

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

SKRIPSI



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**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Arofat Machfudz Chozin

Nomor Mahasiswa : 13311465

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

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

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.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

KRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN AUTENTIK, KEPUASAN KERJA, KETERIKATAN KERJA
TERHADAP INTENSI TURNOVER**

Disusun Oleh : **AROFAT MACHFUDZ CHOZIN**

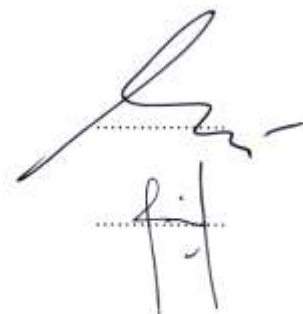
Nomor Mahasiswa : **13311465**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 2 Januari 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Dr., M.Si.

Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO

*“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu,
sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”*

(QS. Al-Baqarah : 153)

*“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sehingga suatu kaum itu
sendiri megubah apa yang ada pada diri mereka”*

(QS. Ar Ra'du: 11)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan Skripsi ini teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Kakakku dan Segenap Keluarga

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

Arofat 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*

Effect of Authentic Leadership on Turnover through Work Engagement as Mediating Variable and Effect of Job Satisfaction on Turnover at Rumah Warna Yogyakarta

Arofat Machfudz Chozin
Department of Management, Faculty of Economics,
Universitas Islam Indonesia
machfudzc@gmail.com

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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Intensi Turnover Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi dan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover di Rumah Warna Yogyakarta”.

Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimewaanNya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak dan Ibu tercinta yang selalu memberikan dukungan dan doa sehingga memberi kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Nandang Sutrisno, S.H., M.Hum., LL.M., PhD selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Sutrisno, Drs, MM., Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Muafi, Dr.,M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi dan ilmu yang diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
7. Ibu Lediana Afriyanti selaku HRD Rumah Warna beserta seluruh pihak Rumah Warna Yogyakarta yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk turut membantu dalam pemberian data dan menjadi responden dalam penelitian.
8. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing* dan kerja keras bersama. Semoga semua sama-sama diberi kelancaran ke depan.

Sebagai Penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Yogyakarta, 17 Februari 2018

Penulis,

Arofat Machfudz Chozin

DAFTAR ISI

	Halaman
.....	
HALAMAN SAMBUNG DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1	Penelitian Terdahulu.....	10
2.1.1	Hubungan Kepemimpinan Autentik dan Keterikatan Kerja.....	10
2.1.2	Hubungan Keterikatan Kerja dan Intensi <i>Turnover</i>	13
2.1.3	Hubungan Kepemimpinan Autentik dan Intensi <i>Turnover</i>	16
2.1.4	Hubungan Kepuasan Kerja dan Intensi <i>Turnover</i>	20
2.2	Landasan Teori.....	29
2.2.1	Kepemimpinan Autentik.....	29
2.2.2	Kepuasan Kerja.....	37
2.2.3	Keterikatan Kerja.....	43
2.2.4	Intensi <i>Turnover</i>	48
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	50
2.3.1	Hubungan Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Kerja.....	50
2.3.2	Hubungan Keterikatan Kerja terhadap Intensi <i>Turnover</i>	51
2.3.3	Hubungan Kepemimpinan Autentik terhadap Intensi <i>Turnover</i>	52
2.3.4	Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Intensi <i>Turnover</i>	53
2.4	Kerangka Pikir Penelitian.....	54
2.5	Hipotesis Penelitian.....	54

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Pendekatan Penelitian.....	56
3.2	Lokasi Penelitian.....	56
3.2.1	Profil Rumah Warna.....	56
3.2.2	Visi dan Misi.....	57

3.2.3	Struktur Organisasi	58
3.3	Variabel Penelitian	58
3.3.1	Variabel Independen	58
3.3.2	Variabel Mediasi	59
3.3.3	Variabel Dependen	59
3.4	Definisi Operasional	59
3.4.1	Variabel Eksogen	60
3.4.2	Variabel Mediasi	62
3.4.3	Variabel Endogen	63
3.5	Populasi dan Sampel	64
3.6	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	65
3.6.1	Jenis Data	65
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data	66
3.7	Metode Analisis Data	68
3.7.1	Analisis Deskriptif	68
3.7.2	Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i> (SEM)	68
3.7.3	<i>Partial least Square</i> (PLS)	69
 BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		
4.1	Analisis Deskriptif	80
4.1.1	Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian	80
4.1.2	Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian	85
4.2	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	96
4.2.1	<i>Convergent Validity</i>	96

4.2.2	<i>Discriminant Validity</i>	102
4.2.3	<i>Composite Reliability</i>	103
4.2.4	<i>Second Order Confirmatory Analysis</i>	104
4.3	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	106
4.3.1	<i>R-Square (R²)</i>	106
4.3.2	<i>Q² Predictive Relevance</i>	107
4.3.3	<i>Quality Index</i>	107
4.3.4	Uji Signifikansi (<i>Bootstrapping</i>)	109
4.3.5	Analisis SEM Efek Mediasi	113
4.3.6	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	115
4.4	Pembahasan	115
4.4.1	Kepemimpinan Autentik Berpengaruh Signifikan Terhadap Keterikatan Kerja	115
4.4.1	Kepemimpinan Autentik Berpengaruh Signifikan Terhadap Keterikatan Kerja.....	116
4.4.2	Keterikatan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Intensi <i>Turnover</i>	119
4.4.3	Kepemimpinan Autentik Berpengaruh Signifikan Terhadap Intensi <i>Turnover</i>	122
4.4.4	Keterikatan Kerja Tidak Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Intensi <i>Turnover</i>	124
4.4.5	Kepuasan Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Intensi <i>Turnover</i>	124
4.4	Pembahasan Umum	127
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan.....	129

5.2	Saran.....	130
	DAFTAR PUSTAKA.....	132
	LAMPIRAN.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu	22
Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	73
Tabel 3.2 Ringkasan Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	77
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Dengan Kuesioner	79
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	81
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	82
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Tabel 4.6 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Dominan	84
Tabel 4.7 Variabel Kepemimpinan Autentik (Ka).....	86
Tabel 4.8 Variabel Kepuasan Kerja (Kep).....	88
Tabel 4.9 Variabel Keterikatan Kerja (Ket).....	90
Tabel 4.10 Variabel Intensi <i>Turnover</i> (In).....	90
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	94
Tabel 4.12 Nilai <i>loading factor</i> Konstruk Eksogen Kepemimpinan Autentik	96
Tabel 4.13 Nilai <i>loading factor</i> Konstruk Eksogen Kepuasan Kerja	97
Tabel 4.14 Nilai <i>loading factor</i> Konstruk Endogen Keterikatan Kerja	98

Tabel 4.15 Nilai <i>loading factor</i> Konstruk Endgen Intensi <i>Turnover</i>	99
Tabel 4.16 Nilai <i>loading factor</i> Seluruh Konstruk Setelah Estimasi Ulang.....	100
Tabel 4.17 Tabel Nilai <i>Cross Loading</i>	102
Tabel 4.18 <i>Composite Reliability</i>	103
Tabel 4.19 <i>Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi (T-Statistik) <i>Second Order</i>	105
Tabel 4.20 <i>R-Square</i>	106
Tabel 4.21 <i>Predictive Relevance (Q²)</i>	107
Tabel 4.22 <i>GoF (Goodness of Fit)</i>	108
Tabel 4.23 Hasil Uji Signifikansi	109
Tabel 4.24 Uji Signifikansi Parsial.....	112
Tabel 4.25 Uji Signifikansi Mediasi Simultan.....	114
Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	54
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Rumah Warna	58
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	81
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	82
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Gambar 4.5 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Dominan.....	84
Gambar 4.6 Variabel Kepemimpinan Autentik (Ka).....	87
Gambar 4.7 Variabel Kepuasan Kerja (Kep).....	90
Gambar 4.8 Variabel Keterikatan Kerja (Ket).....	93
Gambar 4.9 Variabel Intensi Turnover (In)	94
Gambar 4.10 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	95
Gambar 4.11 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)	96
Gambar 4.12 Nilai <i>Loading Factor</i> Setelah Estimasi Ulang	100
Gambar 4.13 Hasil Analisis <i>Bootstrapping Second Order</i>	105
Gambar 4.14 Hasil Uji Signifikansi.....	109

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	138
2. Tabulasi Data Mentah	146
3. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	156
4. Hasil Uji Outer Model	158
5. Hasil Uji Inner Model	163
6. Surat Izin Penelitian	165
7. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	167
8. Biodata Peneliti	168

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 1994: 4). Berkumpulnya individu dalam suatu wadah dengan tujuan yang sama akan membentuk organisasi di mana organisasi tersebut dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama. Robbins (1990, dalam Wirawan, 2007: 2) menyatakan bahwa unit-unit di dalam organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkordinasi secara sadar yang artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya. Dengan demikian, maka disadari bahwa suatu organisasi terbentuk dari individu-individu yang secara sadar berkumpul atas dasar tujuan yang sama yang kemudian mereka akan berinteraksi dan kemudian bertindak untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena organisasi terdiri dari individu-individu, maka dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi.

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.

Dari awal berdirinya hingga saat ini, Rumah Warna tidak lepas dari nilai religius dari pendiri sekaligus pemiliknya, Bapak Nanang Syaifurozi. Bapak Nanang berusaha menerapkan beberapa kebijakan yang memuat nilai-nilai agama seperti mewajibkan karyawan agar berhenti bekerja saat memasuki waktu solat wajib untuk melakukan sholat berjamaah hingga mendatangkan tenaga pengajar untuk melatih karyawannya agar dapat membaca Al-Qur'an. Bahkan hingga saat ini, penerapan berbagai kegiatan keagamaan semakin digiatkan dengan memfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut seperti pengadaan buku-buku kajian islami, hadist, Al-Qur'an dan tafsir, diadakannya pengajian bersama secara rutin sampai diberikannya hadiah umroh bagi karyawan yang telah siap dari segi kemampuan mengajinya. Di samping itu, membangun sistem kekeluargaan di tempat kerja merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh Rumah Warna agar selalu dapat membuat karyawan merasa nyaman saat berada di tempat kerja.

Rumah Warna mulai berdiri pada tahun 2002, 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. 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). Namun demikian, 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%.

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%... (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. Di samping itu, hasil penelitian terdahulu juga 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).

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa 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). Adapun beberapa faktor tersebut 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. Kepemimpinan autentik memiliki pola perilaku pemimpin yang mengacu kepada kapasitas psikologi dan perilaku yang positif, memupuk kesadaran diri yang lebih baik dan menginternalisasikan perspektif moral, imbang dalam memproses informasi dan transparansi pekerjaan antara pemimpin dan bawahan secara rasional (Walumbwa *et al.* 2008).

Pada beberapa penelitian kuantitatif sebelumnya telah menguji pengaruh kepemimpinan autentik terhadap beberapa variabel lainnya. Dalam penelitian Azanza *et al.* (2015) membuktikan terdapat hubungan negatif langsung dari kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik dapat menekan intensi *turnover* karyawan melalui keterikatan kerja yang merupakan faktor penting untuk dapat mempertahankan karyawan. Penelitian tersebut melanjutkan, 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.

Hasil penelitian Hassan dan Ahmed (2011) di sektor perbankan di Malaysia untuk menguji hubungan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berkontribusi terhadap keterikatan

kerja. Penelitian tersebut 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. Hasil penelitian Penger dan Cerne (2014) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Di dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa hasil penelitiannya selaras dengan teori Blau (1964) dan Gouldner (1960) 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.

Penger dan Cerne (2014) meneliti hubungan antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Dalam menentukan hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kepuasan kerja, keduanya menggunakan mediasi *perceived supervisor support*. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa 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. Selanjutnya dalam penelitian Seco dan Lopes (2013) menyatakan, kepemimpinan autentik tidak signifikan dan negatif berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Dalam penelitiannya menyebutkan bahwa karyawan yang menjadi objek penelitiannya, dalam pekerjaannya sehari-hari tidak dalam pengawasan yang dekat oleh pemimpinnya. Hal tersebut dikarenakan para karyawan berhubungan dengan pemimpinnya hanya pada saat-saat tertentu seperti ketika pelaporan masalah atau pada saat pertemuan rapat yang dilakukan tahunan.

Beberapa penelitian di Barat (Kinicki *et al.* 2002; Price, 2001) menunjukkan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Hasil penelitian 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.

Work engagement atau keterikatan kerja menggambarkan pelaksanaan pekerjaan yang secara *mindset* mencirikan semangat, dedikasi dan kesenangan (Schaufeli *et al.* 2002). Di dalamnya mencakup energi fisik, kognitif dan emosional karyawan yang dicurahkan kepada pekerjaannya yang membantunya melewati kesulitan dan menjadikan pekerjaannya menyenangkan (Steger *et al.* 2013), sehingga karyawan merasa nyaman baik dalam melakukan pekerjaannya maupun bertahan di organisasi.

Penelitian Shahpouri *et al.* (2016) yang menginvestigasi hubungan antar variabel yaitu *job resources*, *personal resources*, keterikatan kerja dan intensi *turnover* membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif langsung dari keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*. Penelitian tersebut 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*. Dalam penelitian 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). Azanza *et al.* (2015) memperkuat penelitian tentang pengaruh keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* dengan menyatakan bahwa kepemimpinan autentik dapat menurunkan intensi *turnover* dengan mengembangkan keterikatan kerja. Klerk dan Stander (2014) menyarankan organisasi untuk fokus meningkatkan keterikatan yang dapat mempertahankan karyawan. Dengan demikian, keterikatan kerja menjadi faktor penting untuk mempertahankan karyawan.

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.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja karyawan Rumah Warna?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna?

4. Apakah keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan intensi *turnover* karyawan Rumah Warna?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari pemaparan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka diperoleh beberapa tujuan permasalahan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja karyawan Rumah Warna.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna.
4. Untuk menguji dan menganalisis keterikatan kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* karyawan Rumah Warna.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Rumah Warna

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai peranan kepemimpinan autentik, keterikatan kerja dan kepuasan

kerja terhadap intensi *turnover* karyawan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2. Bagi Penulis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai peran kepemimpinan autentik, keterikatan kerja dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* dengan mengetahui implementasinya secara langsung.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat menjadi tambahan referensi bagi rekan-rekan yang memerlukan sumber data dalam melakukan penelitian dengan tajuk Tugas Akhir yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, keterikatan kerja dan intensi *turnover* karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil dari penelitian-penelitian yang terlebih dulu telah dilakukan sebagai gambaran, perbandingan serta bahan pendukung untuk penelitian selanjutnya. Penelitian-penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

2.1.1 Hubungan Kepemimpinan Autentik dan Keterikatan Kerja

1. Stander *et al.* (2015)

Stander *et al.* (2015) dengan judul *Authentic Leadership as A Source Of Optimism, Trust in The Organization and Work Engagement in The Public Health Care Sector*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *authentic leadership* dapat memprediksi optimisme, *trust* di organisasi dan keterikatan kerja pada sampel besar karyawan dari berbagai fungsi di rumah sakit umum dan klinik di Gauteng dan untuk memastikan apakah *optimism* dan *trust* di organisasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik secara signifikan dapat memprediksi *optimism* dan *trust* sedangkan *trust* dan *optimism* memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Dalam

penelitian tersebut juga didapatkan hasil bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja.

Penelitian ini menggunakan sampel dari 663 karyawan yang bekerja di 27 rumah sakit umum dan klinik di provinsi Gauteng dan menggunakan desain penelitian *cross-sectional*. *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk menguji variabel kepemimpinan autentik serta validitas dan kecocokannya dalam model pengukuran.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang bukan sektor kesehatan dan variabel keterikatan kerja di mana pada penelitian ini variabel tersebut terletak pada posisi variabel independen, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan variabel tersebut berperan sebagai variabel Mediasi.

2. Penger dan Cerne, (2004)

Penger dan Cerne, (2004) dengan judul *Authentic Leadership, Employee Job's Satisfaction And Work Engagement: A Hierarchical Linier Modeling Approach*. Tujuan penelitian ini adalah untuk pengembangan dan pengujian secara empiris sebuah model multilevel dari interaksi antara kepemimpinan autentik pada level tim dengan kepuasan kerja dan keterikatan kerja pada level individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja, dukungan supervisor memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Hubungan antara

kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja secara penuh dimediasi oleh dukungan supervisor sedangkan hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja secara sebagian dimediasi oleh dukungan supervisor.

Pada penelitian ini kuesioner didistribusikan kepada 23 tim supervisor dan 289 karyawan di perusahaan manufaktur di Slovenia. Untuk memvalidasi instrumen penelitian digunakan alat analisis LISREAL 8.80.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada penggunaan variabel kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Namun pada penelitian yang akan dilakukan, variabel keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi.

3. Seco dan Lopes, (2013)

Seco dan Lopes, (2013) dengan judul *Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement*. Tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja dan *calling* berperan sebagai variabel moderasi.

Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan negatif tidak signifikan antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja. Penelitian tersebut beralasan bahwa pegawai bekerja tidak dalam pengawanan yang dekat oleh pemimpinnya. Dikatakan bahwa pertemuan pemimpin dengan para pegawai terbatas dan hanya pada saat-saat tertentu seperti pelaporan masalah atau pertemuan rapat tahunan. Selanjutnya terdapat hubungan signifikan negatif antara kepemimpinan autentik dengan *calling*. Hubungan antara *calling* terhadap keterikatan kerja terdapat hubungan yang positif secara signifikan.

Calling secara signifikan positif memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja.

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 326 responden di tiga sekolah yang berbeda yang terletak di pantai utara Portugal dengan media kuesioner untuk mengumpulkan data. Metode perhitungan yang digunakan adalah perhitungan analisis regresi berganda.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Perbedaannya terletak pada posisi variabel keterikatan kerja di mana pada penelitian ini, variabel tersebut berperan sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan variabel tersebut berperan sebagai variabel mediasi.

2.1.2 Hubungan Keterikatan Kerja dan Intensi *Turnover*

1. Klerk dan Stander (2014)

Klerk dan Stander (2014) dengan judul *Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Psychological Empowerment*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi hubungan antara perilaku pemberdayaan kepemimpinan, pemberdayaan psikologi, keterikatan kerja dan intensi *turnover* dan menginvestigasi apakah pemberdayaan psikologi memediasi perilaku pemberdayaan karyawan dan keterikatan kerja dan intensi *turnover* secara berurutan.

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan signifikan dan positif antara perilaku pemberdayaan kepemimpinan terhadap pemberdayaan psikologi dan keterikatan kerja, namun terdapat hubungan negatif terhadap intensi *turnover*.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku pemberdayaan kepemimpinan, pemberdayaan psikologi dan keterikatan 20% memprediksi intensi *turnover*. Peneliti menyarankan agar organisasi fokus terhadap pengembangan pemimpin yang dapat memberdayakan dan meningkatkan keterikatan yang dapat mempertahankan karyawan. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologi memiliki hubungan pengaruh tidak langsung antara perilaku pemberdayaan kepemimpinan dan keterikatan kerja. Perilaku pemberdayaan karyawan mempengaruhi keterikatan kerja melalui pemberdayaan psikologi.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 700 karyawan dari perusahaan yang berbeda di Afrika Selatan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu keterikatan kerja dan intensi *turnover*. Perbedaannya, pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel *leadership empowerment behavior* dan *psychological empowerment*.

2. Lu Lu *et al.* (2016)

Lu Lu *et al.* (2016) dengan judul *Work Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comparison Between Supervisors and Line-Level Employees*. Tujuan dari penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh posisi karyawan (*supervisor vs line-level*) terhadap variabel kerja yang saling berhubungan yaitu keterikatan kerja, kepuasan kerja dan intensi *turnover*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisor secara signifikan memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan tingkat intensi *turnover* yang rendah

dibandingkan dengan *line-levels employees*, sedangkan kepuasan kerja tidak berada pada posisi yang berbeda. Posisi karyawan secara signifikan menjadi penghubung antara kesenangan dan kepuasan kerja serta hubungan antara dedikasi dan intensi *turnover*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 1.577 responden yang terdiri dari karyawan *line-level* maupun supervisor dari 29 hotel kelas menengah ke atas. Untuk pengujian posisi karyawan sebagai moderasi terhadap variabel lain digunakan uji regresi hirarki dan untuk menguji posisi masing-masing variabel digunakan alat uji Analisis Kovarians (ANCOVA).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel keterikatan kerja dan intensi *turnover*. Perbedaannya terletak pada variabel keterikatan kerja di mana pada penelitian ini, variabel tersebut berperan sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan variabel keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi.

3. Shahpouri *et al.* (2016)

Shahpouri *et al.* (2016) yang berjudul *Mediasi Role of Work Engagement in The Relationship Between Job Resource and Personal Resource with Turnover Intention Among Female Nurses*. Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh *job resource* dan *personal resource* terhadap intensi *turnover* melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini, *job* dan *personal resource* berperan sebagai prediktor dari intensi *turnover* dan keterikatan kerja berperan sebagai Mediasi antara variabel prediktor dan variabel kriterium.

