan transparan yang diharapkan pemimpin dapat mengambil sudut pandang secara keseluruhan. Kedua, meningkatkan rasa senang karyawan terhadap pekerjaannya, disarankan manajemen Rumah Warna melakukan beberapa pendekatan yaitu 1) menyediakan informasi kepada karyawan mengenai efektifitas kinerjanya 2) *opportunities for development* dengan membuat pekerjaan jadi bermakna karena disediakannya jalur kepada karyawan untuk dapat berkembang 3) *reward and recognition* yang menggambarkan hasil baik langsung maupun tidak langsung dalam melakukan pekerjaan di dalam satuan waktu. Ketiga, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan cakupan objek penelitian yang lebih luas dengan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*. Dengan objek yang lebih luas diharapkan dapat mengeksplorasi lebih luas peran variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2016). *Amstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Amstrong, M. (2010). *Amstrong's Essential Human Resource Management Practicies: A Guide to People Management*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F & May, D. R. (2004). Unlocking The Mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Aydogdu, S and Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and *turnover* intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53. <https://www.researchgate.net/publication/227411064>.

- Azanza, G., Mariano, J. A., Molero, F & Mangin, J. P-L. (2015). The Effect of Authentic Leadership on *Turnover* Intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 36(8), 955-971. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm.
- Brown, S., Garino, G & Martin, C. (2009). Firm Performance and Labour *Turnover*: Evidence from the Workplace Employee Relations Survey. *Economic Modelling*, 26(33), 689-695. <http://dx.doi.org/10.1016/j.econmod.2009.01.014>.
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S & Read, E. A. (2016). The Effect of Authentic Leadership, Organizational Identification and Occupational Coping Self-Efficacy on New Graduate Nurses' Job *Turnover* Intention in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>.
- Firth, L., Mellor, D. L., Moore, K. A & Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>.
- Gatling, A., Kang, H. J. A & Kim, J. S. (2014). The Effect of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(2), 181-199. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm
- Ghozali, I dan Latan, H. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L and Keyes, C. L. M. (2002). Well-Being In The Workplace And Its Relationship To Business Outcomes: A Review Of The Gallup Studies American Psychological Association. *American Psychological Association*, 205-224.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Variabel dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Khan, M. S., Khan, I, Kundi, G.M., Khan, S., Nawaz, A., Khan, F & Yar, N.B. (2014). The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Intention to Leave Among the Academicians. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i2/562>.
- Khatri, N dan Fern, C. T (2001). Explaining Employee *Turnover* in Asia Context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-57.
- Klerk, S. dan Stander, M.W. (2014). Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turn Over Intention The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.018>.
- Lu Lu., Lu, A. C. C., Gursoy, D & Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, And *Turnover* Intention: A Comparison Between Supervisors And Line-Level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. [10.1108/IJCHM-07-2014-0360](https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, A dan Roodt, G. (2008). Perception of Organizational Commitment, Job Satisfaction and *Turnover* Intention in Post-Merger South African Tertiary Institution. *Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H dan Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of The Employee *Turnover* Process. *Pshycological Bulletin*, 86(3), 493-522. DOI: 10.1037/0033-2909.86.3.493.
- Owens-Kurtz, C. K., Borman, W. C., & Peteison, V. A. (1988). *Voluntary Turnover: A Review of Literature*. Navy Personnel Reseach and Development Center, Personnel System Department, California.
- Penger, S dan Černe, M. (2014). Authentic Leadership, Employees' Job Satisfaction, and Work Engagement: A Hierarchical Linear Modelling Approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. DOI:10.1080/1331677X.2014.974340.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39. [https://www.wfd.com/PDFS/Engaged% 20Workforce %20Amy%20Richman%20Workspan.pdf](https://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf).
- Robbins, S. P and Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 12, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Jurnal of Managerial Psycology*, 27(1), 600-619. DOI 10.1108/02683940610690169.
- Schaufeli, W. B dan Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship With Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. DOI: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://www.researchgate.net/publication/23545471>.
- Sekaran, U and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: a skill-building approach 6th ed*. Italy: Printer Trento Srl.
- Shahpouri, S., Namdari, K & Abedi, A. (2016). Mediaing Role of Work Engagement in the Relationship Between Job Resource and Personal Resource With *Turnover* Intention Among Female Nurses. *Nursing Research*, 30, 216-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2015.10.008>.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Pshycology: Research and Practice 5th ed*. New Jerse: John Wiley & Sons.
- Stander, F. W., Beer, de T. L & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organization and work engagement in the public health care sector. *Journal of Human Resource Managemen*, 13(1), 675-687. [http://dx.doi.org/10.4102/.](http://dx.doi.org/10.4102/)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. Doi 10.1177/0149206307308 913.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Pshycological Process Lingking Authentic Leadership to Followers Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W dan Lloyd H. Lofquist. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington, D.C: Work Adjustmant Project Industrial Relations Center University of Minnesota.
- Wong, Yui-tim., Wong, Yui-woon dan Wong, Chi-sum. (2014). An Integrative Model of *Turnover* Intention: Antecedent and Their Effect on Employee Performance in Chinese Joint Venture. *Jurnal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 71-90. www.emeraldinsight.com/2040-8005.htm.
- Zhang, Y and Feng, X. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Burnout and *Turnover* Intention among Physicians from Urban State-Owned Medical Institutions in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 11(235), 1472-6963. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/235>.