

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP NIAT KELUAR KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF

Margaretha Mayora<sup>1)</sup>, Edi Purwanto<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bunda Mulia

<sup>2)</sup>Program Stud Magister Manajemen, Universitas Bunda Mulia

<sup>1)2)</sup>Jalan Lodan raya no.2 , Ancol, Jakarta Utara

Diterima 17 Mei 2019/ Disetujui 03 September 2019

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to examine whether transformational leadership and authentic leadership had a negative and significant effect on turnover intentions. This study also examined whether transformational leadership and authentic leadership had a positive and significant effect on affective commitment and subsequently whether affective commitment had a negative and significant effect on turnover intentions. The study was conducted by distributing questionnaires to the employees of PT Dasa Anugerah Sejati, a company engaged in oil palm plantations in Jambi. This research uses SEM analysis technique method. The results of the study proved that all hypotheses are proven significant, but the effect of transformational leadership on turnover intentions is positive, and not negative. This is because the majority of respondents aged over 30 years and the majority of their educational background graduated from elementary school, so the transformational leadership style actually increases the turnover intentions, but authentic leadership will reduce turnover intentions.*

**Keywords:** *Transformational leadership, authentic leadership, turnover intention, affective commitment.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan otentik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan. Penelitian ini juga menguji apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afeksi dan selanjutnya apakah komitmen afeksi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Penelitian dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada para karyawan PT Dasa Anugerah Sejati, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit di Jambi. Penelitian ini menggunakan metode teknik analisis SEM. Hasil penelitian membuktikan bahwa semua hipotesis terbukti signifikan, namun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat keluar karyawan justru positif, bukan negatif. Hal ini disebabkan karena mayoritas responden berusia di atas 30 tahun dan mayoritas latar belakang pendidikan mereka lulus SD, sehingga gaya kepemimpinan transformasional justru meningkatkan niat karyawan untuk berhenti bekerja, namun kepemimpinan otentik akan menurunkan keinginan mereka untuk berhenti kerja.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik, niat keluar, komitmen afektif.*

---

\*Korespondensi Penulis:

E-mail: [epurwanto@ubm.ac.id](mailto:epurwanto@ubm.ac.id)

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki sumber daya manusia yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan menginginkan agar karyawannya tetap bertahan dan tidak ada niat untuk keluar, karena kesetiaan karyawan merupakan faktor kunci kesuksesan perusahaan (Chandra & Purwanto, 2018). Niat keluar karyawan memiliki dampak negatif bagi organisasi karena hal tersebut dapat menciptakan ketidak-stabilan kondisi kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia (Nazenin, 2014). Niat keluar adalah salah satu bentuk perilaku yang mengacu pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Niat keluar ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: mulai malas bekerja, meningkatnya absensi, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, mulai melanggar tata tertib kerja, serta ketidakseriusan dalam menyelesaikan tanggung jawab (Yunita, 2015).

Menurut Ribeiro, Gomes, dan Kurian (2018), gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang signifikan, yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Semedo (2018) juga mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam lingkungan organisasi, dan gaya pengawasan yang diadopsi oleh para pemimpin secara langsung atau tidak langsung dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Arici (2018) mengatakan bahwa ketika bawahan merasa mendapatkan dukungan, kepercayaan dari atasan mereka, mereka akan mengembangkan tanggung jawab untuk membalasnya dengan perilaku yang baik dan hasil pekerjaan yang layak. Sebaliknya, ketika bawahan memiliki pemimpin yang tidak diinginkan, hubungan antara bawahan dan atasan akan cenderung menunjukkan perilaku yang merugikan, seperti sabotase layanan, absensi, *turnover* dan ketidak-sopanan kerja.

Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, dan Okpoti (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting karena memungkinkan orang-orang dengan berbagai latar belakang untuk bekerja secara produktif bersama-sama mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional

merangsang pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman. Demikian juga Ribeiro, Yücel dan Gomes (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi hasil organisasi karena pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja melampaui harapan hanya mungkin dengan mengubah nilai-nilai, sikap dan motif dari pengikut. Oh dan Oh (2017) menemukan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan otentik akan lebih bersedia untuk menunjukkan komitmen yang lebih afektif terhadap organisasi masing-masing. Tujuan organisasi hampir tidak dapat dicapai tanpa komitmen karyawan. Delić, Slåtten, Milić, Marjanović dan Vulcanović (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mendorong kinerja organisasi melalui komitmen afektif untuk tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan penentu penting dari dedikasi karyawan dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen afektif akan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dengan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi (Wong dan Wong, 2017).