Hasil penelitian menunjukkan *job* dan *personal resource* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap intensi *turnover*, terdapat hubungan tidak langsung dan tidak signifikan antara *job resource* terhadap keterikatan kerja, terdapat hubungan pengaruh langsung positif antara *personal resource* terhadap keterikatan kerja dan pengaruh langsung negatif antara keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai Mediasi *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.

Penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Kuesioner didistribusikan ke 240 dari 608 karyawan rumah sakit Alzahra, Isfahan, Iran. Responden dipilih secara acak yang kemudian data diuji dengan teknik uji Cochran.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel keterikatan kerja dan intensi *turnover*. Perbedaannya ialah penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel *Job Resource* dan *Personal Resource*.

2.1.3 Hubungan Kepemimpinan Autentik dan Intensi *Turnover*

1. Azanza *et al.* (2015)

Azanza *et al.* (2015) berjudul *The Effect Of Authentic Leadership on Turnover Intention*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara

persepsi kepemimpinan autentik karyawan terhadap intensi *turnover* dengan variabel mediasi *work-group identification* dan keterikatan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung yang negatif terhadap intensi *turnover* dan intensi *turnover* terhadap keterikatan kerja dan *work-group identification*. Terdapat pengaruh yang signifikan dari *work-group identification* 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. Namun *work-group identification* terbukti negatif memediasi hubungan kepemimpinan autentik dengan intensi *turnover*. Dengan kata lain hubungan yang terbangun diantara para karyawan ialah hubungan mereka dengan pekerjaannya lebih utama dari pada dengan *work group*, terlihat dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

Sampel penelitian terdiri dari 623 karyawan di Spanyol. Alat uji hubungan antar variabel yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan IBM SPSS AMOS 20.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan model penelitiannya yaitu pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* dengan keterikatan kerja sebagai Mediasi. Perbedaannya terletak pada variabel *work-group identification* sebagai Mediasi di mana pada penelitian yang akan dilakukan tidak digunakan.

2. Fallatah *et al.* (2016)

Fallatah *et al.* (2016) yang berjudul *The Effect Of Authentic Leadership, Organizational Identification and Occupational Coping Self-Efficacy on New Graduate Nurses' Job Turnover Intention in Canada*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh hubungan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* perawat baru melalui *personal identification* terhadap pemimpin, *organizational identification* dan *occupational coping self-efficacy*.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap *personal identification* perawat kepada pemimpinnya dan organisasi. *Personal identification* memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan *organizational identification*. *Organizational identification* memiliki signifikansi positif terhadap *occupational coping self-efficacy* di mana sebagai gantinya memiliki pengaruh negatif terhadap intensi *turnover* perawat baru. Hasil penelitian juga 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 di mana mereka diberi berbagai kesempatan untuk memajukan karirnya.

Metode analisis data yang digunakan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Sampel yang digunakan sebanyak 998 perawat dengan lama waktu bekerja di bawah tiga tahun yang tersebar di 10 provinsi yang berbeda di Canada.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel kepemimpinan autentik dan intensi *turnover*. Perbedaannya,

pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan *Organizational Identification* dan *Occupational Coping Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi dan objek pada penelitian yang akan dilakukan bukan pada perawat atau berkaitan dengan sektor kesehatan.

3. Gatling *et al.* (2014)

Gatling *et al.* (2014) dengan judul *The Effect Of Authentic Leadership And Organizational Commitment On Turnover Ontention*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi apakah kepemimpinan autentik di industri perhotelan tersusun dari empat hal kusus namun berhubungan dengan komponen substantif (*self-awareness, relational transparency, belanced processing* dan *internalized moral*), pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasional karyawan, pengaruh komitmen organisasional karyawan terhadap intensi *turnover* dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* melalui komitmen organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat faktor utama (*self-awareness, relational transparency, belanced processing* dan *internalized moral*) secara akurat merepresentasikan konsep kepemimpinan autentik pada konteks rumah sakit. Hasil selanjutnya mengatakan terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasional dan intensi *turnover* negatif berhubungan dengan komitmen organisasional. Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan negatif terhadap intensi *turnover* melalui komitmen organisasional.

Sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 236 yang terdiri dari pelajar yang bekerja/magang di rumah sakit di USA. Metode perhitungan data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel kepemimpinan autentik dan intensi *turnover*. Perbedaannya, pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel mediasinya.

2.1.4 Hubungan Kepuasan Kerja dan Intensi *Turnover*

1. Khan *et.al* (2014)

Khan *et.al* (2014) dengan judul *The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Intention to Leave Among The Academicians*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi *turnover* pada akademisi di institusi perguruan tinggi dan mengeksplorasi konsekuensi dari isu-isu terkait pekerjaan (supervise, gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan promosi) terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* serta faktor pekerjaan (supervise, gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan promosi) juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat kesamaan variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Perbedaannya terletak pada variabel komitmen organisasional yang tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan.

2. Martin dan Roodt (2008)

Martin dan Roodt (2008) dengan judul *Perception of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in A Post-Merger South African Tertiary Institution*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

Hasil penelitian menunjukkan 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.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang melibatkan responden sebanyak 367 sampel karyawan institusi pendidikan di Afrika Selatan. Alat uji analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah terdapat kesamaan variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Perbedaannya pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel komitmen organisasional.

3. Zhang dan Feng (2011)

Zhang dan Feng (2011) dengan judul *The Relationship Between Job Satisfaction, Burnout and Turnover Intention among Physicians from Urban State-Owned Medical Institutions in Hubei, China: across-Sectional Study*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, *burnout* dan intensi *turnover*.

Penelitian ini menggunakan data kuesioner yang didapat dari responden sebanyak 1.451 dokter dan alat uji analisis data yang digunakan ialah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa dimensi (tidak semua) dari kepuasan kerja dan *burnout syndrome* berpengaruh terhadap intensi *turnover*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat kesamaan variabel yaitu kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Perbedaannya, *burnout syndrome* tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	Frederick W. Stander, Leon T. de Beer, Marius W. Stander (2015) <i>Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organization and work engagement in the public health care sector</i> , Gauteng, South Afrika Industri: Kesehatan umum di Spanyol Publisher: <i>Journal of Human Resource Management</i> , 13(1), 675-687 Alat Analisis: IBM SPSS AMOS 20 Sample: 623	Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, et al. 2008) Variabel Mediasi: Keterikatan Kerja (Schaufeli dan Bakker, 2004)	<i>Authentic leadership</i> secara signifikan dapat memprediksi <i>optimism</i> dan <i>trust</i> sedangkan <i>trust</i> dan <i>optimism</i> memediasi hubungan antara <i>authentic leadership</i> dan <i>work engagement</i> .
2.	Sandra Penger dan Matej Cerne, 2104, <i>Authentic leadership, employee job's satisfaction and work engagement: a hierarchical linier modeling approach</i> , perusahaan di Slovenia.	Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, et al. 2008) Variabel Mediasi: Keterikatan Kerja	Terdapat hubungan positif antara <i>authentic leadership</i> , <i>job satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> . Hubungan antara <i>authentic leadership</i> dan <i>job satisfaction</i>

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
	<p>Industri: Manufaktur di Slovenia</p> <p><i>Publisher: Economic Research-Ekonomska Istraživanja</i>, 27(1), 508-526.</p> <p>Alat Analisis: LISREL 8.80</p> <p>Sampel: 289</p>	(Schaufeli and Bakker, 2004: 295)	<p>secara penuh dimediasi</p> <p>oleh dukungan supervisor, sedangkan hubungan antara <i>authentic leadership</i> dan <i>work engagement</i> secara sebagian dimediasi oleh dukungan supervisor.</p>
3.	<p>Victor Seco dan Miguel, 2013, <i>Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement</i></p> <p>Industri: Sekolah</p> <p><i>Publisher: Journal of Leadership</i>, 2(4), 95-102</p> <p>Alat Analisis: <i>Multiple Regression</i></p> <p>Sampel: 326</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, <i>et al.</i> 2008)</p> <p>Variabel Mediasi: Keterikatan Kerja (Schaufeli, <i>et al.</i> 2002)</p>	<p>Secara signifikan terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan autentik dengan pekerjaan, terdapat hubungan positif antara pekerjaan dan keterikatan kerja dan pekerjaan secara signifikan positif memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja.</p>
4.	<p>Sonja de Klerk dan Marius W. Stander, 2014, <i>Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turn Over Intention: The Role of Psychological Empowerment</i>, Afrika Selatan.</p> <p>Industri: Perusahaan di Afrika Selatan</p> <p><i>Publisher: Jurnal of Positive Management</i>, 5(3), 28-45</p> <p>Alat Analisis: SEM</p> <p>Sampel: 700</p>	<p>Variabel Mediasi: Keterikatan Kerja WES; Rothmann, (2010)</p> <p>Variabel Dependen: Intensi <i>Turnover</i> (TIS; Sjoberg and Sverke, 2000)</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan dan positif antara <i>leadership empowerment behavior</i>, <i>psychological empowerment</i> dan <i>work engagement</i> serta terdapat hubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
5.	<p>Lu Lu, Allan Cheing Chieh Lu, Dogan Gursoy dan Nathan Robert Neale, 2016, <i>Work Engagement, job satisfaction, and turnover</i></p>	<p>Variabel Mediasi (Z): Keterikatan Kerja (Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2002)</p>	<p>Supervisor secara signifikan memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan tingkat <i>turnover</i></p>

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
	<p><i>intention: a comparison between supervisors and line-level employees</i>, Hotel di Amerika Selatan.</p> <p>Industri: Perhotelan <i>Publisher: International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>, 28(4), 737-761 Alat Analisis: ANCOVA Sampel: 1.577</p>	<p>Variabel Dependen (Y): Intensi <i>Turnover</i> Boshoff dan Allen's (2000)</p>	<p><i>intention</i> yang rendah dibandingkan dengan <i>line-levels employees</i>, sedangkan kepuasan kerja tidak berada pada posisi yang berbeda. Posisi karyawan secara signifikan menjadi penghubung antara kesenangan dan kepuasan kerja serta hubungan antara dedikasi dan <i>turnover intention</i>.</p>
6.	<p>Samira Shahpouri, MA, Kourosh Namdari, PhD dan Ahmad Abedi, PhD, 2016, <i>Mediating role of work engagement in the relationship between job resource and personal resource with turnover intention among female nurses</i>, Alzahra Hospital, Isfahan, Iran.</p> <p>Industri: Rumah Sakit <i>Publisher: Nursing Research</i>, 30, 216-22 Alat Analisis: Cochran Sampel: 240</p>	<p>Variabel Mediasi: Keterikatan Kerja (Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2002)</p> <p>Variabel Dependen: Intensi <i>Turnover</i> (Kelloway, Gottlieb, and Barham (1999)</p>	<p><i>Personal resource</i> berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap <i>turnover intention</i> malalui <i>work engagement</i> sedangkan <i>job resource</i> hanya berhubungan terhadap <i>turnover intention</i> dengan <i>work engagement</i> sebagai variabel mediasi.</p>
7.	<p>Garazi Azanza, Juan A. Mariano and Fernando Molero, Jean-Pierre Levi Mangin, 2015, <i>The effect of authentic leadership on turnover intention</i>, Spanish.</p> <p><i>Publisher: Leadership & Organizational Development Journal</i>, 36(8), 955-971 Alat Analisis: IBM SPSS AMOS 20 Sampel: 623</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, et al. 2008)</p> <p>Variabel Mediasi: Keterikatan Kerja (Schaufeli et al. 2006)</p> <p>Variabel Dependen: Intensi <i>Turnover</i> Meyer et al. (1993)</p>	<p><i>Authentic leadership</i> memiliki hubungan yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> dan memiliki hubungan positif terhadap <i>work engagement</i> dan <i>work-group identification</i>. Secara parsial, terdapat hubungan antara <i>authentic leadership</i> terhadap <i>turnover intention</i> dengan <i>work engagement</i> sebagai Mediasi.</p>

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
8.	<p>Fatmah Fallatah, Heather K.S. Laschinger, Emily A. Read, 2016, <i>The effect of authentic leadership, organizational identification and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intention in Canada</i>, Canada.</p> <p>Industri: Rumah Sakit Publisher: <i>Nursing Outlook</i>, 65(2), 172-183 Alat Analisis: SEM Sampel: 998</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, et al. 2008)</p> <p>Variabel Dependen: Intensi <i>Turnover</i> (Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999)</p>	<p><i>Authentic leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>personal identification</i>. <i>Personal identification</i> memediasi hubungan antara <i>authentic leadership</i> dan <i>organizational identification</i>. <i>Organizational identification</i> memiliki signifikansi positif terhadap <i>occupational coping self-efficacy</i> di mana sebagai gantinya memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> perawat baru.</p>
9.	<p>Anthony Gatling, Hee Jung Annette Kang dan Jungsun Sunny Kim (2014), <i>The effect of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention</i>, USA.</p> <p>Industri: Rumah Sakit Publisher: <i>Leadership & Organizational Development Journal</i>, 37(2), 181-199 Alat Analisis: SEM Sampel: 236</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, et al. 2008)</p> <p>Variabel Dependen: Intensi <i>Turnover</i> (Moblely et al. 1978)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dari <i>authentic leadership</i> terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>organizational commitment</i> menjadi Mediasi untuk menekan <i>turnover intention</i>.</p>
10.	<p>Muhammad Saqib Khan et.al (2014) dengan judul <i>The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Intention to Leave Among The Academicians</i>.</p>	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Intensi <i>turnover</i></p>	<p>Komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap intensi <i>turnover</i> serta faktor pekerjaan juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.</p>

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
11.	Adam Martin dan Gert Roodt (2008), <i>Perception of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in A Post-Merger South African Tertiary Institution</i> Industri: Intitusi Pendidikan Publisher: <i>Journal of Industrial Pshycology</i> , 34(1), 23-31 Alat Analisis: SEM Sampel: 367	Variabel Independen: Kepuasan Kerja Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss <i>et al.</i> 1967) Variabel Dependen: Intensi <i>turnover</i>	Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi <i>turnover</i> . Kepuasan kerja berpengaruh lebih besar terhadap intensi <i>turnover</i> dibandingkan denga komitmen organisasional.
12.	Yimin Zhang dan Xueshan Feng (2011)dengan judul <i>The Relationship Between Job Satisfaction, Burnout and Turnover Intention among Physicians from Urban State-Owned Medical Institutions in Hubei, China:across-Sectional Study.</i> Industri: Kesehatan Publisher: <i>BMC Health Services Research</i> , 11(235), 1472-6963 Alat Analisis: SEM Sampel: 1.451	Variabel Independen: Kepuasan Kerja Chinese Physicians' Job Satisfaction Questionnaire (CPJSQ), Yin WQ <i>et al.</i> (2007) Variabel Dependen: Intensi <i>turnover</i> Mobley (1978) dan Farh (1998)	Beberapa dimensi (tidak semua) dari kepuasan kerja dan <i>burnout syndrome</i> berpengaruh terhadap intensi <i>turnover</i> .

Berikut rangkuman teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu:

Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Pengukur	Teori Penelitian Selanjutnya
Kepemimpinan Autentik	(Walumbwa, <i>et al.</i> 2008)	<i>Self-Awareness, Balanced Processing, Internalized Moral Perspective, elational Transparency</i>	(Walumbwa, <i>et al.</i> 2008)
	Avolio <i>et al.</i> (2007)	<i>Self Conscience, Transparency, Moral and Ethics, Balanced Processing</i>	1. <i>Self-Awareness</i> , 2. <i>Balanced Processing</i> , 3. <i>Internalized Moral Perspective</i> , 4. <i>Relational</i>

Variabel	Tokoh	Pengukur	Teori Penelitian Selanjutnya
			<i>Transparacy</i>
Keterikatan Kerja	(Schaufeli, <i>et al.</i> 2002)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	(Schaufeli dan Bakker, 2004) 1. <i>Vigor,</i> 2. <i>Dedication,</i> 3. <i>Absorption</i>
	(Schaufeli dan Bakker, 2004)		
	Kahn (1990)	<i>Cognitive, Emotional and Physical Engagement</i>	
Kepuasan Kerja	Chinese Physicians' Job Satisfaction Questionnaire (CPJSQ), Yin WQ <i>et al.</i> (2007)	<i>Job satisfaction, work environment satisfaction, job reward satisfaction, organizational satisfaction, practicing environment satisfaction</i>	Short form of Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss <i>et al.</i> 1967) 1. Kepuasan intrinsik 2. Kepuasan ekstrinsik
	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss <i>et al.</i> 1967)	Kepuasan intrinsik dan ekstrinsik	
Intensi Turnover	Mobley (1978) dan Farh (1998)	<i>Thoughts of leaving; looking for new jobs within one year; and willing to accept other better job chances if available</i>	Cammann <i>et al.</i> (1979 dalam Wong <i>et al.</i> (2014) 1. <i>I often think about quitting</i> 2. <i>I will probably look for a new job in the next year</i> 3. <i>If I may choose again, I will choose to work for the current organization.</i>
	Meyer <i>et al.</i> (1993)	1. <i>How often do you feel like quitting your job in this organization?</i> 2. <i>How likely is it that you will actually leave your organization within the next year?</i> 3. <i>How likely is it that you will actually leave your organization within five years.</i>	
	DeConinck dan Stilwell (2004)	1. <i>Within the next year, I intend to leave this Profession</i>	

Variabel	Tokoh	Pengukur	Teori Penelitian Selanjutnya
		2. <i>Within the next year, I rate the likelihood of searching for a job in a different profession as high</i>	

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).

2.2 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Autentik

1. Definisi Kepemimpinan Autentik

Autentik menurut Harter, (2002:382 dalam Walumbwa *et al.* 2008) adalah kepemilikan pengalaman pribadi seseorang mencakup pikiran, emosi, kebutuhan, preferensi atau kepercayaan, proses yang ditangkap oleh perintah untuk mengenal diri sendiri dan berperilaku sesuai dengan diri sendiri. Autentik dapat diartikan sebagai pengenalan diri sendiri, berperilaku berdasar pada pikiran, emosi dan keyakinan diri sendiri.

Lutan dan Avolio (2003: 243 dalam Walumbwa *et al.* 2008) mendefinisikan pemimpin autentik sebagai proses psikologi positif dan konteks organisasi yang berkembang yang menghasilkan kesadaran diri dan perilaku positif yang diatur oleh pemimpin dan kolega yang mendorong pengembangan diri yang positif. Pemimpin autentik dapat diartikan sebagai keadaan pikiran dan perilaku positif seorang pemimpin yang mendorong pengembangan positif baik bagi dirinya maupun koleganya.

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).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin autentik dapat diartikan sebagai keadaan positif pikiran maupun perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan pemimpin mengetahui bagaimana ia berpikir dan berperilaku serta berperilaku berdasar pada nilai dan keyakinan pribadinya.

2. Karakteristik Pemimpin Autentik

Shamir dan Eilam (2005, dalam Avolio dan Gardner 2005) mengemukakan empat karakteristik pemimpin autentik sebagai berikut:

- a. Pemimpin autentik merupakan diri mereka sendiri yang sebenarnya (tidak menyesuaikan diri dengan harapan orang lain).
- b. Pemimpin autentik dimotivasi oleh keyakinan pribadi, bukan untuk mendapatkan status, penghargaan atau keuntungan pribadi lainnya.
- c. Pemimpin autentik adalah asli, bukan salinan atau tiruan yang artinya mereka memimpin dari sudut pandang pribadi mereka sendiri.
- d. Tindakan pemimpin autentik didasarkan pada nilai dan keyakinan pribadi mereka.

3. Komponen Pengembangan Kepemimpinan Autentik

Avolio dan Gardner (2005) merangkum komponen di dalam pengembangan kepemimpinan autentik menjadi sembilan bagian yaitu sebagai berikut:

- a. *Positive psychology capital*, didefinisikan sebagai kapasitas kepercayaan diri, optimisme, harapan dan kegembiraan atas diri pribadi seorang pemimpin autentik. Psikologi positif ini diposisikan untuk meningkatkan kesadaran diri dan perilaku pengaturan diri seorang pemimpin sebagai bagian dari proses pengembangan diri yang positif. Kapasitas psikologi positif yang menyatakan keterbukaan terhadap pengembangan dan

perubahan dapat memiliki peran penting dalam mengembangkan individu, tim, organisasi dan komunitas.

- b. *Positive moral perspective*, digambarkan sebagai sebuah proses pengambilan keputusan yang etis dan transparan di mana pemimpin autentik memanfaatkan dan mengembangkan kapasitas moral, keberhasilan, keberanian dan ketahanan untuk menangani masalah etik dan mencapai tindakan moral yang berkelanjutan.
- c. *Leader self-awareness*, mengacu pada proses di mana seseorang terus-menerus memahami bakat unik, kekuatan, tujuan, nilai inti, kepercayaan dan keinginannya dan termasuk di dalamnya memiliki kesadaran dasar akan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan seseorang. Terdapat empat elemen di dalam *self-awareness* yaitu nilai, kognisi akan identitas, emosi dan motif atau tujuan.
- d. *Leader self-regulation* merupakan proses di mana seorang pemimpin autentik menyelaraskan nilai mereka dengan niat dan tindakannya. Hal tersebut melibatkan proses di mana seseorang menetapkan standar internal (baik yang sudah ada atau yang baru dirumuskan), menilai ketidakcocokan antara standar tersebut dengan hasil aktual atau yang diharapkan serta mengidentifikasi tindakan yang dimaksudkan untuk mendamaikan perbedaan tersebut. Secara rinci, proses *self-regulation* sehingga pemimpin mencapai keselarasan dan membuat dirinya autentik bergantung pada dua perspektif teoritis. Pertama, *self-determination theory* yang berpendapat bahwa autentik dicapai melalui proses peraturan yang didorong secara internal, berlawanan dengan standar eksternal. Kedua, keasliannya

melibatkan pemrosesan yang seimbang (*balanced processing*), transparansi relasional dan perilaku autentik.

