

## **ANALISA PENYEBAB TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA SEKTOR PERBANKAN SYARIAH**

**Tri Handoko dan Pantius Drahen Soeling**

Universitas Indonesia

Email: chocohandoko@gmail.com dan pantiusdrahen@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengaruh leader-member exchange, perceived organizational of support terhadap turnover intention melalui job satisfaction sebagai variable mediasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi tambahan referensi bagi penelitian sejenis untuk menilai pengaruh leader-member exchange, perceived organizational of support terhadap turnover intention melalui job satisfaction sebagai variable mediasi. Data diperoleh melalui survey dengan cara menyebarkan kuesioner kepada salah satu kantor cabang perbankan syariah yang terdapat di Jakarta dan diperoleh 96 karyawan sebagai responden dan diolah dengan analisis kuantitatif dengan memakai bentuk model SEM dengan menggunakan program aplikasi dengan software SmartPLS 3.2.7. Penelitian ini menemukan bahwa Leader-Member Exchange dan Perceived Organizational Of Support memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Turnover Intention karyawan, variabel job satisfaction mampu memediasi pengaruh secara tidak langsung antara Perceived Organizational Of Support dengan Turnover Intention karyawan. Sedangkan variabel Job Satisfaction tidak dapat memediasi hubungan antara variabel Leader-Member Exchange terhadap Turnover Intention karyawan.*

**Kata kunci:** *Leader-Member Exchange; Perceived Organizational Of Support; Jobs Satisfaction; Turnover Intention*

### **Pendahuluan**

Setiap perusahaan mengharapkan bisa mencapai tujuan perusahaan secara optimal serta bertanggung jawab terhadap *stakeholder* maupun *shareholder*. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya manusia yang sangat penting dalam suatu organisasi atau manajemen. Untuk itu Sumber Daya Manusia dapat memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dilaksanakan secara berdayaguna sekaligus adanya kegairahan bekerja (Saridawati, 2020). Menurut (Simamora, 2006 dalam Wulansari, Witiastuti, & Ridloah, 2018), “Sumber daya manusia merupakan asset yang terpenting dalam sebuah perusahaan.” Simamora juga berkata Sumber Daya Manusia merupakan faktor krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik sehingga mampu memberikan kontribusi positif dan berkualitas kepada perusahaan. Pengembangan SDM perlu diperhatikan oleh setiap organisasi untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang ada saat ini. Peranan SDM dalam sebuah perusahaan atau organisasi bukan hanya

dilihat dari produktivitas kinerjanya saja, namun dapat dinilai juga dari bagaimana proses sebuah pekerjaan diselesaikan. Keunggulan suatu perusahaan dapat dilihat juga dari kemampuan daya saing antar sumber daya manusianya, tidak bisa ditentukan lagi hanya dari hasil pekerjaannya saja. Semakin kuat kualitas SDM yang dimiliki sebuah perusahaan artinya akan semakin berkualitas juga kekuatan daya saing perusahaan tersebut.

Dewasa ini, perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan SDM dan membuat karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut, sehingga karyawan akan bertahan dan menumbuhkan sikap loyalitas kepada perusahaan. dan sebaliknya jika tidak memperhatikan individu karyawan maka mereka akan merasa kurang nyaman sehingga berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Robbins mengungkapkan “Turnover intention merupakan keinginan seseorang berhenti meninggalkan perusahaan dan berpindah kerja untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari tempat bekerja sebelumnya.” (Stephen, 2015). Berpindah kerja secara sukarela artinya keputusan karyawan keluar dari perusahaan atas dasar keinginan sendiri. Keputusan seperti ini biasanya didasari atas tidak menariknya pekerjaan yang ia kerjakan sewaktu itu dan adanya kesempatan alternatif pekerjaan lain yang ia kerjakan. Perilaku berpindah kerja/keluar dari perusahaan secara sukarela biasanya didasari atas jumlah upah yang di bayarkan lebih baik ditempat lain, lalu situasi tempat bekerja yang saat ini kurang nyaman, hubungan dengan rekan kerja dan pemimpin, dan beban kerja yang drasa telalu banyak. Sedangkan perilaku berpindah tempat bekerja secara tidak sukarela seperti pemecatan karyawan dengan memutuskan hubungan kerja antara perusahaan dengan pegawai dan bersifat secara sepihak karena perilaku karyawan tersebut melanggar peraturan perusahaan. Perilaku berpindah kerja secara sukarela yang tidak dapat dihindari seperti dikarenakan pindah ke daerah lain untuk mengikuti pasangan, perubahan arah karier individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, serta alasan kehamilan.