Gyensare *et al.*, (2016) dan Gyensare, Kumudzro, Sanda dan Boso (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan. Sedangkan Azanza, Moriano, Molero dan Lévy Mangin (2015), Gatling, Kang dan Kim, (2016), dan Arici *et al.*, (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan. Kemudian, Wong, Wong dan Wong (2015), Islam, Ahmed dan Ahmad (2015), Gatling *et al.* (2016), Gyensare *et al.*, (2016), Gyensare *et al.*, (2017), Oh dan Oh (2017), serta Wong dan Wong (2017) juga membuktikan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan.

Artikel ini didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan di PT. Dasa Anugerah Sejati. PT. Dasa Anugerah Sejati merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit yang berlokasi di Jambi dan anak perusahaan dari Asian Agri yang merupakan salah satu produsen kelapa

sawit terkemuka di Indonesia. PT. Dasa Anugerah Sejati memiliki tenaga kerja dalam jumlah besar, dan oleh sebab itu perlu ada usaha perusahaan untuk mengurangi niat keluar karyawan, karena menurut Nazenin (2014) niat keluar karyawan memiliki dampak negatif bagi organisasi. Tujuan penelitian dilakukan untuk mengetahui: (1) Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat keluar, (2) apakah ada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap niat keluar, (3) apakah ada pengaruh komitmen afektif terhadap niat keluar, (4) apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif, dan (5) apakah ada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen afektif di PT. Dasa Anugerah Sejati.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional dan Niat Keluar

Niat keluar atau *turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat bekerja yang dilakukan secara sukarela atau atas kemauan sendiri. Pada umumnya niatan karyawan untuk keluar dikarenakan karyawan tersebut ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Chung, Jung dan Sohn (2017) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi tempat dia bekerja, dan cenderung mengakibatkan keluar masuknya karyawan. Niat keluar adalah sejauh mana karyawan berniat berhenti dari tempat kerja mereka. Niat keluar adalah kesengajaan, secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi (Wong *et al.*, 2015). Niat keluar didefinisikan sebagai niat perilaku individu untuk meninggalkan organisasi (Azanza *et al.*, 2015). Terdapat tiga dimensi dari niat keluar karyawan, yaitu: (1) *Thinking of quitting*, adalah pemikiran seseorang karyawan untuk keluar dari sebuah perusahaan dan adanya pemikiran bahwa ia berkemungkinan tidak akan bertahan di perusahaan tersebut. (2) *Intent to search*, adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif kerja di perusahaan lain, dan (3) *Intent to quit*, adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi akan keluar yang ditunjukkan dengan perilaku meminimalisasi usaha dalam bekerja, dan mengabaikan pekerjaan penting (Mahdi, Zin, Nor, Sakat dan Naim 2012).

Niat keluar atau *turnover intention* karyawan tentunya tidak dapat dipisahkan salah satunya dengan kepemimpinan, misalnya kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2010) para pengikut dari seorang pemimpin transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan dasar dengan mengubah sikap, keyakinan pengikut, dan nilai-nilai. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk berbuat lebih banyak dalam organisasi mereka dari apa yang dibutuhkan (Ribeiro *et al.*, 2018). Dalam penelitian Gyensare *et al.*, (2016) dan Gyensare *et al.*, (2017), terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi niat keluar karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut maka dibangun hipotesis seperti berikut:

**H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan.**

### Kepemimpinan Otentik dan Niat Keluar

Selain gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan otentik juga telah terbukti mempengaruhi niat keluar karyawan. Kepemimpinan otentik didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang cenderung mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasikan, keseimbangan pengolahan informasi, dan transparansi relasional dan membina pengembangan diri yang positif (Azanza *et al.*, 2015). Seorang pemimpin otentik memiliki nilai-nilai prinsip, moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Mereka akan mendemonstrasikan nilai-nilai, prinsip, moral dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya. Menurut Kruse (2013), karakteristik dari pemimpin yang otentik adalah (1) *self-aware* dan tulus. Pemimpin otentik mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya sendiri. Pemimpin

otentik juga tidak berperilaku berbeda diberbagai kondisi, dengan kata lain menjadi diri sendiri di hadapan pengikutnya. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah yang pernah dilalui. (2) *Mission driven* dan fokus pada hasil. Pemimpin yang otentik mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Ia juga melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi. (3) Memimpin dengan hati, tidak hanya dengan pikiran. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang dimiliki namun bukan berarti lembek, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat. (4) Fokus pada jangka panjang. Pemimpin dengan gaya ini fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena ia yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama. Kepemimpinan otentik terdiri dari empat komponen substantif berbeda tersebut, namun keempat-empatnya saling terkait.

Sejumlah penelitian, misalnya oleh Azanza *et al.*, (2015), Gatling *et al.*, (2016), dan Arici *et al.*, (2018) telah membuktikan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan. Menurut Azanza *et al.*, (2015) kepemimpinan bisa memberikan metode yang efektif untuk mempertahankan karyawan kunci melalui pengembangan kepercayaan dan hubungan otentik dalam kelompok kerja. Penelitian Arici (2018) membuktikan bahwa karyawan yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan kepemimpinan otentik di lingkungan kerja lebih mungkin untuk tetap berada dalam organisasi, serta mengurangi niat keluar karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas maka dapat dibangun hipotesis seperti berikut:

## **H2: Kepemimpinan otentik berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan.**

### **Komitmen Afektif dan Niat Keluar**

Menurut Moqbel, Nevo dan Kock (2013) komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi tiga komponen yaitu: (1) Komitmen

afektif yang berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Komitmen ini muncul karena adanya keinginan. Komitmen dipandang sebagai suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi besertatujuannya. Karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional karena dia menginginkannya (*want to*). (2) Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai mengenai kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan, karena dia merasa berkewajiban (*ought to*). (3) Komitmen keberlanjutan, yaitu komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang keinginan yang akandihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Hal tersebut muncul karena kebutuhan akan gaji dan keuntungan-keuntungan lain dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku, yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal itu tidak dapat ditinggalkan, karena akanmerugikankarenadiamemangmembutuhkanya (*need to*).

Perbedaan antara komitmen afektif dan komitmen keberlanjutan adalah bahwa komitmen afektif menunjukkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi sementara komitmen keberlanjutan menandakan biaya yang dirasakan terkait dengan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif mencerminkan kewajiban yang dirasakan untuk tetap di organisasi. Komitmen afektif dipilih untuk penelitian ini karena dianggap yang paling memiliki konsekuensi positif pada prestasi kerja dan kepuasan kerja, dan juga memiliki korelasi negatif dengan niat keluar karyawan. Di antara tiga komitmen tersebut, komitmen afektif memiliki korelasi terkuat dan paling menguntungkan dengan hasil organisasi dan karyawan terkait seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, pengalaman kerja, dan niat keluar karyawan (Gatling *et al.*, 2016).

Sejumlah penelitian, misalnya oleh Wong *et al.*, (2015), Islam *et al.*, (2015), Gatling *et a.,l* (2016), Gyensare *et al.*, (2016), Gyensare *et al.*, (2017), Oh dan Oh (2017), dan Wong dan Wong (2017) telah membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan.