- e. *Leadership processes/behavior*. Terdapat dua proses di mana pemimpin autentik mempengaruhi pengikut dan perkembangannya yaitu *emotional contagion* dan *positive social exchange*. *Emotional contagion* berdasar pada dua teori. Pertama, menularkan dan menciptakan spiral positif dalam pembelajaran dan transformasi organisasi. Kedua, penegasan bahwa autentik (melalui *self-awareness* dan *relational transparency*) mendorong afektif positif. Dengan demikian, emosi positif yang dialami oleh pemimpin autentik akan menyebar melalui proses penularan sosial untuk secara positif mendorong perkembangan emosional dan kognitif anggota organisasi lainnya. *Positive social exchange* menggunakan prinsip timbal balik dan kongruensi nilai untuk menjelaskan proses di mana pemimpin autentik membangun pertukaran sosial yang positif dengan para pengikutnya. Secara spesifik, ketika para pemimpin menampilkan pemrosesan informasi diri yang relevan, integritas pribadi dan orientasi relasional autentik yang tidak memihak, hubungan pemimpin dengan pengikut akan ditandai oleh tingkat rasa hormat, pengaruh positif dan kepercayaan yang tinggi. Kualitas yang tinggi dan hubungan yang dekat pada gilirannya akan mendorong kongruensi nilai dan respon timbal balik yang lebih besar dalam bentuk perilaku yang sesuai dengan nilai pemimpin. Timbal balik seperti itu dikemukakan untuk menghasilkan keautentikan yang lebih besar dan kesejahteraan para pengikut.

- f. *Follower self-awareness/regulation.* Pada proses ini, pengikut mengembangkan kejelasan lebih besar tentang nilai, identitas dan emosinya yang pada gilirannya bergerak menuju proses internalisasi regulasi, pemrosesan informasi yangimbang dan hubungan yang transparan antara pemimpin dan koleganya serta perilaku autentik. Mereka berusaha untuk mengetahui dan menerima dirinya serta mengatur perilakunya untuk mencapai tujuan yang sebagian darinya merupakan hasil kongruen dari pemimpin.
- g. *Follower development.* Salah satu premis utama dari pengembangan kepemimpinan autentik ialah baik pemimpin maupun pengikut berkembang dari waktu ke waktu karena hubungan keduanya menjadi lebih autentik. Pengikut menginternalisasikan nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut pemimpinnya. Pengikut mengetahui siapa dirinya, mereka pada gilirannya akan lebih transparan kepada pemimpin yang pada gilirannya akan mendapat keuntungan dalam hal perkembangan diri mereka sendiri.
- h. *Organizational context.* Terdapat empat dimensi penting dari konteks organisasi yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kinerja dan secara langsung dapat berkontribusi pada kesadaran pemimpin dan pengikut yaitu ketidak pastian, inklusif, etika dan orientasi kekuatan yang berbasis iklim/budaya.
- i. Penyediaan lingkungan dengan akses keterbukaan terhadap informasi, sumber daya, dukungan dan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk dipelajari dan dikembangkan akan memberdayakan dan memungkinkan para pemimpin dan koleganya untuk menyelesaikan

pekerjaannya secara lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa agar para pemimpin dan pengikut menjadi efektif, para pemimpin harus mempromosikan iklim organisasi yang inklusif yang memungkinkan diri mereka dan pengikut terus belajar dan bertumbuh. Konteks ini sebagian dipengaruhi oleh ketidak pastian yang mencirikan konteks lingkungan yang lebih luas sebagai premis utama.

- j. *Veritabel and sustained performance beyond expectations*. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan saat menerapkan strategi menciptakan nilai yang tidak sama dengan yang diterapkan oleh pesaing potensial dan ketika perusahaan lain tidak dapat meniru manfaat dari strategi tersebut. *Veritabel* mengacu kepada nilai keaslian dan etik yang digunakan untuk mencapai kinerja dan pertumbuhan yang berkelanjutan bahkan pengorbanan pada kinerja yang lebih cepat atau keuntungan finansial. Kinerja berkelanjutan didefinisikan mencakup pengembalian modal finansial, manusia, sosial dan psikologis.

4. Dimensi Kepemimpinan Autentik

Walumbwa *et al.* (2010) menyebutkan terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan autentik sebagai berikut:

- a. *Self-awareness* mengacu kepada kesadaran pemimpin akan kelemahan, kekuatan dan tujuan yang dimiliki sama baiknya sebagaimana orang lain melihat kepemimpinannya. *Self-awareness* termasuk di dalamnya bersumber dari internal maupun eksternal. Sumber internal terkait dengan pengetahuan pribadi pemimpin yang termasuk di dalamnya seperti

keyakinan, keinginan dan perasaan. Sumber eksternal terkait dengan refleksi gambaran diri, tentang bagaimana orang memandang kepemimpinannya.

- b. *Relational transparency* melibatkan ekspresi pribadi seperti berbagi informasi secara terbuka, mengekspresikan pikiran dan perasaan yang sebenarnya.
- c. *Balanced processing* mengacu pada proses analisis pada seluruh informasi yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang memiliki perilaku ini akan meminta pandangan orang lain yang menantang posisi mereka saat ini.
- d. *Internalized moral perspective* 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.

Pengukuran kepemimpinan autentik yang dikembangkan Walumbwa *et al.*

(2008) adalah sebagai berikut:

1. *Self Awareness*
 - a. Mencari *feedback* untuk meningkatkan interaksi dengan yang lain.
 - b. Secara akurat dapat mendeskripsikan bagaimana orang lain melihat kapabilitasnya.
2. *Relational Transparency*
 - a. Mengatakan yang sebenarnya apa yang ia pikirkan
 - b. Mengaku kesalahan yang dibuatnya
3. *Internalized Moral Perspective*

- a. Mendemonstrasikan keyakinan yang sesuai dengan perbuatannya
- b. Membuat keputusan berdasar pada keyakinannya

4. *Balanced Processing*

- a. Mencari secara mendalam orang yang mengancam posisinya saat ini
- b. Mendengarkan secara seksama dari berbagai pandangan yang berbeda sebelum membuat keputusan

Pada penelitian ini, pengukuran kepemimpinan autentik mengacu pada pengukuran yang digunakan Walumbwa *et al.* (2008).

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian 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. Greenberg dan Baron (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk respon evaluasi, psikologi dan emosi individu terhadap pekerjaannya. Robbins (2002: 36) menggambarkan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan respon baik positif maupun negatif individu yang merupakan hasil evaluasi persepsi individu terhadap pekerjaannya.

Locke (1976, dalam Robbins, 2002: 36) menyatakan faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukung.

2. Faktor yang Mendukung Kepuasan Kerja

Robbins (2002: 36) menyatakan terdapat beberapa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja seorang karyawan sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- b. Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Sama halnya individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat secara adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

- c. Kondisi kerja yang mendukung. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.
- d. Rekan kerja yang mendukung. Orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang tampak dimata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Dampak Tidak Puas Karyawan di Tempat Kerja

Farrel, (1983, dalam Robbins dan Judge 2008: 112) menyatakan terdapat beberapa tanggapan saat karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka yaitu:

- a. Keluar (*exit*). Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- b. Aspirasi (*voice*). Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- c. Kesetiaan (*loyalty*). Secara pasif namun optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

- d. Pengabaian (*neglect*). Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *Job Description Index* (JDI) dari Smith, Kendal dan Hulin (1969) di dalam Spector (2008: 227) dan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) oleh Weiss *et al.* (1967).

Parameter dan indikator yang digunakan untuk mengukur penelitian dari *Job Description Index* (JDI) dari Smith, Kendal, & Hulin (1969, di dalam Spector, 2008: 227) meliputi pekerjaan, supervisi, imbalan, rekan kerja, dan kesempatan promosi. Parameter dan indikator dari kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan saat ini, indikatornya meliputi:
 1. Rutin
 2. Memuaskan
 3. Menyenangkan
- b. Gaji saat ini, indikatornya meliputi:
 1. Gaji yang diterima cukup untuk pembelanjaan normal
 2. Tidak aman
 3. Kurang dari yang seharusnya saya terima
- c. Supervisi, indikatornya meliputi:
 1. Tidak sopan
 2. Memuji pekerjaan yang baik
 3. Tidak cukup mengawasi

- d. Rekan kerja, indikatornya meliputi:
 - 1. Membosankan
 - 2. Bertanggung jawab
 - 3. Cerdas
- e. Kesempatan Promosi, indikatornya meliputi:
 - 1. Peluang untuk promosi terbatas
 - 2. Kebijakan promosi yang tidak adil
 - 3. Promosi yang diberikan mengikuti aturan

Camman *et al.* (1983, dalam Saks (2006) mengukur kepuasan kerja dengan tiga item sebagai berikut:

- a. Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya
- b. Secara umum, saya tidak menyukai pekerjaan saya
- c. Secara umum, saya suka bekerja di sini

Selanjutnya, Spector (2008: 227) menyebutkan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) oleh Weiss *et al.* (1967) memiliki dua versi yaitu *long form MSQ* yang terdiri dari 100 item dan *short form MSQ* terdiri dari 20 item. Keduanya 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. Indikator yang digunakan dalam *short form MSQ* meliputi 20 item (Weiss *et al.* 1967).

Kepuasan intrinsik mengacu kepada sifat tugas pekerjaan dan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan intrinsik meliputi (Weiss *et al.* 1967):

- a. *Activity*. Dapat menyibukkan diri sepanjang waktu.
- b. *Independence*. Kesempatan untuk bekerja sendiri.
- c. *Moral values*. Mampu melawan hal-hal yang tidak melawan hati nurani.
- d. *Responsibility*. Kebebasan untuk menggunakan sendiri.
- e. *Creativity*. Kesempatan untuk mencoba sendiri dalam melakukan pekerjaan.
- f. *Ability utilization*. Kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kemampuan sendiri.
- g. *Advancement*. Kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam pekerjaan.
- h. *Achievement*. Pencapaian yang didapatkan dari pekerjaan.

Kepuasan ekstrinsik menyangkut aspek lain dari situasi kerja, seperti tunjangan dan gaji yang diuraikan sebagai berikut (Weiss *et al.* 1967):

- a. *Authority*. Kesempatan untuk menyampaikan pada orang lain apa yang harus dilakukan.
- b. *Company policies and practices*. Cara perusahaan mengimplementasikan kebijakan perusahaan.
- c. *Compensation*. Gaji dan bayaran dari pekerjaan.
- d. *Co-workers*. Cara rekan kerja bergaul dengan yang lain.
- e. *Recognition*. Penghargaan di dapat karena melakukan pekerjaan dengan baik.
- f. *Security*. Cara pekerjaan memelihara karyawan tetap.
- g. *Social services*. Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.
- h. *Social status*. Kesempatan untuk menjadi seseorang di dalam komunitas.
- i. *Supervision-human relations*. Cara atasan mengatasi bawahannya.
- j. *Supervision-technical*. Kemampuan atasan dalam membuat keputusan.

- k. *Variety*. Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu.
- l. *Working conditions*. Kondisi kerja.

Pada penelitian ini pengukuran kepuasan kerja yang digunakan mengacu pada pengukuran *short form* MSQ dari Weiss *et al.* (1967).

2.1.3 Keterikatan Kerja

1. Definisi Keterikatan

Truss *et al.*, (2006, dalam Armstrong, 2010: 157) mendeskripsikan keterikatan sebagai suatu keadaan yang menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk terhubung dengan rekan kerja, manajer dan organisasinya. Hal ini juga terkait dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan termotivasi untuk berhubungan dengan pekerjaannya dan sangat peduli untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Harter *et al.* (2002, dalam Armstrong, 2016: 212) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan dan kepuasan individu sebagaimana keantusiasannya dalam bekerja.

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.

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).

Dari beberapa pengertian tentang keterikatan di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan merupakan keadaan psikologi individu di mana individu merasa terhubung dengan pekerjaannya yang ditandai dengan tingkat antusiasme yang tinggi.

2. Definisi Keterikatan Kerja

Kahn (1990) menggunakan istilah *personal engagement*, yaitu penggunaan diri secara optimal dalam peran karyawan di organisasi, keterikatan ini akan membuat karyawan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional dalam bekerja sedangkan *personal disengagement* diartikan sebagai pelepasan peran individu dari pekerjaannya dengan menarik dan membela diri secara fisik, kognitif dan emosional. Dapat disimpulkan dari definisi yang disampaikan oleh Kahn (1990) bahwa keterikatan personal yang dimaksud adalah keterikatan individu terhadap pekerjaannya dan keterikatan tersebut diekspresikan dengan fisik, kognitif dan emosional individu terhadap pekerjaannya.

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. Merujuk pada pengertian Schaufeli dan Bakker (2004) menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan dengan keadaan individu yang memiliki pikiran positif dan memiliki semangat tinggi terhadap pekerjaannya.

Saks (2006) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai *employee engagement* yang terbagi menjadi dua tipe, yaitu keterikatan kerja terhadap organisasi dan keterikatan kerja terhadap pekerjaan.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan keadaan pikiran positif individu terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan semangat individu tinggi terhadap pekerjaannya secara fisik, kognitif dan emosional.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Crawford *et al.* (2014, dalam Amstrong, 2016: 215) menjelaskan faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja sebagai berikut:

- a. *Job challenge*. Hal ini membutuhkan ruang kerja ketika cakupan pekerjaannya luas, terdapat tanggung jawab dan beban kerja yang tinggi. Hal ini meningkatkan keterikatan karena menciptakan peluang untuk berprestasi dan berkembang.
- b. *Autonomy*. Kebebasan, independensi dan keleluasaan memungkinkan karyawan untuk menjadwalkan pekerjaannya dan menentukan langkah dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- c. *Variety*. Pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk dapat melakukan banyak aktivitas atau menggunakan banyak kemampuan yang berbeda.
- d. *Feedback*. Menyediakan informasi yang jelas baik secara langsung maupun tidak langsung kepada karyawan mengenai efektifitas kerjanya.
- e. *Oppurtunities for development*. Hal ini membuat pekerjaan jadi bermakna karena disediakannya jalur kepada karyawan untuk dapat berkembang.

- f. *Reward and recognition*. Hal ini menggambarkan hasil baik langsung maupun tidak langsung dari investasi dalam melakukan pekerjaan dalam satuan waktu.

4. Manfaat Keterikatan Kerja

Alfes *et al.* (2010, dalam Amstrong, 2016: 216) menyatakan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut:

- a. Pekerjaan karyawan akan lebih baik
- b. Lebih inovatif
- c. Mempertahankan karyawan
- d. Meningkatnya kesejahteraan menjadi lebih baik

Amstrong (2010: 158) merangkum beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dari keterikatan kerja sebagai berikut:

- a. Produktivitas/kinerja yang tinggi - karyawan yang terikat dengan organisasi menunjukkan 20 persen lebih baik di atas rata-rata.
- b. Rendahnya tingkat *turnover* staff – karyawan yang terikat dengan organisasi 87 persen cenderung tidak meninggalkan organisasi.
- c. Meningkatkan kesejahteraan.

Schaufeli *et al.* (2004) menyatakan dari segi motivasi, karyawan akan lebih termotivasi secara insterinsik dibandingkan eksterinsik 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 produktifitas yang tinggi, pelanggan yang puas dan juga menguntungkan bagi perusahaan.

5. Pengukuran Keterikatan Kerja

Saks (2006) mengukur keterikatan kerja dengan tiga item dan menggunakan skala Likert dengan kelas interval (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Tiga item tersebut sebagai berikut:

- a. Saya benar-benar menyerahkan diri saya terhadap pekerjaan saya.
- b. Terkadang saya sangat menikamati pekerjaan saya sampai saya lupa waktu
- c. Pekerjaan saya sangat menarik, saya benar-benar menjadi bagian dari pekerjaan ini.
- d. Pikiran saya selalu kemana-mana dan saya selalu memikirkan hal-hal lain saat sedang bekerja
- e. Saya merasa sangat menyatu dengan pekerjaan saya.

Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan bahwa keterikatan kerja memiliki karakteristik yaitu vigor, dedikasi dan absorpsi yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semangat (*vigor*) dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang dan juga ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
- b. Dedikasi (*dedication*) ditandai dengan rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Semangat dan dedikasi adalah kebalikan dari kelelahan dan sinisme.
- c. Absorpsi (*absorption*) 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.

Titien (2016) mengembangkan parameter dan indikator keterikatan kerja yang mengacu pada konsep teoritis alat ukur UWES (*Utretch Work Engagement Scale*) dari Schaufeli dan Bakker (2004) Total item yang dihasilkan sebanyak 32 item dengan 5 skala. Dimensi dan indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Semangat (*vigor*)
 1. Individu memiliki semangat dalam bekerja
 2. individu memiliki keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja
 3. Individu tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit
- b. Dedikasi (*dedication*)
 1. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan
 2. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan
 3. Merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan.
 4. Merasa bermanfaat bagi orang lain
- c. Absorpsi (*absorbtion*)
 1. Individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya
 2. Individu senang berkecukupan dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat
 3. Individu dapat berkonsentrasi mengerjakan tugas

Pada penelitian ini, pengukuran keterikatan kerja mengacu kepada pengukuran yang digunakan oleh Titien (2016).

2.1.4 Intensi *Turnover*

1. Definisi Intensi *Turnover*

Mobley *et al.* (1979, dalam Azanza *et al.* 2015) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai perilaku intensi individu untuk meninggalkan organisasi. Intensi *turnover* menurut Tett dan Mayer (1993, dalam Wong *et al.* 2014) didefinisikan sebagai keinginan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Mobley *et al.* (1978, dalam Gatling *et al.* 2014) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai *integrated performance* karena tidak puas terhadap pekerjaan, gagasan untuk meninggalkan organisasi, niat mencari pekerjaan lain dan kemungkinan menemukan pekerjaan lain. Dari beberapa pengertian yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* berkaitan erat dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang dilatar belakangi oleh ketertarikan individu terhadap pekerjaan lain atau karena rasa tidak puas individu terhadap pekerjaannya saat ini.

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).

2. Faktor Utama Intensi *Turnover*

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.

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* adalah salah satu penelitian yang banyak dilakukan di dalam literatur *turnover*. Penelitian Mobley, (1982) dan Price, (1977) memiliki hasil yang konsisten bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover* (Khatri dan Fern, 2001). Namun Mobley (1982, dalam Khatri dan Fern, 2001) mengatakan bahwa kenyataan hubungan (antara kepuasan kerja dan *turnover*) tidaklah kuat bukan berarti kepuasan tidak harus diukur. Disarankan dalam pengukuran kepuasan kerja harus dikombinasikan dengan pengukuran lain untuk memprediksi dan memahami *turnover* secara efektif.

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). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa hasil beberapa penelitian sebelumnya (Mobley *et al.* 1979; Price dan Mueller, 1981; Arnold dan Feldman, 1982) menunjukkan bahwa tiga faktor demografis yaitu umur, masa jabatan dan tingkat gaji memiliki hubungan negatif terhadap intensi *turnover*.

3. Pengukuran Intensi *Turnover*

Colarelli's (1984, dalam Saks (2006) mengukur intensi *turnover* dengan tiga item sebagai berikut:

- a. Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya
- b. Saya berencana mencari pekerjaan baru selama 12 bulan ke depan
- c. Jika saya memiliki cara sendiri, saya akan bekerja untuk organisasi ini satu tahun dari sekarang

Pengukuran intensi *turnover* dari Camman *et al.* (1979, dalam Wong *et al.* 2014) dengan tiga item yaitu:

- a. Saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi,
- b. Mungkin saya akan mencari pekerjaan baru di tahun depan
- c. Jika saya harus memilih lagi, saya akan memilih untuk bekerja di organisasi saat ini

Pengukuran variabel intensi *turnover* pada penelitian ini mengacu pada Camman *et al.* (1979, dalam Wong *et al.* 2014)

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Kerja

Hasil penelitian dari 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.

2.3.2 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% 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.

2.3.3 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.