Salah satu perusahaan di bidang perbankan syariah yaitu PT. Bank XXX Syariah pada 3 tahun terakhir memiliki tingkat turnover yang cukup tinggi yang di jelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Tingkat Turnover Salah Satu Perusahaan Perbankan Syariah**  
**Tahun 2016, 2017, dan 2018**

<b>TAHUN</b>	<b>Employee Out</b>	<b>Presentase Turnover</b>
2016	337	7,60%
2017	309	6,52%
2018	395	7,99%

*Sumber: Database PT. Bank XXXX Syariah*

Berlandaskan data tabel 1 pegawai yang keluar perusahaan dari tahun 2016 - 2018 condong fluktuatif. Patokan tingkat presentase turnover karyawan yang dapat ditolerir pada berbagai perusahaan bermacam - macam, menurut Harris standar tingkat

turnover yang sudah sampai 10% atau lebih per-tahunnya adalah tinggi menurut Harris dalam (Prawitasari, 2016) pada perusahaan tersebut memang tingkat turnover-nya belum mencapai 10% tetapi jika tidak diantisipasi lebih dini maka kedepannya mungkin akan diatas standar tersebut. Watson Wyatt dalam (Hakim, 2016), berpendapat yang menemukan bahwa tingkat turnover karyawan bank yang mencapai 6,3% - 7,5%.

Pengertian dari turnover sendiri adalah istilah yang berasal dari kamus Inggris-Indonesia yaitu pergantian. Sedangkan Mobley memberikan batasan untuk pengertian turnover sendiri yaitu “sebagai berhentinya karyawan dari perusahaan tempat ia bekerja.” (Mobley, 2011). Selain itu mobley juga mengakui adanya turnover bisa memeberikan masukan positif baik bagi perusahaan ataupun juga terhadap karyawan. Dengan adanya turnover yang dilakukan oleh karyawan yang merasa dirinya kurang memiliki passion/tidak cocok dengan pekerjaan itu maka bisa memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang cocok dan sesuai dengan kompetensi yang diinginkan perusahaan. Sementara itu karyawan yang berpotensi akan dapat mengembangkan potensinya di perusahaan lain dari pada karyawan tersebut tetap berada di perusahaan sebelumnya yang kurang menghargai potensinya. Oleh karena itu perusahaan harus dapat meminimalisi turnover tersebut dengan memitigasi keinginan pegawai untuk keluar (Turnover Intention). Menurut Tet dan Meyer dalam (Ridlo, 2012), mengungkapkan definisi Turnover Intention yaitu “niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi. Turnover Intention dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk berpindah dari suatu organisasi atau keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri”. Turnover intention menurut Mobley adalah “kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri” (Mobley, 2011). Turnover intention yang terjadi di perusahaan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Generasi Y atau generasi millennials menjadi generasi yang kini banyak menduduki perusahaan yang diharapkan akan merubah iklim suatu organisasi atau perusahaan menjadi bertambah besar dan profitabel. Menjadi generasi yang muncul bersamaan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang serba kencang, generasi Y tentu memiliki keistimewaan yang unik berbeda dengan keistimewaan pada generasi X dan baby boomers. Akan tetapi pada pembuktiaannya, mereka juga mempunyai nilai yang mendasar terkait karirnya , sehingga mempunyai tingkat mobilitas dan lebih sigap dibandingkan gen X, yang diartikan oleh ismail dkk. “lebih mudah untuk pindah pekerjaan dibandingkan berada dalam satu perusahaan untuk meniti karir sampai jabatan tertentu” (Ismail, Rahim, Lee, & Ahrir, 2016). Menurut Boomer dalam Cran, mengatakan Karyawan perusahaan yang termasuk kedalam Generasi Y yang diketahui seperti generasi yang mudah untuk berpindah-pindah tempat bekerja. Kapasitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan di Indonesia sedang menempuh tantangan berat dalam mengendalikan sumber daya manusia untuk generasi Y, khususnya PT. Bank XXXX Syariah mempunyai bonus karyawan generasi