Menurut Gatling *et al.*, (2016), komitmen organisasi adalah salah satu isu yang paling penting dalam sebuah organisasi karena dampak positif terhadap dedikasi karyawan, loyalitas dan berpengaruh negatif pada niat keluar karyawan. Oh dan Oh (2017) juga membuktikan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan memiliki rasa identifikasi yang kuat dan rasa memiliki dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, mereka yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja yang lebih baik, selain menurunkan tingkat niat keluar karyawan. Maka berdasarkan teori dan sejumlah hasil penelitian dapat dibangun hipotesis berikut ini:

**H3 : Komitmen afektif berpengaruh terhadap niat keluar.**

Selain terbukti komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap niat keluar, sejumlah penelitian juga telah membuktikan bahwa komitmen afektif itu sendiri dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Ribeiro *et al.*, (2018), Gyensare *et al.*, (2016), dan Gyensare *et al.*, (2017) telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dengan komitmen afektif. Ribeiro *et al.*, (2018) mengatakan bahwa pemimpin yang transformasional mengubah karyawan dengan meningkatkan motivasi dan komitmen, dan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dari sejumlah hasil penelitian tersebut juga dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan komitmen afektif karyawan, dan selanjutnya komitmen afektif karyawan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian dapat dibangun hipotesis seperti berikut ini:

**H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.**

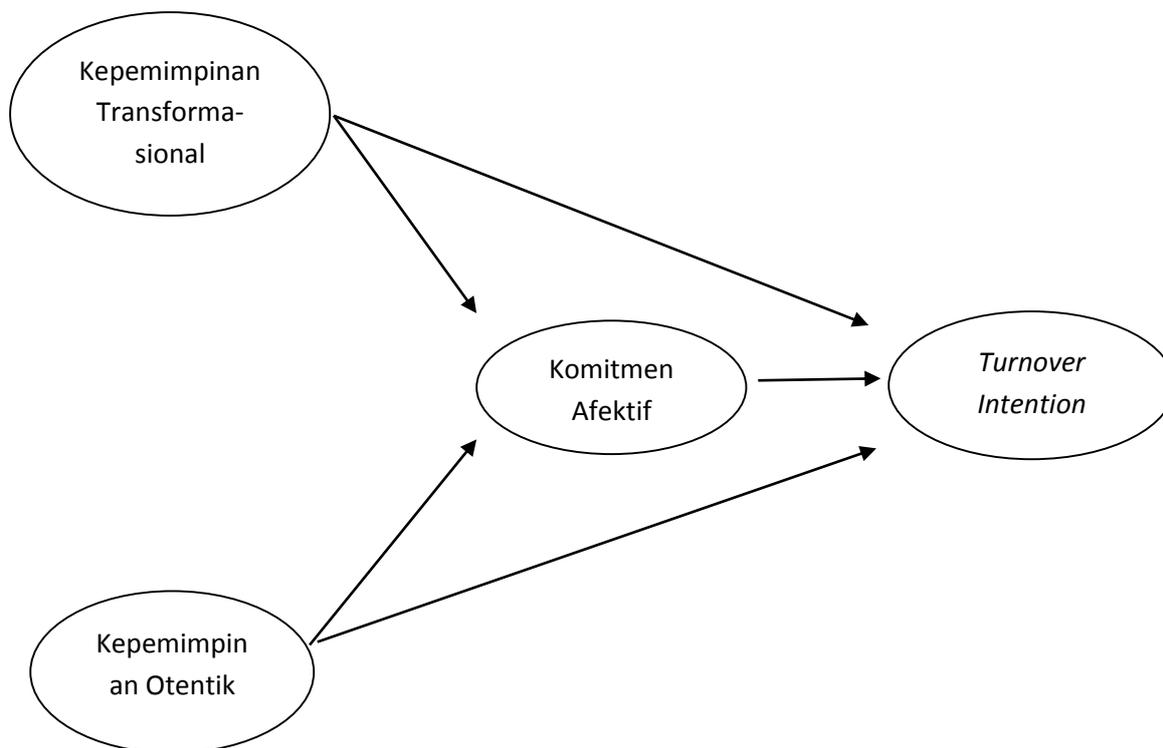
Selain oleh gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik juga