2.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover

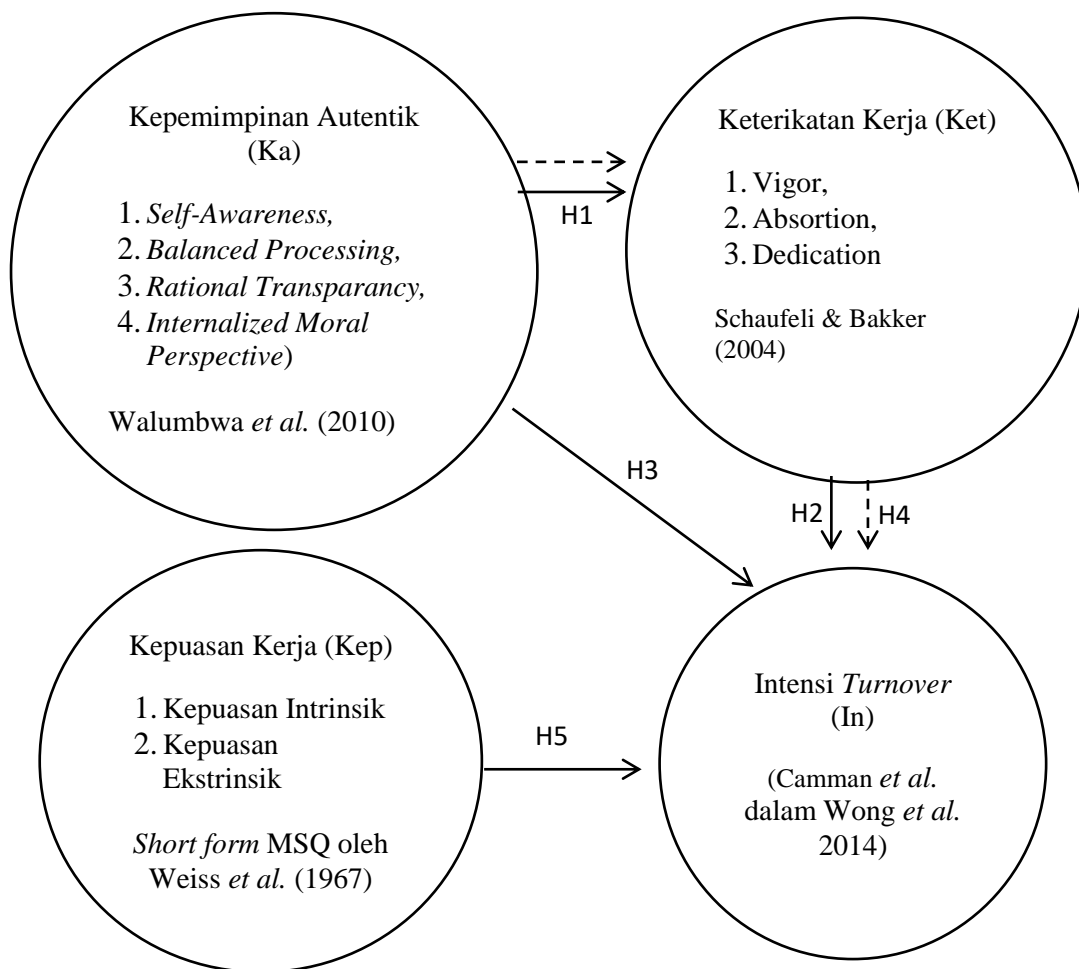
Hasil dari penelitian Khan *et al.* (2014) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* serta faktor calling juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian yang telah dilakukan oleh Zhang dan Feng (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.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan pada teori-teori dan penelitian terdahulu, terdapat beberapa hubungan pengaruh antar variabel yang di antaranya adalah kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, keterikatan kerja dan intensi *turnover* di mana dari penelitian-penelitian tersebut penulis membangun model penelitian yang terdapat pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

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*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena lebih mementingkan metode pengukuran dan sampel dengan menggunakan pendekatan deduktif yang menekankan prioritas yang mendetail pada koleksi data dan analisis. Sugiyono (2016: 8), mengartikan penelitian kuantitatif sebagai penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, 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.

3.2 Lokasi Penelitian

3.2.1 Profil Rumah Warna

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.

3.2.2 Visi dan Misi

1. Visi Rumah Warna

Menjadi perusahaan *fashion* dan *craft* No. 1 di Indonesia yang terbesar, terbaik dan bermanfaat.

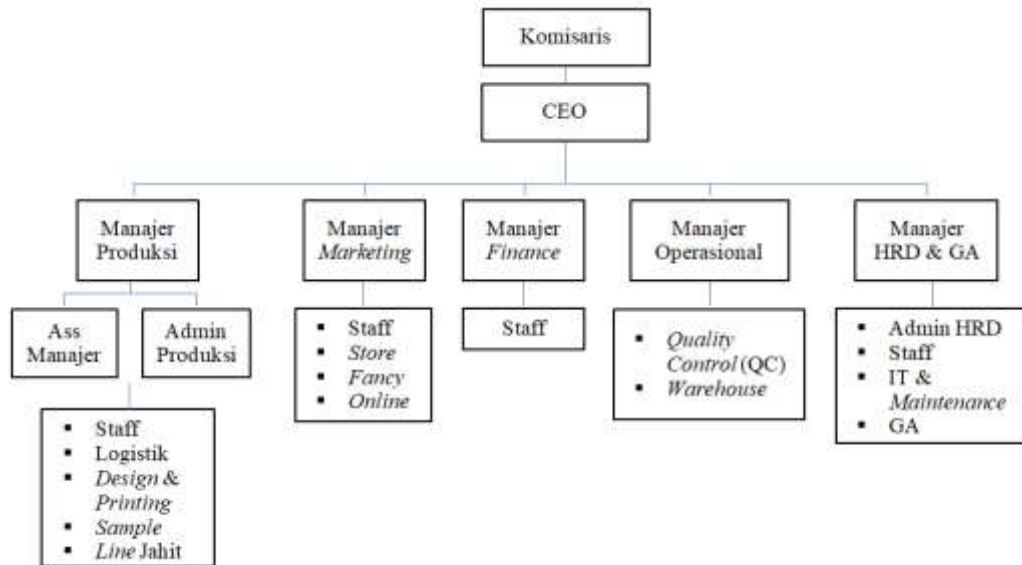
- a. Terbesar : 500 *stores*, 50 ribu tenaga kerja.
- b. Terbaik : Produk, SDM, manajemen yang berkualitas dan *Profitable*.
- c. Bermanfaat : Mensejahterakan jutaan orang di dalamnya dan menciptakan banyak enterpreanur muda yang baru yang sukses dan tangguh.

2. Misi Rumah Warna

Menjadi pilihan utama bagi konsumen dsengan menyediakan produk yang berkualitas, bernilai dan inovatif.

- a. Berkualitas : Produk yang original, beda, gaya dan bergaransi.
- b. Bernilai : *Service excellence* bagi konsumen dan mitra usaha.
- c. Inovatif : *Trendsetter* yang unik, *fun* dan *out of the box*.

3.2.3 Struktur Organisasi



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Rumah Warna
Sumber: Data Primer, 2017 Rumah Warna Yogyakarta

3.3 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).

3.3.1 Variabel Independen (Eksogen)

Variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif atau negatif. Maka, ketika variabel independen muncul, variabel dependen juga muncul dan setiap unit peningkatan variabel independen, ada peningkatan atau penurunan variabel dependen, dengan kata lain, variabel dependen dicatat oleh variabel independen (Sekaran dan Bougie, 2013: 70). Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan autentik (Ka) dan kepuasan kerja (Kep).

Selanjutnya, variabel independen pada penelitian ini disebut sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain.

3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel antara/mediasi/*intervening* merupakan salah satu variabel penyalur yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel antara mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apa pun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2013: 71). Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah keterikatan kerja (Ket).

3.3.3 Variabel Dependen (Endogen)

Variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi penelitian. Melalui analisis terhadap variabel terikat (yaitu, menemukan variabel yang memengaruhinya), memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah (Sekaran dan Bougie, 2013: 69). Dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah intensi *turnover* (In). Selanjutnya, variabel dependen pada penelitian ini akan disebut sebagai variabel endogen variabel endogen atau variabel yang nilainya dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain di dalam model

3.4 Definisi Operasional

Mengoperasionalkan, atau secara operasional adalah mendefinisikan sebuah konsep untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga

menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran dan Bougie, 2013: 200).

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

3.4.1 Variabel Eksogen

1. 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).

Pengukuran kepemimpinan autentik pada penelitian ini mengacu pada pengukuran yang dikembangkan oleh Walumbwa *et al.* (2008) sebagai berikut:

1. *Self Awareness*
 - a. Mencari *feedback* untuk meningkatkan interaksi dengan yang lain.
 - b. Secara akurat dapat mendeskripsikan bagaimana orang lain melihat kapabilitasnya.
2. *Relational Transparency*
 - a. Mengatakan yang sebenarnya apa yang ia pikirkan
 - b. Mengaku kesalahan yang dibuatnya
3. *Internalized Moral Perspective*
 - a. Mendemonstrasikan keyakinan yang sesuai dengan perbuatannya
 - b. Membuat keputusan berdasar pada keyakinannya
4. *Balanced Processing*
 - a. Mencari secara mendalam orang yang mengancam posisinya saat ini

- b. Mendengarkan secara seksama dari berbagai pandangan yang berbeda sebelum membuat keputusan

2. 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.

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada 20 item dari *short form MSQ* yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1976) yaitu sebagai berikut:

- 1) *Activity*. Dapat menyibukkan diri sepanjang waktu.
- 2) *Independence*. Kesempatan untuk bekerja sendiri.
- 3) *Moral values*. Mampu melawan hal-hal yang tidak melawan hati nurani saya.
- 4) *Responsibility*. Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri.
- 5) *Creativity*. Kesempatan untuk mencoba cara saya sendiri dalam melakukan pekerjaan.
- 6) *Ability utilization*. Kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kemampuan saya.
- 7) *Advancement*. Kesempatan untuk kemajuan dalam pekerjaan.
- 8) *Achievement*. Pencapaian yang saya dapatkan dari pekerjaan.

- 9) *Authority*. Kesempatan untuk menyampaikan pada orang lain apa yang harus dilakukan.
- 10) *Company policies and practices*. Cara perusahaan mengimplementasikan kebijakan perusahaan.
- 11) *Compensation*. Gaji dan bayaran dari pekerjaan saya.
- 12) *Co-workers*. Cara rekan kerja saya bergaul dengan yang lain.
- 13) *Recognition*. Penghargaan yang saya dapat karena melakukan pekerjaan dengan baik.
- 14) *Security*. Cara pekerjaan saya memelihara karyawan tetap.
- 15) *Social services*. Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.
- 16) *Social status*. Kesempatan untuk menjadi seseorang di dalam komunitas.
- 17) *Supervision-human relations*. Cara atasan saya mengatasi bawahannya.
- 18) *Supervision-technical*. Kemampuan atasan saya dalam membuat keputusan.
- 19) *Variety*. Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu.
- 20) *Working conditions*. Kondisi kerja.

3.4.2 Variabel Mediasi

1. Keterikatan Kerja (Ket)

Dari beberapa definisi para ahli, keterikatan kerja dapat dimaknai sebagai sikap positif dengan berperan secara optimal baik secara fisik, kognitif maupun emosional yang dicirikan dengan semangat, dedikasi dan perasaan senang terhadap pekerjaan yang tinggi. Pada penelitian ini, pengukuran variabel keterikatan kerja mengacu pada Titien (2016) yang mengembangkan parameter dan indikator keterikatan kerja dari Schaufeli dan Bakker (2004) sebagai berikut:

- a. Semangat (*vigor*)
 1. Individu memiliki semangat dalam bekerja
 2. individu memiliki keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja
 3. Individu tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit
- b. Dedikasi (*dedication*)
 1. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan
 2. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan
 3. Merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan
 4. Merasa bermanfaat bagi orang lain
- c. Absorpsi (*absorbtion*)
 1. Individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya
 2. Individu senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat
 3. Individu dapat berkonsentrasi mengerjakan tugas

3.4.3 Variabel Endogen

1. Intensi *Turnover* (In)

Dari beberapa definisi para ahli sebelumnya, intensi *turnover* dapat dimaknai sebagai niat karyawan yang secara sengaja untuk meninggalkan organisasi. Pengukuran variabel intensi *turnover* pada penelitian ini mengacu pada Camman *et al.* (1979, dalam Wong *et al.* 2014) yaitu:

- a. Saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi,
- b. Mungkin saya akan mencari pekerjaan baru di tahun depan

- c. Jika saya harus memilih lagi, saya akan memilih untuk bekerja di organisasi saat ini

3.5 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2016: 80) mendefinisikan populasi dalam penelitian kuantitatif adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. 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).

Jumlah sampel di dalam PLS-SEM tidak menuntut sampel dalam jumlah besar. Minimal direkomendasikan antara 30 sampai 100 kasus (Ghozali dan Latan, 2015: 51). Berdasar pada perhitungan rumus Slovin, sampel pada penelitian ini berjumlah 52 responden yang didapat dari jumlah total populasi 60 karyawan di lini staff. Perhitungan penentuan besaran sampel berdasar pada rumus Slovin dalam Riduwan, (2005: 65) sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{N(d^2)} + 1 \quad n = \frac{60}{60(0,05^2)} = 52$$

Keterangan :

n = Sampel

N = Populasi

d = Nilai presisi 95% atau sig. = 0,05

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Data penelitian dapat diperoleh dari data primer maupun data sekunder. Pada penelitian ini, data diperoleh dari data primer. Berikut merupakan penjelasan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Sekaran dan Bougie (2013: 113) mendefinisikan data primer sebagai informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel utama dengan tujuan penelitian yang spesifik. Data primer dapat diperoleh dari individu, *focus groups*, bagian responden yang telah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu-kewaktu. Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, keterikatan kerja dan intensi *turnover* yang di dapat langsung dari responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder mengacu kepada informasi yang terkumpul dari sumber yang sudah ada (Sekaran dan Bougie, 2013: 113). Data sekunder dapat diperoleh dari arsip atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang tersedia di media, *website*, internet dan sebagainya.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Namun digunakan juga teknik wawancara tidak terstruktur untuk mendukung proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam.

1. Kuesioner

Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan yang telah disusun sebelumnya di mana responden mencatat jawabannya, biasanya dalam alternatif yang telah didefinisikan dengan baik (Sekaran dan Bougie 2013: 147). Kuesioner pada umumnya dibuat untuk memperoleh data kuesioner dalam skala besar.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016: 93). Fenomena sosial di dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan skala likert. Kemudian dari indikator-indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

Menurut Sugiyono (2016: 94), untuk keperluan analisis kuantitatif dapat diberi skor sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban setuju diberi skor 4
- c. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
- d. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Instrument penelitian dengan menggunakan skala likert ini dapat dibuat dalam bentuk *chek list* ataupun pilihan ganda. Skala likert ini pun kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5 sehingga intervalnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data untuk memperoleh informasi dari isu yang penting. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang sangat berguna, terlebih lagi saat penelitian dalam tahap proses eksplorasi. Terdapat dua bentuk wawancara yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dilakukan saat diketahui sejak awal informasi apa yang dibutuhkan. Peneliti telah mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Sedangkan wawancara tidak terstruktur dilakukan saat wawancara tidak memiliki daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tujuan dari wawancara tidak terstruktur dimungkinkan peneliti ingin mengangkat permasalahan awal sehingga peneliti dapat menentukan faktor-faktor yang menunjang yang dibutuhkan lebih lanjut untuk penyelidikan yang lebih mendalam (Sekaran dan Bougie, 2013: 118-119).

3.7 Metode Analisis Data

Sugiyono (2016: 244) mendefinisikan analisis data sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sugiyono (2016: 147) mengungkapkan bahwa dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016: 147).

3.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Model penelitian akan dianalisa menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Manfaat utama SEM dibandingkan dengan generasi pertama *multivariate* seperti

principal component analysis, factor analysis, discriminant analysis dan *multiple regression*, SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data (Ghozali, 2006:1). Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang berbasis komponen atau varian. Ghozali (2006: 1) mengungkapkan bahwa PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil (Ghozali, 2006: 18). PLS juga bersifat *predictive model* tidak sama dengan SEM berbasis kovarian yang umumnya menguji kausalitas/toeri. Keuntungan lain menggunakan PLS adalah dapat mengestimasi ukuran model pada validitas dan reabilitas dan menghasilkan parameter dari model struktural yang menguji kekuatan hubungan yang dihipotesiskan.

Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran (*outer model*) untuk uji validitas dan reliabilitas dan model struktural (*inner model*) yang digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis untuk uji dengan model prediksi). Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model stuktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali dan Latan 2015: 7).

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sekaran dan Bougie (2013: 225) mendefinisikan uji validitas sebagai pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur, sedangkan uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya.

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008a dalam Jogiyanto, 2011: 70). SmartPLS melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan model pengukuran (*outer model*). Uji validitas di dalam *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive contentnya* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015: 73).

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2008a dalam Jogiyanto, 2011: 70). Uji reliabilitas dalam perhitungan PLS menggunakan pendekatan *composite reliability*. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metoda yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin, 1995 dalam Jogiyanto, 2011: 72). Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi

internal suatu konstruk (Salisbury, Chin, Gopal & Newsted, 2002 dalam Jogiayanto, 2011: 72).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *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 Jogiayanto, 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 Jogiayanto, 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). Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi sedangkan validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa

pengukur-pengukur (*manifest* variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan 2015: 74).

b. *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 reflektif 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 reflektif 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 Ghozali dan Latan 2015: 74).

c. *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).

Dari hasil evaluasi model pengukuran, maka dapat diringkas *Rule of Thumb* seperti tampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	<i>Rule of Thumb</i>
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,7 untuk Confirmatory Research ▪ > 0,60 untuk Exploratory Research
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,50 Confirmatory Research maupun Exploratory Research
	<i>Communality</i>	> 0,50 Confirmatory Research maupun Exploratory Research
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	> 0,70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	<i>Cronbarch's Alpha</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,70 untuk Confirmatory Research ▪ > 0,60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research
	<i>composit reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,70 untuk Confirmatory Research ▪ > 0,60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research

Sumber: Diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010b), Hair *et al.* (2011), Hair *et al.* (2012) dalam Ghozali dan Latan, (2015: 76-77)

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) di mana beberapa variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). 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).

Proses dan tahapan pada pengujian konstruk *multidimensional (second order)* yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk *unidimensional (first order)*. Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. 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).

2. 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.

a. R-Square (R^2)

Dalam menilai model struktural dimulai dengan melihat nilai *R-squares* untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-squares* (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R-squares* 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.* 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015: 81). Hasil dari PLS *R-squares* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali dan Latan, 2015: 78). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

b. Q^2 Predictive Relevance

Di samping melihat besarnya *R-squares*, evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. 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.

c. *Quality Index*

PLS *path modeling* dapat mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *GoF 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). Untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* dengan rumus Tanenhaus *et al.* (2004 dalam Ghozali dan Latan, 2015: 82) sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

Com = *Average communality index*

R = *Average R-squares*

d. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *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%).

Ringkasan dalam pengujian evaluasi model struktural atau pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Ringkasan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Kriteria	Nilai Minimal
<i>R-Square</i>	0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin <i>et al.</i> 1998).
<i>Effect Size</i>	0,02, 0,15 dan 0,35 (kecil, menengah dan besar)
Q^2 predictive relevance	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .
Q^2 predictive relevance	0,02, 0,15 dan 0,35 (lemah, moderat dan kuat)
Signifikansi (two-tailed)	t-value 1,65 (<i>significance level</i> = 10%), 1,96 (<i>significance level</i> = 5%) dan 2,58 (<i>significance level</i> = 1%).