Y sangat besar, Jensen berpendapat Gen Y sendiri memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, melek akan teknologi modern, memiliki kepercayaan yang tinggi, dan dapat melakukan berbagai pekerjaan secara multi tasking. PT. Bank XXXX Syariah dalam mendukung keinginan dari generasi Milenial tersebut telah membuat berbagai kebijakan untuk mengakomodir hal tersebut. Namun menurut beberapa karyawan disalah satu cabang di Jakarta yang bertempat di bendungan hilir berpendapat mengenai kurang puasnya dirinya terhadap Jenjang, dimana jenjang karir tersebut dirasa masih kurang memberikan kesempatan serta kurang di rasakan oleh semua orang di cabangnya, Atasan terlalu memberikan tekanan terhadap bawahan, meskipun atasan tetap membantu dalam penyelesaian masalah, dan Terlalu sibuknya atasan membuat sulitnya berdiskusi. Sama halnya yang diungkapkan oleh salah satu karyawan lain bahwa Belum terpenuhinya tuntutan untuk mendapatkan tunjangan yang diinginkan, Masih adanya perbedaan gender yang dilakukan atasan, Kurang supportifnya atasan terhadap perasaan karyawan, dan Masih kurang terciptanya lingkungan yang nyaman antar sesama karyawan.

Namun berbeda dengan 2 karyawan sebelumnya, menurutnya dirinya diberikan kesempatan untuk memeksplore diri, diberikannya kesempatan promosi jabatan, mendapat cukup apresiasi dari atasan atas maupun perusahaan atas kinerjanya dan diberi kesempatan yang cukup untuk dapat melakukan pekerjaan dengan cara sendiri. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai tersebut sedikit memberikan gambaran bahwa Perceived Organizational Of Support menjadi focus pegawai dalam tingkat kepuasannya terhadap perusahaan. Menurut Rhoades & Eisenberger “Perceived organizational support adalah keyakinan global yang dibentuk oleh pegawai mengenai penilaian mereka terhadap organisasi yang dibentuk berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, interaksi dengan agen organisasi dan penilaian mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan” menurut Rhoades & Eisenberger dalam (Mustika & Rahardjo, 2017). Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) juga mengatakan bahwa “perceived organizational support mengacu pada penilaian pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka”. Jika karyawan beranggapan jika dukungan perusahaan yang di didapat sudah sesuai, maka karyawan tersebut akan melebelkan dirinya sebagai anggota organisasi tersebut ke dalam identitas diri mereka, dan selanjutnya mempererat ikatan hubungannya kearah yang positif terhadap organisasi. Dengan menyatunya hal tersebut maka karyawan tersebut merasa dirinya adalah bagian dari organisasi dan akan merasa bertanggung jawab untuk bisa selalu berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Menurut (Kalidass & Bahron, 2015), disebutkan ada hubungan antara perceived organizational of support dengan turnover intention karyawan dalam perusahaan. Sejalan dengan penelitian (Hussain & Asif, 2012) mengatakan apabila karyawan merasakan perceived organizational of support yang di berikan perusahaan besar, maka karyawan akan cenderung mengeksplere pribadinya lebih banyak lagi terutama kearah positif bagi organisasi, sebaliknya jika karyawan merasa dirinya

mendapat dukungan dari perusahaan sangat kecil baginya, maka akan ada penurunan kinerja yang semakin lama dan hal itu akan menimbulkan turnover intention (Hussain & Asif, 2012).