dapat mempengaruhi komitmen afektif secara positif. Sejumlah penelitian, misalnya oleh Gatling *et al.*, (2016), Delić *et al.*, (2017), Oh dan Oh (2017), Ribeiro *et al.*, (2018) dan Semedo *et al.*, (2018), telah membuktikan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Menurut Gatling *et al.*, (2016), Kepemimpinan otentik cenderung meningkatkan komitmen karyawan pada keunggulan dan kinerja secara keseluruhan karena model mental kolektif yang dibagi dengan kelompok. Di bawah pemimpin otentik, karyawan lebih cenderung untuk menumbuhkan budaya kolektivisme yang mengakibatkan penekanan pada keunggulan dan pencapaian hasil. Oh dan Oh (2017), membuktikan bahwa kepemimpinan otentik memiliki kontribusi terhadap retensi karyawan dengan mengurangi kelelahan emosional mereka, meningkatkan tingkat kepuasan kerja, meningkatkan tingkat keterlibatan kerja, dan memperkaya tingkat komitmen afektif. Dengan demikian kepemimpinan otentik terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen afeksi karyawan, dan selanjutnya komitmen afeksi karyawan berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar. Ini berarti bahwa kepemimpinan otentik akan meningkatkan komitmen afektif karyawan, kemudian komitmen afektif karyawan akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian hipotesis berikut ini dapat dibangun berdasarkan logika dan pembuktian sejumlah penelitian di atas.

**H5: Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.**

**Model Penelitian**

Berdasarkan hipotesis-hipotesis di atas dapat dibangun rerangka konseptual seperti pada Gambar 1.



**Gambar 1 : Kerangka Konseptual**

Sumber : Penulis

## METODE PENELITIAN

## Instrumen Pengukuran

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif, di mana dalam paradigma riset kuantitatif, pengujian hipotesis merupakan tahapan penting untuk mengonfirmasi atau mengembangkan teori, menjawab masalah penting dan memberikan solusi pada subjek penelitian (Jogiyanto dan Abdillah, 2016).

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah para karyawan tetap yang bekerja di PT. Dasa Anugerah Sejati, yang berjumlah 283 karyawan. Dengan menerapkan rumus Slovin, maka jumlah sampel yang ditetapkan adalah 166 karyawan.

Penelitian ini mengukur dua variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan otentik), satu variabel dependen (*turnover intention*) dan satu variabel mediasi (komitmen afektif). Kepemimpinan transformasional diukur dengan 8 (delapan) indikator yang diadaptasi dari Gyensare et al. (2016), kepemimpinan otentik diukur dengan 9 (sembilan) indikator yang diadaptasi dari Gatling et al. (2016), niat keluar diukur dengan 7 (tujuh) indikator yang diadaptasi dua (NK1 dan NK2) dari Gatling et al. (2016), dua (NK3, NK4) dari Wong et al. (2015) dan tiga (NK5, NK6, dan NK7) dari Gyensare et al. (2016). Komitmen afektif diukur dengan 6 (enam) indikator yang diadaptasi dua (KA1 dan KA2) dari Gatling et al. (2016) dan empat (NK3, NK4, NK5, dan NK6) dari Wong et al. (2015).

## Pengujian Instrumen Penelitian

Untuk uji kesahihan, perhitungan koefisien validitas konstruk ini dilakukan dengan analisis factor konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Dengan menggunakan analisis *standarized loading factor* kesahihan akan dibuktikan dengan nilai *standarized loading factor*  $\geq 0.50$  (Wijayanto, 2008). Sedangkan uji kehandalan di sini menggunakan analisis kehandalan dengan melihat nilai CR (*Construct Reliability*), di mana  $CR \geq 0,70$ .

## Teknik Analisis

Teknik Analisis penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat bantu *software* program *Analysis Moment of Structure* (AMOS) versi 22. Beberapa ujia SEM yang dilakukan adalah uji Normalitas, uji *goodness of fit*, dan uji regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Kesahihan Data

Uji kesahihan data dapat dilakukan dengan melihat hasil dari *Standarized Direct Effects* pada Amos. Tabel 1 menunjukkan bahwa *loading factor* dari setiap indikator  $\geq 0.5$ . Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran untuk 8 indikator variabel Kepemimpinan Transformasional (KT1, KT2, KT3, KT4, KT5, KT6, KT7, KT8) adalah sah. Demikian juga dengan instrumen pengukuran 9 indikator variabel Kepemimpinan Otentik (KO1, KO2, KO3, KO4, KO5, KO6, KO7, KO8, KO9) terbukti sah. Instrumen pengukuran 6 indikator variabel Komitmen Afektif (KA1, KA2, KA3, KA4, KA5, KA6) juga terbukti sah. Akhirnya instrumen pengukuran 7 indikator variabel Niat Keluar (NK1, NK2, NK3, NK4, NK5, NK6, NK7) juga terbukti sah.