Sumber: Diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010b), Hair *et al.* (2011), Hair *et al.* (2012) dalam Ghozali dan Latan, (2015: 81)

d. 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 sebagai berikut:

- 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.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan autentik melalui keterikatan kerja terhadap intensi turnover dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan staff Rumah Warna di Yogyakarta. Pada penelitian ini, kuesioner didistribusikan kepada 52 karyawan staff Rumah Warna di Jalan Kemuning, Sawit Sari, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta. Dari 52 kuesioner yang didistribusikan, keusioner dapat kembali secara utuh 100% dengan jumlah 52 kuesioner. Selanjutnya data diolah dengan alat uji SmartPLS (v3.2.7). Hasil pengumpulan data ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Dengan Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	52
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0
Kuesioner memenuhi syarat	52

Sumber: Data Primer diolah, 2017 (Lampiran 3, hal

154)

Pembahasan hasil analisis pada bab ini dimulai dari analisis deskriptif responden, analisis deskriptif variabel penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pengujian model pengukuran dan model struktural.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

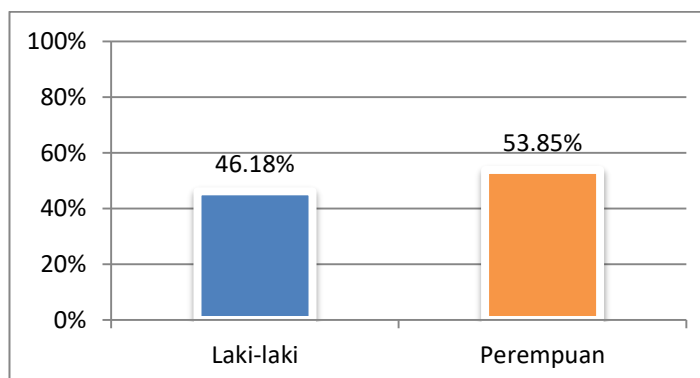
Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 52 responden berkaitan dengan jenis kelamin karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	24	46,15
2.	Perempuan	28	53,85
Jumlah		52	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 52 responden berkaitan dengan jenis kelamin karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.1 diketahui bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dari responden laki-laki. Responden perempuan sebanyak 53,85 persen atau sebanyak 28 orang sedangkan responden laki-laki sebanyak 46,15 persen atau sebanyak 24 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan staff di Rumah Warna, Yogyakarta didominasi oleh karyawan perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

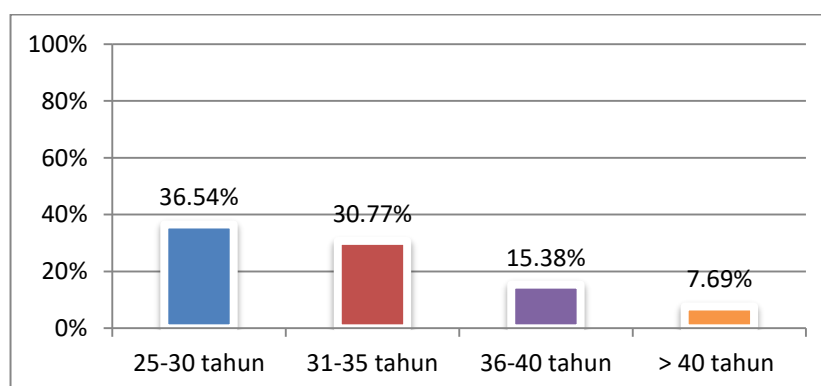
Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari lima kategori yang ditunjukkan pan Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Kurang dari 20 tahun	19	36,54
2.	25-30 tahun	16	30,77
3.	31-35 tahun	8	15,38
4.	36-40 tahun	4	7,69
5.	Lebih dari 40 tahun	5	9,62
Jumlah		52	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari lima kategori yang ditunjukkan pan Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Tabel 4.3 dan Gambar 4.2 menunjukkan sebagian besar responden berumur di bawah 20 tahun sebanyak 19 orang atau 36,54 persen, berumur 25-30 tahun sebanyak 16 orang atau 30,77 persen, umur 31-35 tahun sebanyak 8 orang atau 15,38 persen, umur 36-40 tahun sebanyak 4 orang atau 7,69 persen dan responden berumur di atas 40 tahun sebanyak 5 orang atau 9,62 persen.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

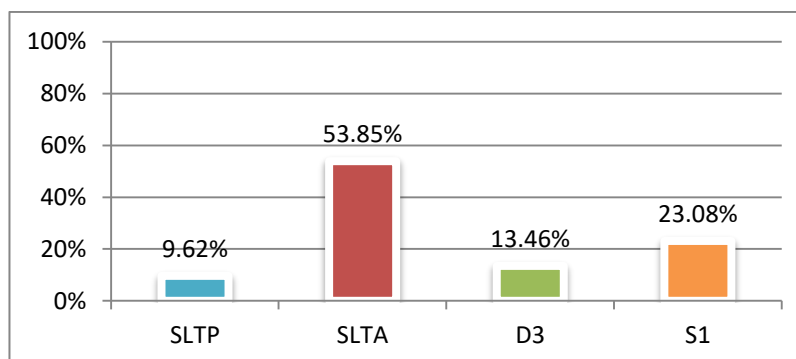
Dari hasil pengelompokan data responden, kemudian dikelompokkan data berdasarkan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SLTP	5	9,62
2.	SLTA	28	53,85
3.	D3	7	13,46
4.	S1	12	23,08
Jumlah		52	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Hasil pengelompokan data responden dikelompokkan data berdasarkan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Tabel 4.4 dan Gambar 4.3 menunjukkan tingkat pendidikan terakhir responden di dominasi dari lulusan SLTA sebanyak 28 orang atau 53,85 persen, sedangkan sisanya yang berpendidikan terakhir SLTP sebanyak 5 orang atau 9,62 persen, D3 sebanyak 7 orang atau 13,46 persen dan S1 sebanyak 12 orang atau 23,08 persen.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

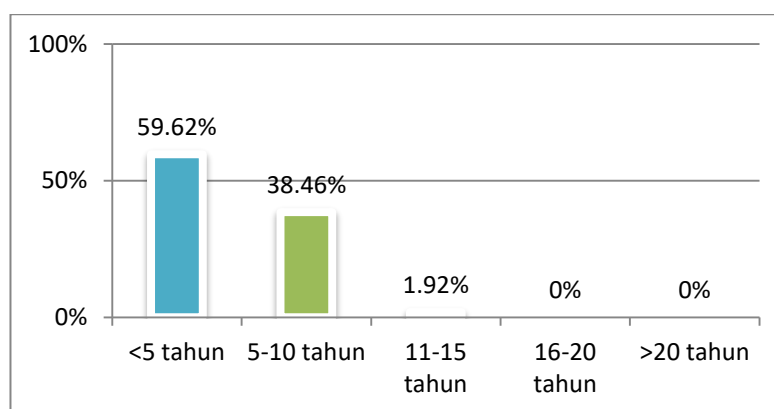
Dari hasil pengelompokan data responden, data dikelompokkan berdasarkan masa kerja yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Kurang dari 5 tahun	31	59,62
2.	5-10 tahun	20	38,46
3.	11-15 tahun	1	1,92
4.	16-20 tahun	0	0
5.	Lebih dari 20 tahun	0	0
Jumlah		52	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Dari hasil pengelompokan data responden, data dikelompokkan berdasarkan masa kerja yang ditunjukkan pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Dari Tabel 4.5 dan Gambar 4.4 dapat diketahui bahwa masa kerja responden didominasi oleh responden dengan masa kerja di bawah 5 tahun sebanyak 31 orang atau 59,62 persen, sedangkan sisanya 5-10 tahun sebanyak 20 orang atau 38,46 persen dan 11-15 tahun hanya 1 orang atau 1,92 persen.

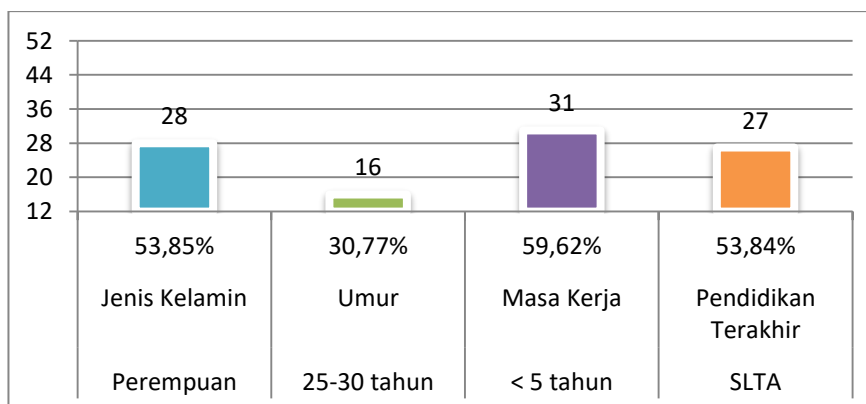
Rekapitulasi hasil analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir yang paling dominan ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakteristik Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	28	53,85
2.	Umur	25-30 tahun	16	30,77
3.	Masa Kerja	< 5 tahun	31	59,62
4.	Pendidikan Terakhir	SLTA	28	53,85
Jumlah Total			52	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 155)

Rekapitulasi hasil analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir yang paling dominan ditunjukkan pada Tabel Gambar 4.5 berikut:



Gambar 4.5 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Paling Dominan

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 155)

Tabel 4.6 dan Gambar 4.5 menunjukkan bahwa karakteristik responden pada penelitian ini yang merupakan karyawan staff Rumah Warna di Yogyakarta didominasi oleh karyawan perempuan yang berjumlah 28 orang atau 53,85 persen, usia dominan 25-30 tahun sebanyak 16 orang atau 30,77 persen, masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 31 orang atau 59,62 persen dan tingkat pendidikan terakhir sebanyak 28 orang atau 53,85 persen.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam mengumpulkan dan menyajikan data agar mudah dipahami, salah satu cara dari bagian statistik adalah menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti. Dari skor jawaban dapat diperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan ke dalam beberapa kelompok. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Autentik (Ka), Kepuasan Kerja (Kep), Keterikatan Kerja (Ket) dan Intensi *Turnover* (In). Pengukuran pada variabel-variabel tersebut diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju/sangat tidak puas) dan skor tertinggi adalah 5 (sangat setuju/sangat puas). Sehingga dalam penentuan intervalnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal}-\text{Nilai Minimal})/(\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah	: 1,00 – 1,80
Rendah	: 1,81 – 2,61
Sedang	: 2,62 – 3,42
Tinggi	: 3,43 – 4,23
Sangat tinggi	: 4,24 – 5,00

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah kepemimpinan autentik (Ka) dan kepuasan kerja (Kep). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen kepemimpinan autentik (Ka) ditunjukkan dalam Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.7 Variabel Kepemimpinan Autentik (Ka)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Self-Awareness (Sa)			
Sa 1	Pemimpin saya mencari <i>feedback</i> untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain	3,65	Tinggi
Sa 2	Pemimpin saya tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya	3,71	Tinggi
Mean		3,68	Tinggi
Relational Tranparancy (Rt)			
Rt 1	Pemimpin saya mengatakan dengan tepat apa yang ia maksudkan	3,59	Tinggi
Rt 2	Pemimpin saya mengakui ketika ia berbuat kesalahan	3,17	Sedang
Mean		3,38	Sedang
Internalized Moral Perspective (Im)			
Im 1	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan pribadinya secara konsisten melalui perbuatannya	3,48	Tinggi
Im 2	Pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya	3,71	Tinggi
Mean		3,59	Tinggi
Balanced Processing (Ba)			
Ba 1	Pemimpin saya meminta pandangan secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini	3,09	Sedang

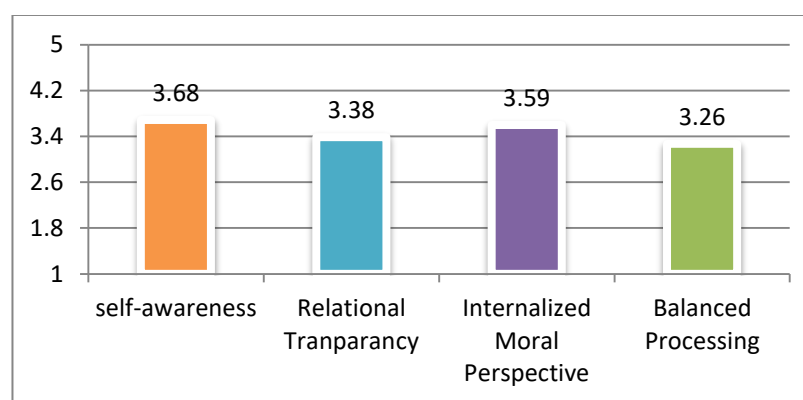
Tabel 4.7 (lanjutan)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Ba 2	Pemimpin saya mendengarkan dengan seksama pendapat dari sudut pandang yang berbeda sebelum menarik kesimpulan	3,44	Tinggi
Mean		3,26	Sedang
Rata-rata Total		3,48	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 144)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam

Gambar 4.6 berikut:



Gambar 4.6 Variabel Kepemimpinan Autentik (Ka)
 Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 144)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 bahwa total rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan autentik termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 3,483 dan Gambar 4.6 menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap indikator *self-awareness* (Sa) sebesar 3,683 (tinggi), *relational transparency* (Ra) 3,385 (sedang), *internalized moral perspective* (Im) 3,597 (tinggi) dan *balanced processing* (Ba) 3,269 (sedang). Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode Sa 2 yaitu “Pemimpin saya tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya” dan In 2 yaitu “Pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya” dengan nilai rata-rata keduanya sebesar 3,712. Penilaian terendah terdapat pada

item dengan kode Ba 1 yaitu “Pemimpin saya meminta pandangan secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini” yang memiliki nilai rata-rata 3,069 dengan kriteria cukup. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup merasa pemimpin dapat mengerti sejauh mana bawahannya dapat menilai kemampuannya dan karyawan merasa pemimpinnya selalu mempertimbangkan keputusan yang dibuatnya berdasarkan kepada keyakinan yang dimilikinya, namun karyawan masih merasa bahwa pemimpinnya masih belum sepenuhnya dapat mempertimbangkan secara mendalam penilaian dari karyawan akan kepemimpinannya saat ini.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen kepuasan Kerja (Kep) ditunjukkan dalam Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Variabel Kepuasan Kerja (Kep)

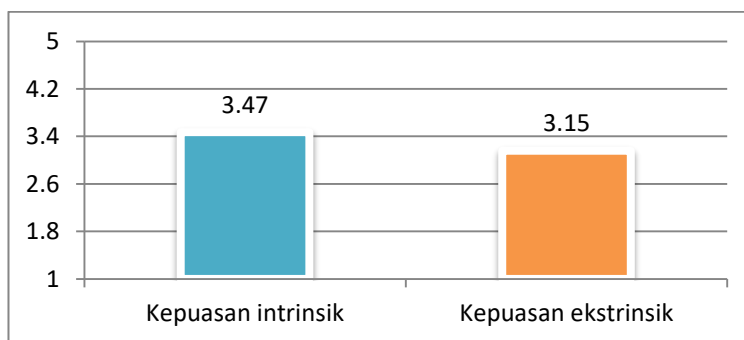
Kode	Item	Mean	Kriteria
Kepuasan Intrinsik (Ki)			
Ki 1	Kesempatan menggunakan kemampuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	3,84	Tinggi
Ki 2	Pencapaian prestasi yang saya peroleh dalam suatu pekerjaan	3,32	Sedang
Ki 3	Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari	3,65	Tinggi
Ki 4	Kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan kerja	3,78	Tinggi
Ki 5	Kesempatan/kebebasan untuk menggunakan penilaian pribadi	2,98	Sedang
Ki 6	Kemampuan untuk melakukan hal-hal pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani	3,19	Sedang
Ki 7	Kesempatan untuk berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan	3,50	Tinggi
Ki 8	Kesempatan untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tidak dicampuri oleh orang lain	3,50	Tinggi
Mean		3,74	Tinggi
Kepuasan Ekstrinsik (Ke)			
Ke 9	Gaji/upah sebanding dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan	2,51	Sedang

Tabel 4.8 (lanjutan)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Ke 10	Cara rekan kerja saya berinteraksi dengan yang lain	3,61	Tinggi
Ke 11	Cara perusahaan menerapkan kebijakan/aturanya	3,96	Tinggi
Ke 12	Penghargaan yang saya dapat karena telah melakukan pekerjaan dengan baik	2,98	Sedang
Ke 13	Kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap rekan kerja	3,25	Sedang
Ke 14	Kepastian atau keamanan kerja yang stabil (gaji, jaminan keselamatan dan keamanan kerja, keadaan kerja dan organisasi dan lainnya)	2,78	Sedang
Ke 15	Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain	3,55	Tinggi
Ke 16	Kesempatan untuk dapat menjadi “seseorang” (status sosial) di dalam lingkungan kerja	3,21	Sedang
Ke 17	Cara atasan saya menangani/memperlakukan bawahannya	2,96	Sedang
Ke 18	Kemampuan atasan saya dalam membuat keputusan/menangani hal-hal teknis	3,17	Sedang
Ke 19	Kesempatan untuk melakukan sesuatu hal yang berbeda (selingan seperti olah raga, seni dll)	2,86	Sedang
Ke 20	Kondisi lingkungan kerja (ruang, peralatan, suasana kerja, dll)	3,01	Sedang
Mean		3,15	Sedang
Rata-rata Total		3,28	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 144)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen kepuasan Kerja (Kep) ditunjukkan dalam Gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7 Variabel Kepuasan Kerja (Kep)
 Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 144)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 bahwa total rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 3,285 dengan kriteria cukup dan Gambar 4.7 menunjukkan bahwa responden menilai indikator kepuasan intrinsik (Ki) dengan nilai rata-rata 3,474 dengan kriteria tinggi dan indikator kepuasan ekstrinsik (Ke) dengan rata-rata nilai 3,159 yang termasuk ke dalam kriteria sedang. Penilaian tertinggi terdapat pada item dengan kode Kep 11 yaitu “Cara perusahaan menerapkan kebijakan/aturannya” dengan nilai 3,962 dengan kriteria tinggi. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode Kep 9 yaitu “Gaji/upah sebanding dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan” dengan nilai 2,519 dengan kriteria cukup. Dari hasil penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa puas dengan cara perusahaan menerapkan kebijakannya, namun karyawan belum cukup puas dengan gaji yang diterimanya yang seharusnya sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukannya.

2. Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah keterikatan kerja (Ket). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Variabel Keterikatan Kerja (Ket)

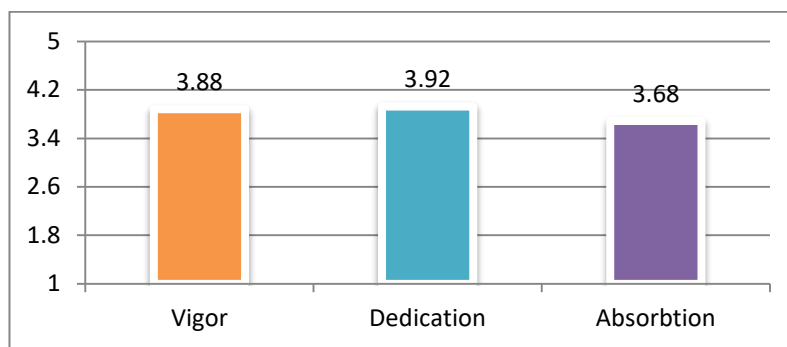
Kode	Item	Mean	Kriteria
<i>Vigor (Vig)</i>			
Vig 1	Saya merasa bersemangat ketika berangkat bekerja	4,00	Sangat tinggi
Vig 2	Mudah bagi saya mengumpulkan tenaga saat bekerja	3,65	Tinggi
Vig 3	Saya bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya	3,98	Tinggi
Vig 4	Saya tidak mudah lelah untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya	3,61	Tinggi
Vig 5	Saya berusaha mempertahankan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan	4,01	Sangat tinggi
Vig 6	Saya bersungguh-bersungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	4,05	Sangat tinggi
Vig 7	Saya berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan saya	4,15	Sangat tinggi
Vig 8	Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya	4,21	Sangat tinggi
Vig 9	Saya tidak mengeluh tentang pekerjaan meskipun saya mengalami kesulitan	3,36	Sedang
Vig 10	Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja	4,05	Sangat tinggi
Vig 11	Saya memilih untuk tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan	3,92	Tinggi
Vig 12	Saya tidak akan menyerahkan pekerjaan saya kepada orang lain walaupun sulit	3,53	Tinggi
Mean		3,88	Tinggi
<i>Dedication (Ded)</i>			
Ded 1	Saya merasa tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	4,03	Sangat tinggi
Ded 2	Ketika diberikan pekerjaan, saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut	4,23	Sangat tinggi
Ded 3	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	4,03	Sangat tinggi
Ded 4	Saya bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain	4,05	Sangat tinggi
Ded 5	Saya merasa pekerjaan saya membuat orang-orang menghargai saya	3,50	Tinggi
Ded 6	Tugas-tugas dalam pekerjaan membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya	3,96	Tinggi

Tabel 4.7 (lanjutan)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Ded 7	Saya merasa pekerjaan saya adalah sebuah tantangan yang harus saya lakukan	4,01	Sangat tinggi
Ded 8	Selalu ada hal baru yang membuat saya tertantang	3,75	Tinggi
Ded 9	Saya merasa bahwa saya memberikan pengaruh baik kepada orang lain melalui pekerjaan saya	3,69	Tinggi
Ded 10	Pekerjaan saya mampu memberikan manfaat bagi orang lain	3,96	Tinggi
Mean		3,92	Tinggi
Absorbtion (Abs)			
Abs 1	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	3,67	Tinggi
Abs 2	Saya sulit berhenti ketika mengerjakan tugas saya	3,30	Sedang
Abs 3	Sulit bagi saya untuk tidak memikirkan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan	3,51	Tinggi
Abs 4	Ketika bekerja, waktu berlalu begitu cepat	3,67	Tinggi
Abs 5	Saya sering tidak menyadari bahwa waktu kerja sudah hampir usai ketika sedang bekerja	3,80	Tinggi
Abs 6	Saya terbawa suasana ketika sedang mengerjakan pekerjaan	3,57	Tinggi
Abs 7	Saya senang dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus saya selesaikan di tempat kerja	4,01	Sangat tinggi
Abs 8	Saya tidak membiarkan urusan pribadi memengaruhi saya dalam bekerja	3,98	Tinggi
Abs 9	Ketika bekerja saya tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan saya	3,55	Tinggi
Abs 10	Permasalahan kecil dalam pekerjaan saya tidak mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja	3,75	Tinggi
Mean		3,68	Tinggi
Rata-rata Total		3,83	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 148)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi keterikatan kerja ditunjukkan dalam Gambar 4.8 berikut:



Gambar 4.8 Variabel Keterikatan Kerja (Ket)
Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 148)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang tercantum pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa variabel keterikatan kerja memiliki kriteria penilaian tinggi dengan nilai rata-rata 3,834 dan Gambar 4.8 menunjukkan bahwa responden menilai indikator *vigor* (Vi) sebesar 3,881 (tinggi), *dedication* (Ded) 3,925 (tinggi) dan *absorption* (Abs) 3,687 (tinggi). Penilaian tertinggi terdapat pada item dengan kode Ded 2 dengan nilai 4,231 (sangat tinggi) yaitu “Ketika diberikan pekerjaan, saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut”. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode Abs 2 yaitu “Saya sulit berhenti ketika mengerjakan tugas saya” dengan nilai 3,308 (cukup). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya namun masih belum benar-benar merasa bahwa pekerjaannya merupakan hal yang menyenangkan sehingga sulit berhenti ketika sedang bekerja.