Selain perceived organizational support dalam wawancara dengan beberapa pegawai cabang tersebut mengenai pemimpin. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang kompleks. Tidak banyak pemimpin yang sukses dengan hanya bekerja individual tanpa bantuan timnya. Menurut (Muizu, Kaltum, & Sule, 2019) kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja karyawan. Kedekatan pemimpin dan bawahan sangatlah penting untuk menunjang kinerja perusahaan. Menurut (Shen et al., 2014) beranggapan “leader-member exchange adalah “peningkatan kualitas hubungan antara supervisor dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisor dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.” Menurut (Shen et al., 2014) beranggapan “leader-member exchange membentuk tingkatan kedekatan hubungan dari supervisor dengan bawahannya, kedekatan tersebut akan memberikan stimulus terhadap bawahan untuk bekerja dengan baik. walaupun untuk realitanya hubungan antara bawahan dan supervisor tidak selalu baik.”

Banyak peneliti juga yang sebelumnya sudah membuktikan jika leader-member exchange berhubungan positif dengan turnover intention (Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Robbins menilai Ketika pegawai telah memiliki rasa atau ikatan diantara perceived organizational support, leader member exchange maka karyawan akan memiliki nilai ukur bagi dirinya yaitu rasa kepuasan terhadap pekerjaannya. Robbins mengartikan Job Satisfaction adalah “suatu hal yang bersifat individual. setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidakpuasan pegawai.” (Stephen, 2015). Menurut juga oleh Handoko yang menyatakan “kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka.” dalam (Muayyad & Gawi, 2017). Kepuasan kerja juga merefleksikan bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Ini seperti sikap pegawai menjalankan tugas dan pekerjaannya dan berbagai hal dihadapi di lingkungan kerjanya. Andai kata karyawan merasa puas terhadap semua pekerjaan yang dilakukannya maka akan meminimalisir probabilitas karyawan tersebut untuk menyimpan hasrat untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan sendiri merupakan sebuah penilaian yang memperlihatkan karyawan atas rasa bahagia/tidak bahagia, puas atau tidak puas saat bekerja di perusahaan. Job satisfaction juga berharga untuk memperoleh aktualisasi pengakuan atas kinerja karyawan tersebut. Jika karyawan tersebut tidak mendapatkan rasa Job satisfaction tidak akan mendapat hasil kedewasaan psikologis yang akan menyebabkan stress kerja atau putus asa. Job Satisfaction memiliki makna yang sangat mendalam untuk karyawan ataupun

perusahaan, sebab akan menumbuhkan situasi positif dalam lingkungan kerja perusahaan

### **Metode Penelitian**

Berdasarkan langkah serta metode yang akan digunakan dalam penelitian ini, maka penelitian termasuk kedalam jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini hasil dari kumpulan data empiris yang diambil langsung dari narasumber yang telah di oleh dan disimpulkan dengan menggunakan metode statistik. metode penelitian merupakan metode ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Adapun pemilihan metode ini disesuaikan dengan objek penelitian yaitu adanya pengaruh dari leader member exchange dan perceived organizational of support terhadap turnover intention karyawan pada generasi Y dengan job satisfaction digunakan untuk variable mediasi pada PT. Bank XXXX Syariah Cabang Bendungan Hilir. Secara detail, penelitian ini bersifat eksplanatoris atau penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan keadaan variabel-variabel penelitian terdahulu kemudian mencari dan mencermati hubungan antara variabel untuk menjawab tujuan penelitian yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Metode survey dipilih agar mudah menemukan distribusi, insidensi dan interelasi dari variabel-variabel dalam penelitian dan menarik hasil taksiran dari keseluruhan populasi dengan mengkaji sampel –sampel yang mewakili populasi tersebut. Untuk Responden penelitian ini berjumlah 96 karyawan generasi Y PT. Bank XXXX Syariah Cabang Bendungan Hilir.