**Tabel 1 Uji Kesahihan Data**

Peubah	Indikator	Loading Factor	Kesimpulan
Niat Keluar	NK7	0.787	Sahih
	NK6	0.843	Sahih
	NK5	0.723	Sahih
	NK4	0.742	Sahih
	NK3	0.729	Sahih
	NK2	0.659	Sahih
	NK1	0.734	Sahih
Komitmen Afektif	KA6	0.68	Sahih
	KA5	0.669	Sahih
	KA4	0.683	Sahih
	KA3	0.643	Sahih
	KA2	0.65	Sahih
	KA1	0.67	Sahih
Kepemimpinan Otentik	KO1	0.649	Sahih
	KO2	0.697	Sahih
	KO3	0.625	Sahih
	KO4	0.661	Sahih

	Indikator	Loading Factor	Kesimpulan
	KO5	0.697	Sahih
	KO6	0.757	Sahih
	KO7	0.85	Sahih
	KO8	0.786	Sahih
	KO9	0.775	Sahih
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.683	Sahih
	KT2	0.68	Sahih
	KT3	0.68	Sahih
	KT4	0.589	Sahih
	KT5	0.681	Sahih
	KT6	0.735	Sahih
	KT7	0.78	Sahih
	KT8	0.665	Sahih

Sumber: Data diolah dari output Amos

### Uji Keandalan Data

Uji Keandalan dilakukan untuk melihat apakah indikator yang digunakan andal/*reliable*. Tabel

2 menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability* untuk tiap variabel berada di atas nilai *cut off* (0.70), sehingga dapat disimpulkan indikator yang digunakan andal/*reliable*.

**Tabel 2 Uji Keandalan Data**

Variabel	CR
Kepemimpinan Transformasional	0.916416
Kepemimpinan Otentik	0.944064
Komitmen Afektif	0.898902
Niat Keluar	0.91575

Sumber: Data diolah dari output Amos

### Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari tabel *assessment of normality*. Nilai tersebut kemudian dibandingkan apakah melebihi nilai kritis yang ditetapkan yaitu ( $\pm 2,58$ ). Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *skewness*, *kurtosis* dan *multivariate* sudah memenuhi kriteria batas

nilai. Nilai *skewness* berkisar diantara -1.208 hingga 1.004. Nilai *kurtosis* berkisar antara -0.242 hingga 2.849. Nilai *Multivariate* berada pada angka 63.862 dengan demikian uji normalitas telah terpenuhi untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

**Table 3 Uji Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
NK7	1	5	1	6.458	1.095	3.534
NK6	1	5	1.004	6.479	1.313	4.239
NK5	1	5	0.622	4.018	0.425	1.371
NK4	1	5	0.793	5.119	0.632	2.039
NK3	1	5	0.993	6.407	1.964	6.338
NK2	1	5	0.514	3.315	-0.242	-0.781
NK1	1	5	0.805	5.194	0.812	2.622
KA6	1	5	-1	-6.458	1.351	4.359
KA5	1	5	-0.831	-5.363	1.099	3.548
KA4	1	5	-0.87	-5.618	0.929	2.999
KA3	1	5	-1.02	-6.581	2.003	6.466
KA2	1	5	-1.004	-6.481	2.115	6.826
KA1	1	5	-1.133	-7.314	2.469	7.969
KO1	1	5	-0.755	-4.872	1.692	5.46
KO2	1	5	-1.178	-7.606	2.326	7.506
KO3	1	5	-0.87	-5.617	1.736	5.603
KO4	1	5	-0.765	-4.941	1.383	4.463
KO5	1	5	-1.082	-6.982	2.38	7.68
KO6	1	5	-0.921	-5.943	1.911	6.168
KO7	1	5	-1.184	-7.643	2.175	7.02
KO8	1	5	-1.103	-7.12	2.419	7.806
KO9	1	5	-1.039	-6.707	2.11	6.811
KT1	1	5	-0.826	-5.33	0.686	2.214
KT2	1	5	-0.847	-5.47	1.466	4.731
KT3	1	5	-1.053	-6.795	1.939	6.26
KT4	1	5	-0.815	-5.264	0.704	2.271
KT5	1	5	-0.728	-4.701	0.776	2.505
KT6	1	5	-0.983	-6.348	1.684	5.436
KT7	1	5	-1.208	-7.799	2.849	9.196
KT8	1	5	-0.786	-5.071	0.69	2.227
Multivariate					353.958	63.862