3. Varibel Endogen

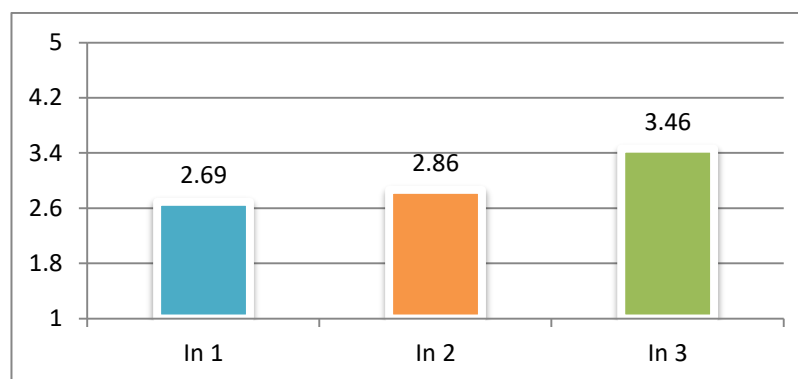
Variabel endogen pada penelitian ini adalah intensi *turnover* (In) Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Variabel Intensi *Turnover* (In)

Kode	Item	Mean	Kriteria
In 1	Saya sering berfikir untuk keluar dari organisasi	2,69	Sedang
In 2	Mungkin saya akan mencari pekerjaan baru di tahun depan	2,86	Sedang
In 3	Jika saya harus memilih lagi, saya akan memilih untuk bekerja di organisasi saat ini	3,46	Tinggi
Rata-rata Total		3,00	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 152)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen intensi *turnover* ditunjukkan dalam Gambar 4.9 berikut:

**Gambar 4.9** Variabel Intensi *Turnover* (In)

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 152)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10 dan Gambar 4.9 menunjukkan bahwa responden menilai variabel intensi *turnover* memiliki total nilai rata-rata 3,006 dengan kriterian cukup. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode In 3 yaitu “Jika saya harus memilih lagi, saya akan memilih untuk bekerja di organisasi saat ini” dengan nilai 3,462 (tinggi). Nilai terendah terdapat pada item dengan kode In 1 yaitu “Saya sering berfikir untuk keluar dari organisasi” dengan nilai 2,692 (cukup). Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa cukup senang untuk kembali bekerja di perusahaannya saat ini bila diberi pilihan lain dan keinginan untuk berpindah organisasi terhitung sedang atau rendah.

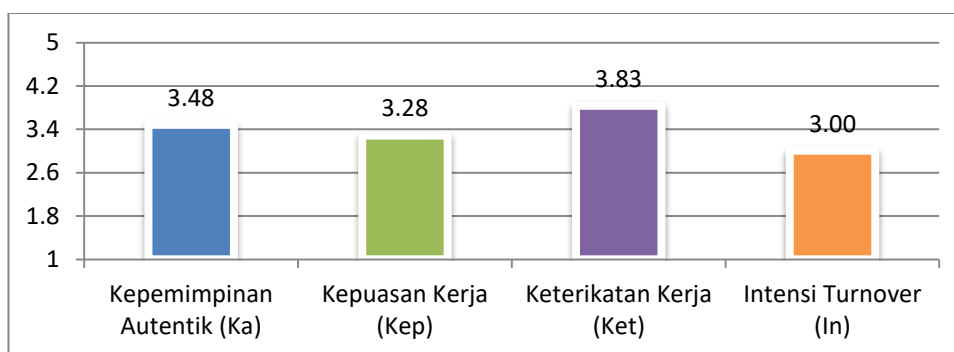
Rekapitulasi hasil analisis deskriptif responden terhadap variabel penelitian kepemimpinan autentik (Ka), kepuasan kerja (Kep), keterikatan kerja (Ket) dan intensi *turnover* (In) yang ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	Kepemimpinan Autentik (Ka)	3,48	Tinggi
2.	Kepuasan Kerja (Kep)	3,28	Sedang
3.	Keterikatan Kerja (Ket)	3,83	Tinggi
4.	Intensi <i>Turnover</i> (In)	3,00	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 153)

Rekapitulasi hasil analisis deskriptif responden terhadap variabel penelitian kepemimpinan autentik (Ka), kepuasan kerja (Kep), keterikatan kerja (Ket) dan intensi *turnover* (In) yang ditunjukkan pada Gambar 4.10 berikut:



Gambar 4.10 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian
Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 2 Hal 153)

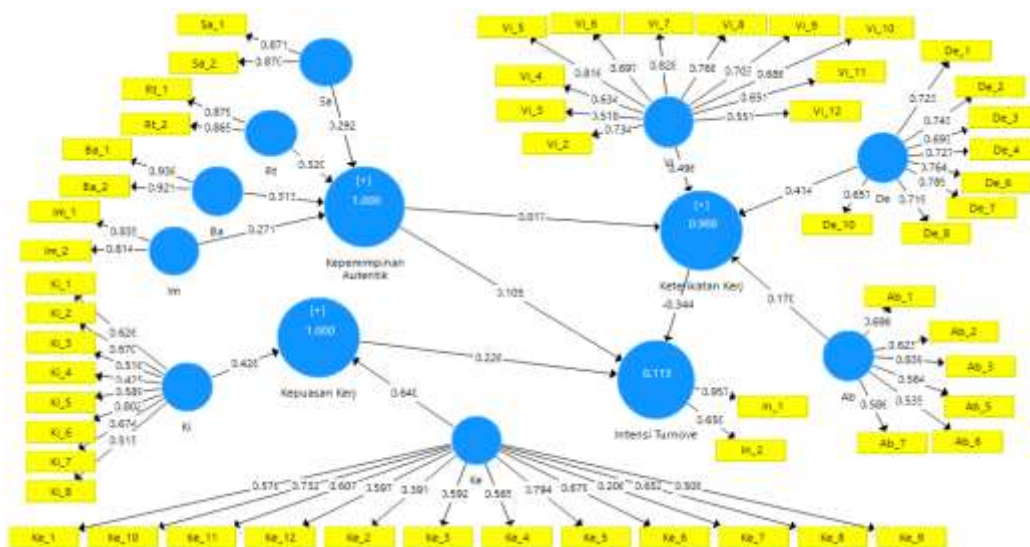
Tabel 4.11 dan Gambar 4.10 menunjukkan bahwa respon responden terhadap variabel kepemimpinan autentik (Ka) memiliki nilai 3,483 dengan kriteria tinggi, kepuasan kerja (Kep) dengan nilai 3,285 dengan kriteria sedang, keterikatan kerja (Ket) dengan nilai 3,834 dengan kriteria tinggi dan intensi *turnover* (In) bernilai 3,006 dengan kriteria sedang.

4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pengujian outer model adalah sebagai berikut.

4.2.1 *Convergent Validity*

Dalam menilai masing-masing konstruk, penilaian dilihat dari *convergent validity*. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2015: 74). Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS (v3.2.7).



Gambar 4.11 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)
Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 156)

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh Gambar 4.11 menunjukkan bahwa sebanyak dari 63 item dari keseluruhan variabel, sebanyak 23 item memiliki nilai

> 0,7, sebanyak 20 item memiliki nilai di atas 0,6, sebanyak 9 item memiliki nilai di atas 0,5 dan 11 item sisanya memiliki nilai di bawah 0,5.

Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen kepemimpinan autentik disajikan dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai *loading factor* Konstruk Eksogen Kepemimpinan Autentik

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Self Awareness</i> (Sa)	Sa 1	0,871
	Sa 2	0,870
<i>Rational Transparancy</i> (Rt)	Rt 1	0,878
	Rt 2	0,866
<i>Balanceed Processing</i> (Ba)	Ba 1	0,936
	Ba 2	0,921
<i>Internalized Moral Perspective</i> (Im)	Im 1	0,836
	Im 2	0,813

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 156)

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk eksogen kepemimpinan autentik memiliki nilai di atas 0,5.

Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen kepuasan kerja direkapitulasi dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *loading factor* Konstruk Eksogen Kepuasan Kerja

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Kepuasan Intrinsik (Ki)	Ki_1	0,626
	Ki_2	0,670
	Ki_3	0,516
	Ki_4	0,425
	Ki_5	0,589
	Ki_6	0,802
	Ki_7	0,674
	Ki_8	0,515
Kepuasan Ekstrinsik (Ke)	Ke_1	0,576
	Ke_2	0,391
	Ke_3	0,592
	Ke_4	0,565

Tabel 4.13 (lanjutan)

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
	Ke_5	0,794
	Ke_6	0,679
	Ke_7	0.206
	Ke_8	0,652
	Ke_9	0,508
	Ke_10	0,732
	Ke_11	0,607
	Ke_12	0,597

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 156)

Dari hasil analisis yang tercantum pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa beberapa nilai *loading factor* konstruk eksogen kepuasan kerja memiliki nilai di bawah 0,5 yaitu item dengan kode Ke_3 dan Ke_7. Item dengan nilai di bawah standar yaitu 0,5 harus di drop dari model dan dilakukan estimasi ulang.

Untuk nilai *loading factor* konstruk mediasi keterikatan kerja direkapitulasi dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Nilai *loading factor* Konstruksi Mediasi Keterikatan Kerja

Konstruksi Mediasi	Kode Item	Loading Factor
<i>Vigor</i> (Vi)	Vi_1	0,465
	Vi_2	0,739
	Vi_3	0,561
	Vi_4	0,642
	Vi_5	0,814
	Vi_6	0,685
	Vi_7	0,809
	Vi_8	0,752
	Vi_9	0,713
	Vi_10	0,673
	Vi_11	0,628
	Vi_12	0,540
<i>Didication</i> (De)	De_1	0,686
	De_2	0,747
	De_3	0,700
	De_4	0,725
	De_5	0,353
	De_6	0,748

Tabel 4. 14 (lanjutan)

Konstruk Mediasi	Kode Item	Loading Factor
	De_7	0,781
	De_8	0,686
	De_9	0,519
	De_10	0,678
<i>Absorbtion (Ab)</i>	Ab_1	0,629
	Ab_2	0,537
	Ab_3	0,756
	Ab_4	0,425
	Ab_5	0,513
	Ab_6	0,572
	Ab_7	0,622
	Ab_8	0,272
	Ab_9	0,454
	Ab_10	0,250

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 157)

Dari hasil analisis pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa beberapa nilai *loading factor* konstruk mediasi keterikatan kerja memiliki nilai di bawah 0,5 yaitu item dengan kode Vi_1, De_ 5, Ab_4, Ab_8, Ab_9 dan Ab_10. Item dengan nilai di bawah standar yaitu 0,5 harus di drop dari model dan dilakukan estimasi ulang.

Hasil nilai *loading factor* konstruk endogen intensi *turnover* direkapitulasi dalam Tabel 4.15.

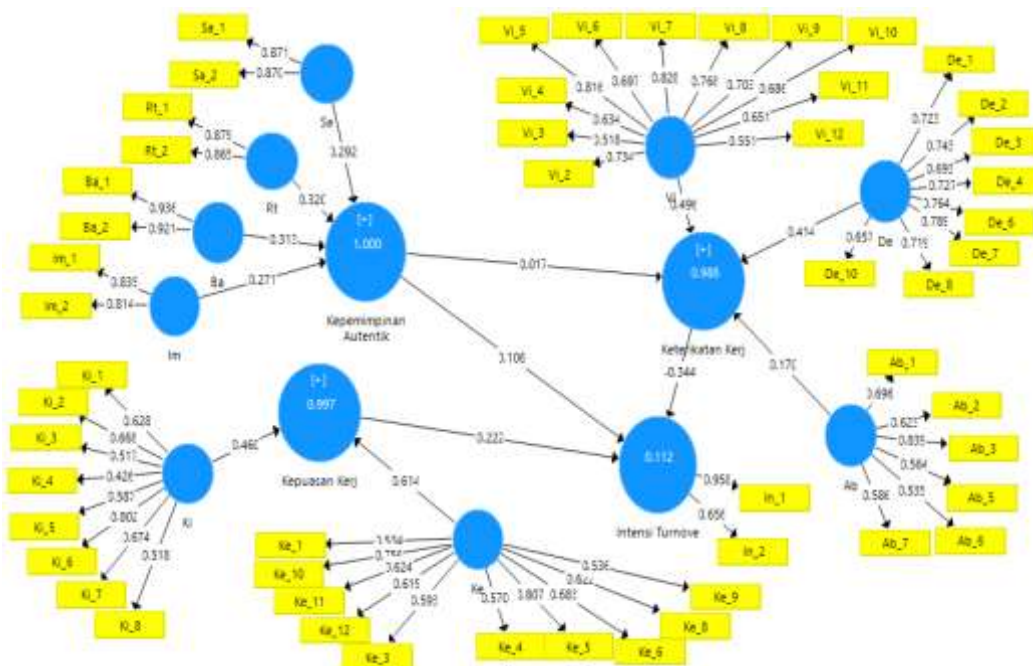
Tabel 4.15 Nilai *loading factor* Konstruk Endgen Intensi *Turnover*

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Intensi <i>Turnover</i> (In)	In_1	0,771
	In_2	0,631
	In_3	-0,652

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 157)

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa item dengan kode In_3 memiliki nilai di bawah 0,5 sehingga harus di drop dari model dan di lakukan analisis estimasi ulang.

Setelah dilakukan estimasi ulang dengan mendrop (menghilangkan) item Ki_3, Ki_4, Ki_8, Ke_5, Vi_1, De_ 5, Ab_4, Ab_8, Ab_9, Ab_10 dan In_3, tidak lagi terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Hasil estimasi ulang dapat dilihat pada Gambar 4.12 berikut.



Gambar 4.12 Nilai *Loading Factor* Setelah Estimasi Ulang
 Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 157)

Berikut hasil dari estimasi ulang terhadap seluruh konstruk kepemimpinan autentik, kejujuran kerja, keterikatan kerja dan intensi *turnover*.

Tabel 4.16 Nilai *loading factor* Seluruh Konstruk Setelah Estimasi Ulang

Variabel Laten	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>
Kepemimpinan Autentik	<i>Self Awareness (Sa)</i>	Sa 1	0,871
		Sa 2	0,870
	<i>Rational Transparancy (Rt)</i>	Rt 1	0,879
		Rt 2	0,865
	<i>Balanceed Processing (Ba)</i>	Ba 1	0,936
		Ba 2	0,921
	<i>Internalized Moral Perspective (Im)</i>	Im 1	0,835
		Im 2	0,814

Tabel 4.16 (lanjutan)

Variabel Laten	Indikator	Item	Loading Factor
Kepuasan Kerja	Kepuasan Intrinsik (Ki)	Ki_1	0,547
		Ki_2	0,691
		Ki_5	0,616
		Ki_6	0,852
		Ki_7	0,734
		Ki_8	0,477
	Kepuasan Ekstrinsik (Ke)	Ke_1	0,532
		Ke_3	0,593
		Ke_4	0,572
		Ke_5	0,807
		Ke_6	0,682
		Ke_8	0,620
		Ke_9	0,540
		Ke_10	0,631
Ke_11	0,622		
Ke_12	0,618		
Keterikatan Kerja	Vigor (Vi)	Vi_2	0,734
		Vi_3	0,518
		Vi_4	0,634
		Vi_5	0,816
		Vi_6	0,697
		Vi_7	0,828
		Vi_8	0,768
		Vi_9	0,703
		Vi_10	0,686
		Vi_11	0,651
		Vi_12	0,551
		Dedication (De)	De_1
	De_2		0,743
	De_3		0,693
	De_4		0,727
	De_6		0,764
	De_7		0,789
	De_8		0,719
	De_10		0,657
	Absorbtion (Ab)	Ab_1	0,696
		Ab_2	0,623
		Ab_3	0,839
Ab_5		0,564	
Ab_6		0,535	
Ab_7		0,586	
Intensi Turnover (In)		In_1	0,953

Tabel 4.16 (lanjutan)

Variabel Laten	Indikator	Item
	In_2	0,668

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 157)

Berdasarkan hasil estimasi *loading factor* pada Tabel 4.16, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, keterikatan kerja dan intensi *turnover* telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua nilai *loading factor* >5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk dapat dikatakan valid.

4.2.2 Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau 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). Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada 4.17.

Tabel 4.17 Tabel Nilai *Cross Loading*

	Ab	Ba	De	Im	In	Ke	Ki	Rt	Sa	Vi
Ab	.648									
Ba	.121	.929								
De	.633	.261	.702							
Im	.147	.558	.330	.825						
In	-.150	-.036	-.191	.013	.827					

Tabel 4.17 (lanjutan)

	Ab	Ba	De	Im	In	Ke	Ki	Rt	Sa	Vi
Ke	.170	.397	.341	.329	.109	.640				
Ki	.238	.221	.334	.202	.145	.713	.639			
Rt	.218	.679	.456	.617	-.038	.428	.353	.872		
Sa	.179	.399	.282	.693	.229	.208	.134	.652	.871	
Vi	.654	.193	.802	.397	-.177	.307	.243	.348	.348	.696

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 159)

Berdasarkan pada Tabel 4.17, nilai *cross loading* pada masing-masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan konstruk endogennya dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk endogen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk endogen masing-masing dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item dalam valid.

4.2.3 Composite Reliability

Ghozali dan Latan (2015: 75) menyatakan reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode *composite reliability*. *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin, 1995 dalam Jogiyanto 2011:72). *Rule of thumb* atau composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.* 2008 dalam Jogiyanto 2011: 72). Berikut merupakan Tabel 4.18 yang memuat hasil analisis *composite reliability*.

Tabel 4.18 *Composite Reliability*

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Ab	0.720	0.754	0.809

Tabel 4.18 (lanjutan)

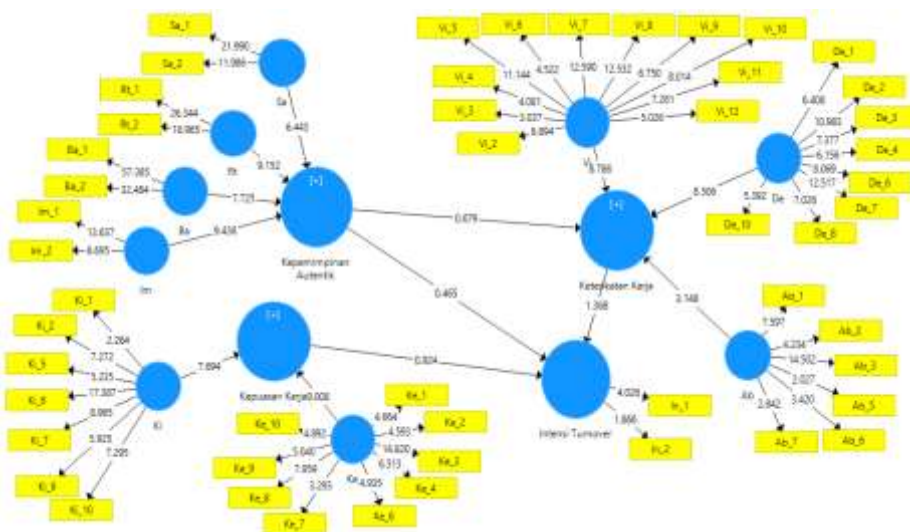
Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Ba	0.841	0.847	0.926
De	0.869	0.876	0.896
Im	0.529	0.530	0.809
Intensi <i>Turnover</i> (In)_	0.583	0.814	0.809
Ke	0.836	0.846	0.872
Kepemimpinan Autentik (Ka)_	0.875	0.877	0.901
Kepuasan Kerja (Kep)	0.874	0.898	0.894
Keterikatan Kerja (Ket)	0.929	0.944	0.937
Ki	0.757	0.794	0.824
Rt	0.685	0.686	0.864
Sa	0.681	0.681	0.862
Vi	0.890	0.900	0.910

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 159)

Dari Tabel 4.18 menunjukkan hasil analisis *composite reliability* di mana masing-masing indikator menunjukkan angka di atas 0,7. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel dinyatakan reliabel.

4.2.4 Second Order Confirmatory Analysis

Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t-statistik. Apabila $t\text{-value} > t\text{ Tabel}$, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada Gambar 4.13.