Teknik analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil yang diperoleh dari responden untuk mendapatkan keputusan. Dengan memeriksa kerangka pemikiran teoritis, hingga teknik analisis data bisa dipakai untuk penelitian ini merupakan analisis kuantitatif dapat memakai bentuk model SEM atau Model atau Persamaan Struktural bisa menggunakan aplikasi software Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 3.2.7. SEM sendiri memiliki arti kumpulan bentuk-bentuk statistik yang mengharuskan diuji dengan bentuk rangkaian hubungan yang bisa dikatakan sulit secara bersamaan. Hubungan yang sulit itu diperoleh dan diterjemahkan kedalam serangkaian hubungan dengan dibuat dari satu dengan beberapa variabel dependen (endogen) dengan satu atau lebih sejumlah variabel independen (eksogen), dan variabel- variabel itu menyerupai faktor atau konstruk yang dibuat atas sejumlah indikator untuk di teliti dan bisa dibuat dengan proses secara langsung. SEM diartikan dengan analisis faktor (factor analysis), model structural (structural model), dan analisis jalur (path analysis). Pengertian dari Imam Ghazali pada tahun 2011 SEM merupakan “gabungan dari metode statistik yang terpisah yaitu analisis factor (factor analysis) serta model persamaan simultan (simultaneous equation modeling)” (Ghazali, 2017). Secara komprehensif, metode analisis data untuk penelitian tersebut antara lain:

Statistik deskriptif nanti bisa memberikan refleksi atau pengertian suatu data yang didapat atas mean value, standard deviasi, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness meneruut (Ghazali, 2017). Untuk penelitian ini bisa dijalankan dengan statistik deskriptif kepada data penelitian dan responden penelitian. Deskripsi

data penelitian mencakup deskripsi variabel-variabel, indikator dan instrumen penelitian berbarengan dengan karakteristik-karakteristiknya. Namun deskripsi data responden mencakup gender responden, usia responden, tingkat pendidikan, jabatan pekerjaan, dan lama bekerja responden dalam penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Job Satisfaction

Hasil uji statistik yang menghasilkan *path coefficient* sebesar 0,303 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction*.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi *Leader-Member Exchange* Terhadap *Job Satisfaction***

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Leader-Member Exchange -&gt; Job Satisfaction</i>	0,247	2,228	0,026	Signifikan

*Sumber : hasil olah 2020*

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 1.2 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,247 signifikan pada *t-statistic* 2,228 > *t-tabel* 1,96 dan pada *P-value* 0,026 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction* **dapat diterima**, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction*.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Santoso, 2018). Hal ini dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi kualitas *leader-member exchange* yang ada di lingkungan kerja, maka akan semakin besar juga kerpuasan kerja yang dirasakan karyawan. Merujuk hal tersebut bahwa karyawan akan cenderung menunjukkan *job satisfaction* yang tinggi ketika merasakan dukungan yang kuat dari organisasi, termasuk supervisor sehingga kebutuhan sosial- emosi mereka terpenuhi. *leader-member exchange* merupakan salah satu bentuk dari *leadership behaviours* pemimpin dan supervisor. Kualitas *leader-member exchange* yang tinggi dapat ditunjukkan dengan komunikasi dan dukungan dari atasan kepada bawahannya. Hal ini yang kemudian dapat memberikan keuntungan bagi karyawan dalam bentuk konkrit seperti pemberdayaan, peningkatan produktivitas, dan improvisasi.

### B. Pengaruh Perceived Organizational Of Support Terhadap Job Satisfaction

Hasil uji statistik *path coefficient* sebesar 0,535 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara *perceived organizational of support* terhadap *job satisfaction*.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi *Perceived Organizational Of Support Terhadap Job Satisfaction***

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Perceived Organizational Of Support-&gt; Job Satisfaction</i>	0,535	4,892	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil olah 2020

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 1.3 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,535 signifikan pada *t-statistic* 4,892 > t-tabel 1,96 dan pada *P-value* 0,000 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *perceived organizational of support* terhadap *job satisfaction* **dapat diterima**, atau dapat diartikan adanya pengaruh signifikan dari *perceived organizational of support* terhadap *job satisfaction*.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *perceived organizational of support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Aswin & Rahyuda, 2017) mengenai Persepsi karyawan ini berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. *job satisfaction* yang dialami oleh karyawan seperti upah yang didapat sudah sesuai harapan dan adanya jenjang karir yang dipengaruhi oleh *Perceived Organizational support*. Jadi ketika *perceived organizational of support* yang dirasakan karyawan tinggi maka akan berpengaruh juga terhadap tingginya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

### C. Pengaruh Leader-member exchange Terhadap Turnover intention

Hasil uji statistik menghasilkan *path coefficient* sebesar -0,306 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*..