Sumber: Data yang diolah dari output Amos

**Hasil Uji Kelayakan Model**

Tabel 4 menunjukkan bahwa *chi-square* memenuhi *good fit*, sedangkan nilai *probability* masih *poor fit*, namun demikian

masih bisa dilanjutkan dengan melihat kriteria lainnya yaitu RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI. RMSEA memenuhi *good fit*, GFI dan AGFI pada aras *marginal fit*, demikian juga dengan TLI dan CFI.

**Tabel 4 Hasil Pengujian Kelayakan Model**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square		805,115	Good Fit
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Poor Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	Good Fit
GFI	$\geq 0,09$	0,856	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,09$	0,813	Marginal Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,243	Poor Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,883	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,904	Marginal Fit

Sumber: Data yang diolah dari output Amos

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat keluar memiliki nilai CR 3,259 > 1.96 dengan nilai P (*probability*) 0.001 < 0.05, dengan demikian hipotesis 1 terbukti signifikan. Nilai CR pengaruh kepemimpinan otentik terhadap niat keluar memiliki nilai CR -3.337 > 1.96 dengan nilai P (*probability*) < 0.001 dan dengan demikian hipotesis 2 terbukti negatif dan signifikan. Nilai CR pengaruh komitmen afektif terhadap niat keluar memiliki nilai CR -5.102 > 1.96

dengan nilai P (*probability*) < 0.001 dan dengan demikian hipotesis 3 terbukti negatif dan signifikan. Nilai CR pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif memiliki nilai CR 8.351 > 1.96 dengan nilai P (*probability*) < 0,001 dan dengan demikian hipotesis 4 terbukti positif dan signifikan. Nilai CR pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen afektif memiliki nilai CR 8.421 > 1.96 dengan nilai P (*probability*) < 0,001 dan dengan demikian hipotesis 5 terbukti positif dan signifikan.

**Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Niat	<---	Kepemimpinan	-0.331	0.101	3.259	0.001	Ditolak
Keluar		Transformasional					
Niat	<---	Kepemimpinan	-0.293	0.088	-3.337	***	Diterima
Keluar		Otentik					
Niat	<---	Komitmen	-0.933	0.183	-5.102	***	Diterima
Keluar		Afektif					
Komitmen	<---	Kepemimpinan	0.431	0.052	8.351	***	Diterima
Afektif		Transformasional					
Komitmen	<---	Kepemimpinan	0.376	0.045	8.421	***	Diterima
Afektif		Otentik					

Sumber: Data yang diolah dari output Amos

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi niat keluar karyawan. Hasil penelitian ini tidak mengonfirmasi hasil penelitian Gyensare *et al.*, (2016) dan Gyensare *et al.*, (2017) yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan. Ditolaknya hipotesis 1 ini dapat dijelaskan karena mayoritas responden berusia lebih dari 30 tahun dan mayoritas pendidikan terakhirnya adalah SD. Pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang membawa perubahan. Menurut Ribeiro *et al.*, (2018), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan dasar dengan mengubah sikap, keyakinan pengikut, dan nilai-nilai. Responden yang berusia lebih dari 30 tahun dan responden yang lulusan SD sulit untuk menerima perubahan karena usianya yang tidak muda lagi dan rendahnya tingkat pendidikan menyebabkan minimnya pengetahuan yang dimiliki sehingga merespon perubahan dengan lambat.

Kepemimpinan otentik terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi hasil penelitian Azanza *et al.*, (2015), Gatling *et al.*, (2016), dan Arici *et al.*, (2018) yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan. Menurut Azanza *et al.*, (2015), kepemimpinan bisa memberikan metode yang efektif untuk mempertahankan karyawan kunci melalui pengembangan kepercayaan dan hubungan otentik dalam kelompok kerja.