Gambar 4.13 Hasil Analisis *Bootstrapping*

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 159)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur

bootstrapping. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5). Tabel 4.19 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.19 *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi (T-Statistik) *Second Order*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDV)	T Statistik >1,94	P Values <0,05	Uji Signifikansi
Sa -> Kep. Autentik	0.291	0.291	0.045	6,443	0.000	Signifikan
Rt -> Kep. Autentik	0.320	0.319	0.035	9.152	0.000	Signifikan
Ba -> Kep. Autentik	0.313	0.311	0.040	7.725	0.000	Signifikan
Im -> Kep. Autentik	0.271	0.272	0.029	9.436	0.000	Signifikan
Ki -> Kepuasan Kerja	0.503	0.509	0.065	7.694	0.000	Signifikan
Ke -> Kepuasan Kerja	0.584	0.573	0.065	9.008	0.000	Signifikan
Vi -> Ket. Kerja	0.496	0.482	0.056	8.786	0.000	Signifikan

Tabel 4.19 (lanjutan)

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDV)	T Statistik >1,94	P Values <0,05	Uji Signifikansi
De -> Ket. Kerja	0.414	0.399	0.049	8.506	0.000	Signifikan
Ab -> Ket. Kerja	0.170	0.192	0.054	3.148	0.002	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 159)

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik > 1,96 dan p-values <0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator Sa, Rt, Ba dan Im merupakan konstruk pembentuk variabel kepemimpinan autentik (Ka), indikator Ki dan Ke merupakan konstruk pembentuk variabel kepuasan kerja (Kep), indikator Vi, Ded dan Abs merupakan konstruk pembentuk variabel keterikatan kerja (Ket).

4.3 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 Q^2 *predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan *Sobel test* untuk uji mediasi,

4.3.1 R-Square (R^2)

R-Squares (R^2) untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. *R-Squares* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R-squares* 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah

(Chin *et al.*1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015: 81). Berikut Tabel 4.20 yang memuat nilai R^2 .

Tabel 4.20 R-Square

Item	R Square	R Square Adjusted
Intensi <i>Turnover</i> (In)	0.417	0.393

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 161)

Dari hasil R^2 pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa besar nilai R-Squares adalah 0.417. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 41,7% variabel kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel intensi *turnover*, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini. Nilai R^2 tersebut juga menunjukkan bahwa model penelitian ini termasuk pada kriteria kuat di mana 0.417 berkisar pada nilai antara 0.33.

4.3.2 Q^2 Predictive Relevance

Q^2 *predictive relevance* digunakan untuk mempresentasikan sintesis dari validasi dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari variabel *manifest* dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai Q^2 *predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki Q^2 (Ghozali dan Latan, 2015: 79). Perhitungan nilai Q^2 *predictive relevance* dalam SmartPLS 3 menggunakan analisis *Blindfolding*. Hasil nilai Q^2 dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Q^2 Predictive Relevance (Q^2)

Item	$Q^2(=1-SSE/SSO)$	R^2
Intensi <i>Turnover</i> (In)	0,359	0,102
Kepemimpinan Autentik (Ka)	0,471	0,423
Keterikatan Kerja (Ket)	0,524	0,157
Kepuasan Kerja (Kep)	0,435	0.192

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 161)

Dari Tabel 4.21 menunjukkan bahwa Q2 setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, keterikatan kerja dan intensi *turnover* memiliki *predictive relevance* yang baik.

4.3.3 Quality Index

PLS *path modeling* dapat mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *GoF 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). Nilai GoF dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 GoF (*Goodness of Fit*)

Item	R ²	Communality
Intensi <i>Turnover</i> (In)	0,102	0,399
Kepemimpinan Autentik (Ka)	0,423	0,378
Keterikatan Kerja (Ket)	0,157	0,363
Kepuasan Kerja (Kep)	0,192	0,487
Mean	0,192	0,399
GoF	0,173	

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 161)

Untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* dengan rumus Tanenhaus *et al.* (2004 dalam Ghozali dan Latan, 2015: 82) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{Com \times R^2} & GoF &= \sqrt{0,192 \times 0,399^2} \\
 & & &= \sqrt{0,03} \\
 & & &= 0,173
 \end{aligned}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

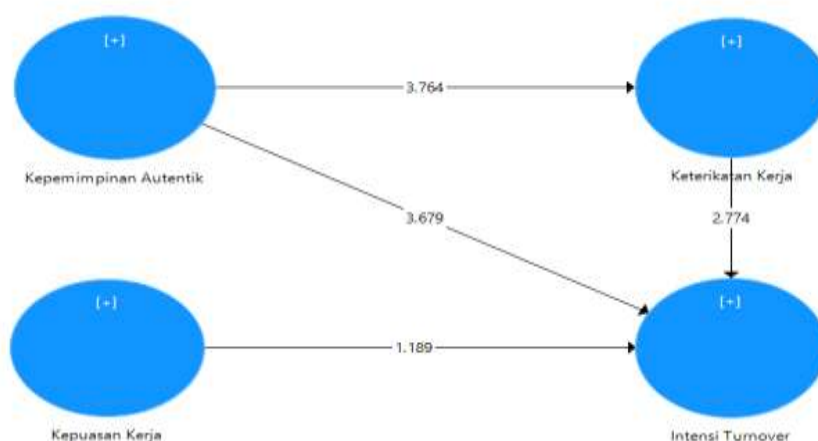
Com = *Average communality index*

R = *Average R-squares*

Dari Tabel 4.22 dan perhitungan rumus tersebut menunjukkan bahwa nilai GoF (*goodness of fit*) sebesar 0,173. Dengan demikian model termasuk ke dalam kriteria *small*.

4.3.4 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan teknik tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t *statistic* harus lebih besar dari 1,96.



Gambar 4.14 Hasil Uji Signifikansi

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 161)

Berikut merupakan hasil uji signifikansi yang tercantum dalam Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Hasil Uji Signifikansi

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	(Ka) -> (Ket)	0.438	0.441	0.166	3,764	0,000
H2	(Ket) -> (In)	-1,000	-0.742	0.361	2,774	0,003
H3	(Ka) -> (In)	-0.593	0.577	0.611	3,679	0,000
H5	(Kep) -> (In)	-0.224	0.179	0.188	1,189	0.235

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 161)

Berdasarkan pada Tabel 4.23, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

a. Hipotesis 1: Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Keterikatan Kerja

1) Hipotesis 1: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.

2) Kriteria

Jika t-statistik $>1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $3,764 >1,96$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.

b. Hipotesis 2: Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Intensi *Turnover*

1) Hipotesis 2: Diduga terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*.

2) Kriteria

Jika t-statistik $>1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $2,774 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,003 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover*.

c. Hipotesis 3: Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Intensi *Turnover*

1) Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

2) Kriteria

Jika t-statistik $>1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $3,676 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*.

d. Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover*

1) Hipotesis 5: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

Ha : Terdapat pengaruh kepuasan signifikan kerja terhadap intensi *turnover*.

2) Kriteria

Jika t-statistik $>1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $1,189 < 1,96$ dan p-value sebesar $0,285 > 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 ditolak dan dinyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover*.

4.3.5 Analisis SEM 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 sebagai berikut:

- 1) Model pertama, Menguji pengaruh variabel eksogen kepemimpinan autentik (Ka) terhadap variabel endogen intensi *turnover* (In) dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$ (tampak pada Tabel 4.24).
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen kepemimpinan autentik (Ka) terhadap variabel mediasi keterikatan kerja (Ket) dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$ (tampak pada Tabel 4.24).

Tabel 4. 24 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 (Lampiran 4 Hal 161)

Pada Tabel 4.24 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.

- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen kepemimpinan autentik (Ka) dan mediasi keterikatan kerja (Ket) terhadap variabel endogen intensi *turnover* (In). Pada pengujian tahap terakhir jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada nilai t-statistik >1,96, maka variabel mediasi keterikatan kerja (Ket) terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen kepemimpinan autentik (Ka) terhadap variabel endogen intensi *turnover* (In).

Tabel 4.25 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 (Lampiran 4 Hal 162)

Tabel 4.25 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 “keterikatan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*”.

4.3.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan hasil rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja	Diterima
H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap intensi <i>turnover</i>	Diterima
H3: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja	Diterima
H4: Diduga keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi <i>turnover</i>	Ditolak
H5: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intensi <i>turnover</i>	Ditolak

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4 Hal 158)

4.4 Pembahasan

Penelitian ini, kuesioner didistribusikan kepada 52 karyawan staff Rumah Warna di Jalan Kemuning, Sawit Sari, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta. Karakteristik responden pada penelitian ini yang merupakan 52 karyawan staff Rumah Warna di Yogyakarta didominasi oleh karyawan

perempuan yang berjumlah 28 orang atau 53,85 persen, usia dominan 25-30 tahun sebanyak 16 orang atau 30,77 persen, masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 31 orang atau 59,62 persen dan tingkat pendidikan terakhir sebanyak 28 orang atau 53,85 persen.

Persepsi responden 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.

4.4.1 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%. 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 (Tabel 4.7) 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.

4.4.2 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%. 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 tersbut 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 Amstrong, 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.

4.4.3 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%. 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).

4.4.4 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%. 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*.

4.4.5 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 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.

4.5 Pembahasan Umum

Pada penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung negatif terhadap intensi *turnover*, kepemimpinan autentik memiliki hubungan positif terhadap keterikatan kerja dan kepemimpinan autentik dapat menurunkan intensi *turnover* melalui keterikatan kerja. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh penelien selanjutnya yaitu penelitian yang menambahkan alur regresi dengan menambahkan variabel kepuasan kerja dan mengujinya dengan hubungan langsung terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya meneliti tentang pengaruh kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover* melalui keterikatan kerja dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* yang dilakukan di industri kreatif tepatnya di Rumah Warna Yogyakarta guna membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian ini teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu variabel kepemimpinan autentik menggunakan teori Walumbwa (2008), keterikatan kerja menggunakan Schaufeli dan Bakker (2004), kepuasan kerja menggunakan teori Weiss *et al.* (1976) dan intensi *turnover* menggunakan teori Camman *et al.* (1979).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis diterima di mana kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap intensi *turnover* dan keterikatan kerja tidak terbukti memediasi hubungan kepemimpinan autentik terhadap intensi *turnover*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya

terletak pada objek penelitian di mana penelitian sebelumnya dilakukan di industri kesehatan, instansi pendidikan dan perusahaan umum manufaktur sedangkan pada penelitian ini dilakukan di industri kreatif. Penelitian sebelumnya, Azanza *et al.* (2015) melakukan penelitian di Spanyol dengan responden karyawan umum. Variabel dan teori yang digunakan yaitu kepemimpinan autentik menggunakan teori Walumbwa *et al.* (2008), *work group identification* menggunakan teori Haslam (2001), keterikatan kerja menggunakan teori schaufeli (2006) dan intensi *turnover* menggunakan teori mayer *et al.* (1993). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa kepemimpinan autentik dengan mengembangkan keterikatan kerja dapat menurunkan intensi *turnover*.

Penjabaran di atas menjelaskan bahwa terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini yang di antaranya adalah penggunaan variabel, teori, objek dan hasil penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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:

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

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan berguna untuk kepentingan praktisi dan untuk kepentingan selanjutnya:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja sehingga dengan tingginya kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, karyawan masih menganggap pemimpinnya kurang dalam menganalisa keseluruhan informasi termasuk pada posisi kepemimpinannya saat ini sebelum membuat suatu keputusan. Berdasarkan hasil tersebut, untuk 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.
2. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif signifikan keterikatan kerja terhadap intensi *turnover* sehingga dengan tingginya keterikatan kerja dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, karyawan belum merasa begitu senang dan menikmati pekerjaannya dengan hati. Sehingga untuk dapat 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.

3. Bagi penelitian selanjutnya dapat 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.
- Arnold, H. J and Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of The Determinant of Job Turnover. *Journal of Applied Pshycology*, 67(3), 350-360.
- 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 Intetion. *Leadership & Organizational Development Journal*, 36(8), 955-971. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm.
- Bento, V. A and Ribeiro, M. I. (2013). Authentic Leadership in School Organizations. *European Scientific Journal*, 9(31).
- 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 Pshycology*, 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 Turnove Intention. *Leadership & Organizaional Development Journal*, 37(2), 181-199. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Greenberg, J. dan Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work, 6 th ed*. New Jersey: Prentice-Hall.
- 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 Pshycological Association*, 205-224.
- Hassan, A. dan Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6(3). <http://ejournal.narotama.ac.id/files/v6-3-24.pdf>.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian 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 Organizationa Commitment on the Intention to Leave Among the Academicians. *International Journal of Academic Research ini Business and Social Science*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i2/562>.
- Khan, W. A (1990). Pshycological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692.
- Khatri, N dan Fern, C. T (2001). Explaining Employee Turnover in Asia Context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-57.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan F.M., Schriesheim, C.A and Carson, K.P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Pshycology*, 87(1), 14-32. DOI: 10.1037//0021-9010.87.1.14.
- Klerk, S. dan Stander, M.W. (2014). Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turn Over Intention The Role of Pshycological Empowerment. *Jurnal of Positive Management*, 5(3), 28-45. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.018>.
- Kusumaningtias, P. (2013, Juni 18). *Nanang, Raja Tas dari Yogyakarta (1)*. Diakses pada November 26, 2017, dari Kompas.com: <http://ekonomi.kompas.com/read/2013/06/18/11275049/Nanang..Raja.Tas.dari.Yogyakarta.1>
- Lin, Chieh-Peng. (2009). Modeling Cooperate Citizenship, Organizational Trust and Work Engagement Based on Attacchment Theory. *Journal of Business Ethic*, 94, 517-531.

- 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.
- 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-Marger South African Tertiary Intitution. *Journal of Industrial Pshycology*, 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.
- Prahadi, Y. Y. (2015, September 21). *Turnover Tinggi, Ini Dia Pemicunya*. Retrieved Oktober 2017, from SWA.co.id: <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Price, J. L and Mueller, C. W. (1981). A causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. (2001). Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>.
- 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>.
- Riduwan. (2005). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi, edisi 3*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, edisi 5*. Jakarta: Erlangga.
- 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 Psychology*, 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>.
- Seco, V and Lopes, M.P. (2013). Calling for Authentic Leadership The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *Journal of Leadership*, 2(4), 95-102. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2013.24015>.
- 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/>.
- Steger, F. M., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work-engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348-361. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072712471517>.
- Tian-Foreman, W. (2009). Job Satisfaction and Turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378. <https://doi.org/10.1108/17506140911007503>.
- Titien. (2016, November). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *PSIKOHUMANIORIA: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113-130.
- 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 10.1177/0149206307308913.

- 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 Questionare*. Washington, D.C: Work Adjustmant Project Industrial Relations Center University of Minnesota.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Selemba Empat.
- 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>.

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth :

Responden

Di tempat

Assalamu'alaikum Wr, Wb

Bersama ini, saya:

Nama : Arofat Machfudz Chozin

NIM : 13311465

Status : Mahasiswa Strata 1 (S-1) Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas

Islam Indonesia

Dalam rangka penelitian skripsi program sarjana (S-1) Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia, saya memerlukan data informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja terhadap Intensi Turnover”**.

Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini akan sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan.

Perlu Bapak/Ibu/Saudara/i ketahui sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh tidak akan menimbulkan akibat yang merugikan bagi responden. Informasi terkait identitas individu dari hasil penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu mengisi kuesioner berikut, saya ucapkan terimakasih.

Assalamu'alaikum Wr, Wb

Hormat Saya,

Arofat Machfudz C

IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama : _____
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Usia : < 25 tahun 31-35 tahun > 40 tahun
 25-30 tahun 36-40 tahun
4. Pendidikan terakhir : SLTP SLTA DIII S1
5. Masa kerja : < 5 tahun 11-15 tahun > 20 tahun
 5-10 tahun 16-20 tahun

Petunjuk pengisian kuesioner:

Bapak/Ibu/Saudara/i cukup memberikan tanda ceklis (√) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Setiap pernyataan mengharapkan hanya satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Tidak ada jawaban salah atau pun benar dan kejujuran dalam setiap jawaban yang paling diutamakan. Skor dari masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

Skor/Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Puas

Skor/Nilai 2 : Tidak Setuju/Tidak Puas

Skor/Nilai 3 : Ragu-Ragu/Tidak Tahu

Skor/Nilai 4 : Setuju/Puas

Skor/Nilai 5 : Sangat Setuju/Sangat Puas

PERNYATAAN PENELITIAN

Bagian 1

Pada bagian berikut memuat pernyataan terkait kepemimpinan autentik. Silahkan memberi jawaban (√) sesuai dengan yang anda rasakan.

Keterangan skala:

STS : Sangat Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Item	Item	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
<i>Self-Awareness</i>						
Sa_1	Pemimpin saya mencari <i>feedback</i> untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain	1	2	3	4	5
Sa_2	Pemimpin saya tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya	1	2	3	4	5
<i>Rational Transparency</i>						
Rt_1	Pemimpin saya mengatakan dengan tepat apa yang ia maksudkan	1	2	3	4	5
Rt_2	Pemimpin saya mengakui ketika ia berbuat kesalahan	1	2	3	4	5
<i>Internalized Moral Perspective</i>						
Im_1	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan pribadinya secara konsisten melalui perbuatannya	1	2	3	4	5
Im_2	Pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya	1	2	3	4	5
<i>Balanceed Processing</i>						
Ba_1	Pemimpin saya meminta pandangan secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini	1	2	3	4	5
Ba_2	Pemimpin saya mendengarkan dengan seksama pendapat dari sudut pandang yang berbeda sebelum	1	2	3	4	5

Item	Item	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
	menarik kesimpulan					

Di adopsi dari Walumbwa *et al.* (2010) dan telah disesuaikan.

Bagian 2

Pada bagian berikut memuat pernyataan terkait kepuasan kerja. Silahkan memberi jawaban (√) sesuai dengan yang anda rasakan.

Keterangan skala:

STP : Sangat Tidak Puas

TT : Tidak Tahu

P : Tidak Puas

P : Puas

SP : Sangat Puas

Item	Item	Skala				
		STP	TP	TT	P	SP
Kepuasan Intrinsik						
Ke_1	Kesempatan menggunakan kemampuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
Ke_2	Pencapaian prestasi yang saya peroleh dalam suatu pekerjaan	1	2	3	4	5
Ke_3	Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari	1	2	3	4	5
Ke_4	Kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan kerja	1	2	3	4	5
Ke_5	Kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap rekan kerja	1	2	3	4	5
Ke_6	Cara perusahaan menerapkan kebijakan/aturannya	1	2	3	4	5
Ke_7	Gaji/upah sebanding dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5
Ke_8	Cara rekan kerja saya berinteraksi dengan yang lain	1	2	3	4	5
Kepuasan Ekstrinsik						
Ki_1	Kesempatan untuk berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5

Item	Item	Skala				
		STP	TP	TT	P	SP
Ki_2	Kesempatan untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tidak dicampuri oleh orang lain	1	2	3	4	5
Ki_3	Kemampuan untuk melakukan hal-hal pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani	1	2	3	4	5
Ki_4	Penghargaan yang saya dapat karena telah melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
Ki_5	Kesempatan/kebebasan untuk menggunakan penilaian pribadi	1	2	3	4	5
Ki_6	Kepastian atau keamanan kerja yang stabil (gaji, jaminan keselamatan dan keamanan kerja, keadaan kerja dan organisasi dan lainnya)	1	2	3	4	5
Ki_7	Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain	1	2	3	4	5
Ki_8	Kesempatan untuk dapat menjadi "seseorang" (status sosial) di dalam lingkungan kerja	1	2	3	4	5
Ki_9	Cara atasan saya menangani/memperlakukan bawahannya	1	2	3	4	5
Ki_10	Kemampuan atasan saya dalam membuat keputusan/menangani hal-hal teknis	1	2	3	4	5
Ki_11	Kesempatan untuk melakukan sesuatu hal yang berbeda (selingan seperti olah raga, seni dll)	1	2	3	4	5
Ki_12	Kondisi lingkungan kerja (ruang, peralatan, suasana kerja, dll)	1	2	3	4	5

Diadopsi dari *short-form* MSQ oleh Weiss *et al.* (1967) dan telah disesuaikan.

Bagian 3

Pada bagian berikut memuat pernyataan terkait keterikatan kerja. Silahkan memberi jawaban (√) sesuai dengan yang anda rasakan.