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi *Leader-member exchange Terhadap Turnover Intention***

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Leader-Member Exchange - > Turnover Intention	-0,306	2,831	0,005	Signifikan

Sumber : hasil olah 2020

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 1.4 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,306 signifikan pada *t-statistic* 2,831 > t-tabel 1,96 dan pada *P-value* 0,005 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif *leader-member exchange* terhadap *turnover intention* **dapat diterima**, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Adil & Awais, 2016). Karena karyawan akan melihat atasan

atau pemimpin mereka sebagai perwakilan dari perusahaan. Oleh karena itu pertukaran hubungan dua arah, kontrak psikologis dapat dibuat untuk pemimpin dan bawahan yang terikat dengan *leader-member exchange* berkualitas tinggi. Dalam rangka usaha perusahaan ingin memiliki respons yang baik dari karyawannya maka harus meningkatkan kualitas *leader-member exchange* yang tinggi dan baik, karena karyawan akan mengurangi niat mereka untuk mengundurkan diri. Peran pemimpin melingkupi hal-hal seperti kesesuaian tugas yang diberikan dengan keinginan dan tidak membosankan bawahan, pemberian tugas dan tanggung jawab dari pemimpin, lebih sering berbagi pengetahuan, keikutsertaan dalam melakukan keseluruhan ketetapan pemimpin, apresiasi yang nyata (seperti: kenaikan gaji secara berkala, mendapat tunjangan baru, dukungan dan persetujuan pribadi, dan jejang promosi, contohnya memberikan usulan promosi, di tempatkan pada posisi yang mempunyai tingkat karir dan masa depan yang baik.

#### D. Pengaruh Perceived organizational of support Terhadap Turnover Intention

Hasil uji statistik menghasilkan *path coefficient* sebesar -0,373 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara *perceived organizational of support* terhadap *turnover intention*.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi Perceived Organizational Of Support Terhadap Turnover Intention**

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Perceived Organizational Of Support</i> -> Turnover Intention	-0,373	3,620	0,000	Signifikan

*Sumber : hasil olah 2020*

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 1.5 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,373 signifikan pada *t-statistic* 3,620 > t-tabel 1,96 dan pada *P-value* 0,000 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif *perceived organizational of support* terhadap *turnover intention* **dapat diterima**, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari *perceived organizational of support* terhadap *turnover intention*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational of support* berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention* mendukung penelitian sebelumnya oleh (Ertürk & Vurgun, 2015) yang mengatakan bahwa *perceived organizational of support* ada hubungan yang kuat dan negatif terhadap *turnover intention*. Karena dukungan yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengubah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, *turnover intention* dapat dengan mudah diamati ketika seorang karyawan merasa dukungan yang didapatkan kurang dari perusahaan akan menghasilkan mood kerja yang negatif dan emosional dalam bekerja. Selain itu, masuk akal bila semakin sedikit *perceived organizational of support* yang diterima karyawan, karyawan akan memiliki *turnover intention* tinggi.