Komitmen afektif terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi hasil penelitian Wong *et al.*, (2015), Islam *et al.*, (2015), Gatling *et al.*, (2016), Gyensare *et al.*, (2016), Gyensare *et al.*, (2017), Oh dan Oh (2017), dan Wong dan Wong (2017) yang telah membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan. Oh dan Oh (2017), menjelaskan bahwa seorang karyawan yang

memiliki komitmen afektif yang tinggi memiliki rasa identifikasi yang kuat dan rasa memiliki dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, mereka yang memiliki komitmen afektif yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja yang lebih baik, selain menurunkan tingkat niat keluar karyawan.

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian mengonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Ribeiro *et al.*, (2018), Gyensare *et al.*, (2016), dan Gyensare *et al.*, (2017), bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif. Ribeiro *et al.*, (2018) menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional mengubah karyawan dengan meningkatkan motivasi dan komitmen, dan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gatling *et al.*, (2016), Delić *et al.*, (2017), Oh dan Oh (2017), Ribeiro *et al.*, (2018) dan Semede *et al.*, (2018), bahwa kepemimpinan otentik memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif. Oh dan Oh (2017), menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki kontribusi terhadap retensi karyawan dengan mengurangi kelelahan emosional mereka, meningkatkan tingkat kepuasan kerja, meningkatkan tingkat keterlibatan kerja, dan memperkaya tingkat komitmen afektif.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh negatif, namun terbukti signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat keluar karyawan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap niat keluar karyawan terbukti negatif dan signifikan. Demikian juga dengan pengaruh komitmen afektif terhadap niat keluar karyawan terbukti negatif dan signifikan. Hasil uji hipotesis juga membuktikan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan otentik terhadap

komitmen afektif. Dengan demikian kepemimpinan otentik meningkatkan komitmen afektif yang pada akhirnya menurunkan niat keluar karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arici, H. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 7, pp. 899-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F. and Lévy Mangin, J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 8, pp. 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Chandra, B. & Purwanto, E. (2018). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kesetiaan Tenaga Kerja Generasi Y, *Proceeding National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia, Jakarta*, 5-6 September 2018.
- Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners, *Safety Science*, Vol. 98, pp. 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.005>
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U. and Vulcanović, S. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 No. 3/4, pp. 441-455. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0012>
- Gatling, A., Kang, H. and Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Gyensare, M., Anku-Tsedee, O., Sanda, M. and Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No. 3, pp. 243-266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Gyensare, M., Kumedzro, L., Sanda, A. and Boso, N. (2017), "Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 8 No. 3, pp. 314-337. <https://doi.org/10.1108/AJEMSD-07-2016-0099>
- Islam, T., Ahmed, I. and Ahmad, U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention, *Nankai Business Review International*, Vol. 6 No. 4, pp. 417-431. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002>.
- Jogiyanto, H.M., dan Abdillah, W. (2016). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. BPFT, Yogyakarta.
- Kruse, K. (2013). What is authentic leadership? *Forbes*, May 12. Retrieved at <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#207e6fc6def7>, January 3, 2019.

- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., & Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518-1526.
- Moqbel, M., Nevo, S. and Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance, *Information Technology & People*, Vol. 26 No. 3, pp. 240-264. <https://doi.org/10.1108/IPT-10-2012-0110>.
- Nazenin, S. & Palupiningdyah, P. (2014). Peran Sress Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 5 No. 2, 220-227.
- Oh, J. and Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, pp. 912-926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Kurian, S, (2018). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment, *Social Responsibility Journal* 14(3):213-225 DOI: 10.1108/SRJ-06-2017-0111.
- Ribeiro, N., Yücel, I. and Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 No. 9, pp. 1901-1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>.
- Semedo, A., Coelho, A. and Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2017-0048>
- Wong, Y., Wong, Y. and Wong, C. (2015). An integrative model of turnover intention, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 71-90. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2014-0015>
- Wong, Y. and Wong, Y. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover.