Keterangan skala:

STS : Sangat Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Item	Item	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
Vigor						
Vi_1	Saya merasa bersemangat ketika berangkat bekerja	1	2	3	4	5
Vi_2	Mudah bagi saya mengumpulkan tenaga saat bekerja	1	2	3	4	5
Vi_3	Saya bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5
Vi_4	Saya tidak mudah lelah untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5
Vi_5	Saya berusaha mempertahankan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
Vi_6	Saya bersungguh-bersungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
Vi_7	Saya berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
Vi_8	Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya	1	2	3	4	5
Vi_9	Saya tidak mengeluh tentang pekerjaan meskipun saya mengalami kesulitan	1	2	3	4	5
Vi_10	Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja	1	2	3	4	5
Vi_11	Saya memilih untuk tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan	1	2	3	4	5
Vi_12	Saya tidak akan menyerahkan pekerjaan saya kepada orang lain walaupun sulit	1	2	3	4	5
Dedikasi						
De_1	Saya merasa tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
De_2	Ketika diberikan pekerjaan, saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan	1	2	3	4	5

Item	Item	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
	pekerjaan tersebut					
De_3	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
De_4	Saya bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain	1	2	3	4	5
De_5	Saya merasa pekerjaan saya membuat orang-orang menghargai saya	1	2	3	4	5
De_6	Tugas-tugas dalam pekerjaan membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya	1	2	3	4	5
De_7	Saya merasa pekerjaan saya adalah sebuah tantangan yang harus saya lakukan	1	2	3	4	5
De_8	Selalu ada hal baru yang membuat saya tertantang	1	2	3	4	5
De_9	Saya merasa bahwa saya memberikan pengaruh baik kepada orang lain melalui pekerjaan saya	1	2	3	4	5
De_10	Pekerjaan saya mampu memberikan manfaat bagi orang lain	1	2	3	4	5
Absorpsi						
Ab_1	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
Ab_2	Saya sulit berhenti ketika mengerjakan tugas saya	1	2	3	4	5
Ab_3	Sulit bagi saya untuk tidak memikirkan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan	1	2	3	4	5
Ab_4	Ketika bekerja, waktu berlalu begitu cepat	1	2	3	4	5
Ab_5	Saya sering tidak menyadari bahwa waktu kerja sudah hampir usai ketika sedang bekerja	1	2	3	4	5
Ab_6	Saya terbawa suasana ketika sedang mengerjakan pekerjaan	1	2	3	4	5
Ab_7	Saya senang dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus saya selesaikan di tempat kerja	1	2	3	4	5

Item	Item	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
Ab_8	Saya tidak membiarkan urusan pribadi memengaruhi saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
Ab_9	Ketika bekerja saya tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan saya	1	2	3	4	5
Ab_10	Permasalahan kecil dalam pekerjaan saya tidak mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja	1	2	3	4	5

Titien, (2016)

Bagian 4

Pada bagian berikut memuat pernyataan terkait niat untuk meninggalkan organisasi. Silahkan memberi jawaban (√) sesuai dengan yang anda rasakan.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Item	Items	Skala				
		STS	TS	R	S	TS
In_1	Saya sering berfikir untuk keluar dari organisasi	1	2	3	4	5
In_2	Mungkin saya akan mencari pekerjaan baru di tahun depan	1	2	3	4	5
In_3	Jika saya harus memilih lagi, saya akan memilih untuk bekerja di organisasi saat ini	1	2	3	4	5

Camman *et al.* (1979, dalam Wong *et al.* 2014)

Lampiran 2

TABULASI DATA MENTAH

1. Kepemimpinan Autentik (Ka)

Sa_1	Sa_2	Rt_1	Rt_2	Im_1	Im_2	Ba_1	Ba_2
4	4	4	3	3	4	3	3
1	2	2	3	2	4	3	3
4	3	3	3	1	3	3	3
1	1	1	1	2	3	2	2
2	4	3	1	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
4	3	3	2	2	3	2	3
4	3	4	3	4	4	3	3
4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	2	2	3	4	2	2
3	4	3	2	3	4	2	2
4	3	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4	3	4
1	4	3	3	4	3	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5
1	4	3	2	2	3	2	4
4	4	4	2	3	4	2	2
4	4	4	2	3	4	2	2
5	5	4	4	5	5	4	3
4	3	3	5	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	3	3	3	3	3
5	4	4	3	4	4	3	4
2	3	2	3	3	3	3	3
2	4	3	4	4	2	5	4
3	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	4	4	4	3	3

Sa_1	Sa_2	Rt_1	Rt_2	Im_1	Im_2	Ba_1	Ba_2
4	4	4	3	4	3	2	3
5	5	5	3	5	5	4	4
4	3	4	3	2	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	2	3	3	3	2
4	4	4	2	3	4	2	2
4	5	4	2	2	5	2	2
4	3	4	3	3	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	1	1
4	4	4	2	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	2	3
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	5	4	5
4	3	4	3	3	3	2	3
4	3	2	2	5	3	2	2
3,65	3,71	3,59	3,17	3,48	3,71	3,09	3,44

2. Kepuasan Kerja (Kep)

Ke_1	Ke_2	Ke_3	Ke_4	Ke_5	Ke_6	Ke_7	Ke_8
4	4	3	5	3	4	2	3
3	4	3	4	3	3	2	4
4	3	4	4	4	2	2	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	2	4
4	2	4	4	3	3	2	4
4	2	2	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	1	4
5	5	4	5	4	4	2	4
5	3	5	5	3	5	4	5
3	2	3	2	3	2	2	3
4	2	3	4	3	2	3	4
4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	2	2	2	4
4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3

Ke_1	Ke_2	Ke_3	Ke_4	Ke_5	Ke_6	Ke_7	Ke_8
3	3	3	2	2	4	2	4
4	2	2	4	2	1	2	2
5	1	5	5	1	1	1	5
4	4	4	4	2	1	2	2
4	3	4	4	4	2	2	4
4	3	4	4	3	2	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	2	2	4
4	4	4	5	4	2	2	3
4	3	3	4	3	2	2	3
2	3	4	4	3	2	1	2
2	2	3	2	2	2	2	3
5	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	3	2	4
4	3	2	3	4	3	1	2
4	4	4	3	2	2	2	4
4	4	3	4	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	3
2	3	3	4	4	2	2	4
4	3	4	4	4	2	2	4
4	3	4	4	2	2	2	3
4	3	4	4	3	3	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	2	4	2	2	2	3	4
4	4	2	4	2	4	2	3
4	3	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	3	3	2	4
4	4	4	4	2	4	2	4
4	4	4	4	3	3	3	3
1	2	2	2	3	1	2	2
3,84	3,32	3,65	3,78	2,98	3,19	3,50	3,50

Ki_1	Ki_2	Ki_3	Ki_4	Ki_5	Ki_6	Ki_7	Ki_8	Ki_9	Ki_10	Ki_11	Ki_12
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
3	4	2	4	2	5	3	3	3	2	2	2
3	2	3	2	2	2	4	4	1	2	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

Vi_1	Vi_2	Vi_3	Vi_4	Vi_5	Vi_6	Vi_7	Vi_8	Vi_9	Vi_10	Vi_11	Vi_12
5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2
5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4
2	4	2	4	4	4	5	5	3	5	4	3
5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
2	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4,00	3,65	3,98	3,61	4,01	4,05	4,15	4,21	3,36	4,05	3,92	3,53

De_1	De_2	De_3	De_4	De_5	De_6	De_7	De_8	De_9	De_10
5	5	5	4	3	3	4	5	4	4
3	4	4	3	3	3	2	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	5	5	3	4	5	5	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	5	3	4	4	3	4	4

De_1	De_2	De_3	De_4	De_5	De_6	De_7	De_8	De_9	De_10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	3	4	4
4	4	3	3	4	4	5	4	3	3
3	4	3	2	3	1	3	1	3	4
3	4	5	4	4	4	4	2	4	4
4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
5	5	4	5	2	5	5	5	4	5
5	4	4	4	2	4	4	4	2	4
5	5	4	4	3	4	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	3	5
5	5	4	5	3	4	4	5	3	4
2	5	4	5	5	4	4	5	4	4
2	4	4	3	4	4	4	2	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	1	4	4	4	3	3
3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	2	5	3	3	2	2	3	3
4,03	4,23	4,03	4,05	3,50	3,96	4,01	3,75	3,69	3,96

Ab_1	Ab_2	Ab_3	Ab_4	Ab_5	Ab_6	Ab_7	Ab_8	Ab_9	Ab_10
4	4	4	3	4	3	4	4	2	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	3	4	4	4	4	4
4	2	3	4	4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	2	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	4	4	2	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	2	3
3	4	3	4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	2	4	5	4	4
3	2	2	2	3	2	4	5	4	4
4	2	4	3	4	4	4	4	3	4
4	2	2	5	4	2	4	5	2	4
2	1	2	1	2	4	4	5	5	5
4	5	5	1	1	5	5	5	5	5
4	1	2	4	4	4	4	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	5	5	4	3	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
2	4	1	4	3	4	3	3	3	3
4	2	2	2	3	4	4	5	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	3	4	3	3
4	4	4	5	5	4	5	3	3	3
5	3	4	4	4	4	4	1	2	5
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	3	2	2	4	2	4	3	3	3
3	3	2	4	4	4	4	3	4	4

Ab_1	Ab_2	Ab_3	Ab_4	Ab_5	Ab_6	Ab_7	Ab_8	Ab_9	Ab_10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	2	3	4	4	4	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	2	5	3	3	2
4	3	4	2	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	2	3	4	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	2	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
2	4	4	1	2	3	4	4	3	4
3,67	3,30	3,51	3,67	3,80	3,57	4,01	3,98	3,55	3,75

4. Intensi *Turnover* (In)

In_1	In_2	In_3	In_1	In_2	In_3
3	3	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4
3	3	3	4	5	2
3	3	3	2	3	3
3	3	3	1	4	4
3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4
3	2	4	3	3	4
3	3	3	4	3	4
3	5	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4
2	3	3	1	4	4
2	2	4	2	2	4
2	2	4	2	2	2
2	3	3	2	3	4
4	2	4	2	2	4
4	2	4	3	3	4
2	2	4	2	3	3
2	2	2	4	4	4
2	2	3	2	3	4
1	1	5	4	5	2
2	5	4	2	3	3
3	3	4	1	4	4
3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	4

3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	4
2	2	3	3	3	3
2	2	4	4	4	4
1	1	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4
3	3	4	2	2	4
			2,69	2,86	3,46

5. Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean
1.	Kepemimpinan Autentik (Ka)	3,48
2.	Kepuasan Kerja (Kep)	3,28
3.	Keterikatan Kerja (Ket)	3,83
4.	Intensi <i>Turnover</i> (In)	3,00

Lampiran 3

ANALISIS DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Hasil Pengumpulan Data Dengan Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	52
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0
Kuesioner memenuhi syarat	52

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	24	46,15
2.	Perempuan	28	53,85
Jumlah		52	100

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Kurang dari 20 tahun	19	36,54
2.	25-30 tahun	16	30,77
3.	31-35 tahun	8	15,38
4.	36-40 tahun	4	7,69
5.	Lebih dari 40 tahun	5	9,62
Jumlah		52	100

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SLTP	5	9,62
2.	SLTA	28	53,85
3.	D3	7	13,46
4.	S1	12	23,08
Jumlah		52	100

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Kurang dari 5 tahun	31	59,62
2.	5-10 tahun	20	38,46
3.	11-15 tahun	1	1,92

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
4.	16-20 tahun	0	0
5.	Lebih dari 20 tahun	0	0
Jumlah		52	100

6. Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakteristik Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	28	53,85
2.	Umur	25-30 tahun	16	30,77
3.	Masa Kerja	< 5 tahun	31	59,62
4.	Pendidikan Terakhir	SLTA	28	53,85
Jumlah Total			52	100

Lampiran 4

HASIL UJI OUTER MODEL

1. Nilai *loading factor* Konstruk Eksogen Kepemimpinan Autentik

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Self Awareness</i> (Sa)	Sa 1	0,871
	Sa 2	0,870
<i>Rational Transparancy</i> (Rt)	Rt 1	0,878
	Rt 2	0,866
<i>Balanceed Processing</i> (Ba)	Ba 1	0,936
	Ba 2	0,921
<i>Internalized Moral Perspective</i> (Im)	Im 1	0,836
	Im 2	0,813

2. Nilai *loading factor* Konstruk Eksogen Kepemimpinan Autentik

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Kepuasan Intrinsik (Ki)	Ki_1	0,626
	Ki_2	0,670
	Ki_3	0,516
	Ki_4	0,425
	Ki_5	0,589
	Ki_6	0,802
	Ki_7	0,674
	Ki_8	0,515
Kepuasan Ekstrinsik (Ke)	Ke_1	0,576
	Ke_2	0,391
	Ke_3	0,592
	Ke_4	0,565
	Ke_5	0,794
	Ke_6	0,679
	Ke_7	0,206
	Ke_8	0,652
	Ke_9	0,508
	Ke_10	0,732
	Ke_11	0,607
	Ke_12	0,597

3. Nilai loading factor Konstruk Endogen Keterikatan Kerja

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Vigor (Vi)</i>	Vi_1	0,465
	Vi_2	0,739
	Vi_3	0,561
	Vi_4	0,642
	Vi_5	0,814
	Vi_6	0,685
	Vi_7	0,809
	Vi_8	0,752
	Vi_9	0,713
	Vi_10	0,673
	Vi_11	0,628
	Vi_12	0,540
<i>Didication (De)</i>	De_1	0,686
	De_2	0,747
	De_3	0,700
	De_4	0,725
	De_5	0,353
	De_6	0,748
	De_7	0,781
	De_8	0,686
	De_9	0,519
	De_10	0,678
<i>Absorbtion (Ab)</i>	Ab_1	0,629
	Ab_2	0,537
	Ab_3	0,756
	Ab_4	0,425
	Ab_5	0,513
	Ab_6	0,572
	Ab_7	0,622
	Ab_8	0,272
	Ab_9	0,454
	Ab_10	0,250

4. Nilai Loading Factor Konstruk Endgen Intensi Turnover

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Intensi Turnover (In)</i>	In_1	0,771
	In_2	0,631
	In_3	-0,652

5. Nilai Loading Factor Seluruh Konstruk Setelah Estimasi Ulang

Variabel	Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kepemimpinan	<i>Self Awareness (Sa)</i>	Sa 1	0,871

Variabel	Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Autentik	<i>Rational Transparancy</i> (Rt)	Sa 2	0,870
		Rt 1	0,879
		Rt 2	0,865
	<i>Balanced Processing</i> (Ba)	Ba 1	0,936
		Ba 2	0,921
	<i>Internalized Moral Perspective</i> (Im)	Im 1	0,835
		Im 2	0,814
Kepuasan Kerja	Kepuasan Intrinsik (Ki)	Ki_1	0,547
		Ki_2	0,691
		Ki_5	0,616
		Ki_6	0,852
		Ki_7	0,734
		Ki_8	0,477
	Kepuasan Ekstrinsik (Ke)	Ke_1	0,532
		Ke_3	0,593
		Ke_4	0,572
		Ke_5	0,807
		Ke_6	0,682
		Ke_8	0,620
		Ke_9	0,540
		Ke_10	0,631
Ke_11	0,622		
Ke_12	0,618		
Keterikatan Kerja	<i>Vigor</i> (Vi)	Vi_2	0,734
		Vi_3	0,518
		Vi_4	0,634
		Vi_5	0,816
		Vi_6	0,697
		Vi_7	0,828
		Vi_8	0,768
		Vi_9	0,703
		Vi_10	0,686
		Vi_11	0,651
		Vi_12	0,551
		<i>Dedication</i> (De)	De_1
	De_2		0,743
	De_3		0,693
	De_4		0,727
	De_6		0,764
	De_7		0,789
	De_8		0,719
	De_10	0,657	
<i>Absorption</i> (Ab)	Ab_1	0,696	

Variabel	Konstruk	Kode Item	Loading Factor
		Ab_2	0,623
		Ab_3	0,839
		Ab_5	0,564
		Ab_6	0,535
		Ab_7	0,586
	Intensi <i>Turnover</i> (In)	In_1	0,953
		In_2	0,668

6. Tabel Nilai *Cross Loading*

	Ab	Ba	De	Im	In	Ke	Ki	Rt	Sa	Vi
Ab	.648									
Ba	.121	.929								
De	.633	.261	.702							
Im	.147	.558	.330	.825						
In	-.150	-.036	-.191	.013	.827					
Ke	.170	.397	.341	.329	.109	.640				
Ki	.238	.221	.334	.202	.145	.713	.639			
Rt	.218	.679	.456	.617	-.038	.428	.353	.872		
Sa	.179	.399	.282	.693	.229	.208	.134	.652	.871	
Vi	.654	.193	.802	.397	-.177	.307	.243	.348	.348	.696

7. Hasil Analisis *Composite Reliability*

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Ab	0.720	0.754	0.809
Ba	0.841	0.847	0.926
De	0.869	0.876	0.896
Im	0.529	0.530	0.809
Intensi <i>Turnover</i> (In)_	0.583	0.814	0.809
Ke	0.836	0.846	0.872
Kepemimpinan Autentik (Ka)_	0.875	0.877	0.901
Kepuasan Kerja (Kep)	0.874	0.898	0.894
Keterikatan Kerja (Ket)	0.929	0.944	0.937
Ki	0.757	0.794	0.824
Rt	0.685	0.686	0.864
Sa	0.681	0.681	0.862
Vi	0.890	0.900	0.910

8. *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi (T-Statistik) *Second Order*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDV)	T Statistik >1,94	P Values <0,05	Uji Signifikansi
Sa -> Kep.	0.291	0.291	0.045	6,443	0.000	Signifikan

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDV)</i>	T Statistik >1,94	P Values <0,05	Uji Signifikansi
Autentik						
Rt -> Kep. Autentik	0.320	0.319	0.035	9.152	0.000	Signifikan
Ba -> Kep. Autentik	0.313	0.311	0.040	7.725	0.000	Signifikan
Im -> Kep. Autentik	0.271	0.272	0.029	9.436	0.000	Signifikan
Ki -> Kepuasan Kerja	0.503	0.509	0.065	7.694	0.000	Signifikan
Ke -> Kepuasan Kerja	0.584	0.573	0.065	9.008	0.000	Signifikan
Vi -> Ket. Kerja	0.496	0.482	0.056	8.786	0.000	Signifikan
De -> Ket. Kerja	0.414	0.399	0.049	8.506	0.000	Signifikan
Ab -> Ket. Kerja	0.170	0.192	0.054	3.148	0.002	Signifikan

HASIL UJI INNER MODEL

1. R Square (R^2)

Item	R Square	R Square Adjusted
Intensi Turnover (In)	0.417	0.393

2. Predictive Relevance (Q^2)

Item	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	R^2
Intensi Turnover (In)	0,359	0,102
Kepemimpinan Autentik (Ka)	0,471	0,423
Keterikatan Kerja (Ket)	0,524	0,157
Kepuasan Kerja (Kep)	0,435	0.192

3. GoF (Goodness of Fit)

Item	R^2	Communality
Intensi Turnover (In)	0,102	0.399
Kepemimpinan Autentik (Ka)	0,423	0,378
Keterikatan Kerja (Ket)	0,157	0,363
Kepuasan Kerja (Kep)	0.192	0,487
Mean	0,192	0,399
GoF	0,173	

4. Hasil t Statistik

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	(Ka) -> (In)	-0.593	0.577	0.611	3,679	0,000
H2	(Ka) -> (Ket)	0.438	0.441	0.166	3,764	0,000
H3	(Kep) -> (In)	-0.224	0.179	0.188	1,189	0.235
H4	(Ket) -> (In)	-1,000	-0.742	0.361	2,774	0,003
H5	Ka -> Ket -> In	-0,008	-0,009	0,016	0,498	0,619

5. 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

6. Uji Signifikansi 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

Lampiran 5

SURAT IZIN PENELITIAN


UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
 Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
 Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 387/ DEK/10/Div.SDM/XI/2017
 Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
 Rumpah Wanto.

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Arofah Machfudz Chozin
 No. Mahasiswa : 13311465
 Jurusan : Manajemen
 Alamat : Maguwoharjo

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

" Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja Terhadap Intensi Turnover "

Dosen Pembimbing : Muafi, Dr. S.E., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 17 November 2017
 Dekan

Dr. D. Agus Harjito, M. Si.
 NIK. : 87.311.0103

Lampiran 6

1. Surat Balasan Penelitian



2. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



Jl. Kemuning No.17, Sawitsari, Condongcatur,
Depok, Sleman, D. I. Yogyakarta
Kode Pos 55283

SURAT KETERANGAN
222/RW/HRD/XII/2017

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Lediana Afriyanti
Jabatan : Manager HRD & GA

Menerangkan bahwa :

Nama : Arofat Machfudz Chozin
NIM : 13311465
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Program studi : Manajemen

telah melakukan kegiatan penelitian tentang **Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja Terhadap Turnover Karyawan Rumah Warna Yogyakarta** pada tanggal **20 November 2017 hingga 20 Desember 2017**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan benar untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 20 Desember 2017
Rumah Warna Creative Kingdom




Lediana Afriyanti, S.Psi
Manager HRD & GA

Kontak :
(0274) 884816
+62 818-0436-1784
official.rumahwarna@gmail.com

Lampiran 8**BIODATA PENELITI**

Nama : Arofat Machfudz Chozin

Tempat, Tanggal Lahir : Sanggau, 05 April 1994

Jenis Kelamin : Laki-laki

NIM : 13311465

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Dsn. Sempurna Jaya, Nanga Biang, Kec. Kapuas, Kab.
Sanggau, Kalimantan Barat

Riwayat Pendidikan :

1. 1998-2004 : SDN 67 Nanga Biang
2. 2004-2007 : MTs Al-Maarif 3 Sintang
3. 2009-2013 : MA Al-Maarif Sintang
4. 2013-2017 : Universitas Islam Indonesia

Email : machfudzc@gmail.com