**E. Pengaruh Job satisfaction Terhadap Turnover intention:**

Hasil uji statistik menghasilkan *path coefficient* sebesar -0,285 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi *Job satisfaction* Terhadap *Turnover intention***

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Job Satisfaction -> Turnover Intention	-0,285	3,034	0,003	Signifikan

*Sumber : hasil olah 2020*

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 1.6 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,285 signifikan pada *t-statistic* 3,034 > *t-tabel* 1,96 dan pada *P-value* 0,003 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif *job satisfaction* terhadap *turnover intention* **dapat diterima**, atau bisa dikatakan adanya pengaruh yang signifikan dari *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

Hasil Penelitian menunjukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hassan, 2014), peneliti menemukan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan antara *job satisfaction* dan *turnover intention*. Roshidi menyimpulkan bahwa *turnover intention* karyawan akan berkurang atau menurun presentasinya ketika karyawan mengalami *job satisfaction*. Karyawan akan termotivasi untuk menarik diri dari pekerjaannya karena memiliki perasaan tidak menyenangkan yang dihasilkan dari *job satisfaction* terhadap pekerjaannya yang buruk. Seorang karyawan yang memiliki *job satisfaction* tinggi pada akhirnya akan mendapat kesenangan serta kegembiraan tersendiri terhadap kehidupan pekerjaannya dan mengurungkan niatnya untuk.. jika pekerjaan tidak memuaskan karyawan, maka karyawan cenderung keluar akan cenderung keluar dari perusahaan, sedangkan jika pekerjaan itu memuaskan ketika mereka mendapatkan imbalan dan diperlakukan dengan adil, karyawan tidak mungkin untuk keluar dari perusahaan.

**F. Pengaruh Leader-member exchange Terhadap Turnover intention Melalui Job satisfaction**

**Tabel 7**  
**Pengaruh *Leader-member exchange* Terhadap *Turnover intention* Dimediasi Oleh *Job satisfaction***

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Leader-Member Exchange -> Job Satisfaction -> Turnover Intention	0,070	1,719	0,086	Signifikan

*Sumber : hasil olah 2020*

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 4.17 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,070 signifikan pada *t-statistic*  $1,719 < t\text{-tabel } 1,96$  dan pada *P-value*  $0,086 > \text{tingkat signifikansi } 0,05$ . Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader-member exchange* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* **dapat ditolak**, dengan kata lain bahwa *job satisfaction* tidak mediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap *turnover intention* dengan arah yang positif.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*, artinya untuk dapat menurunkan *turnover intention* pegawai maka meningkatkan *leader-member exchange* secara langsung dapat digunakan untuk menurunkan dan mengurangi *turnover intention* karyawan. Prosesnya tidak perlu dilakukan melalui peningkatan *job satisfaction*, karena *job satisfaction* ternyata bukanlah faktor yang dapat menghubungkan antara *leader-member exchange* terhadap *turnover intention*.

#### G. Pengaruh Perceived organizational of support Terhadap Turnover intention Melalui Job Satisfaction

**Tabel 8**  
**Pengaruh Perceived organizational of support Terhadap Turnover intention Dimediasi Oleh Job satisfaction**

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Perceived organizational of support</i> -> <i>Job Satisfaction</i> -> <i>Turnover Intention</i>	-0,153	2,268	0,024	Signifikan

*Sumber : hasil olah 2020*

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 1.8 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,153 signifikan pada *t-statistic*  $2,268 > t\text{-tabel } 1,96$  dan pada *P-value*  $0,024 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$ . Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *perceived organizational of support* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* **dapat diterima**, dengan kata lain bahwa *job satisfaction* mampu mediasi pengaruh *perceived organizational of support* terhadap *turnover intention* dengan arah yang negatif.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *perceived organizational of support* terhadap *turnover intention*, artinya untuk dapat menurunkan *turnover intention* maka dapat dilakukan dengan meningkatkan rasa bahagia, kenyamanan, dan kepuasan dari karyawan terhadap pekerjaannya, untuk membangun hal-hal tersebut diperlukan sebuah *perceived organizational of support*, sehingga *perceived organizational of support* akan meningkatkan *job satisfaction* pegawai terhadap pekerjaannya, karena perilaku *job satisfaction* akan berdampak pada menurunnya *turnover* yang ditunjukkan dari kecilnya tingkat *turnover intention*.

## Kesimpulan

Menjelaskan butir-butir temuan (hasil penelitian dan bahasan) yang disajikan secara singkat dan jelas yang merupakan jawaban atas rumusan masalah.

*Leader-member exchange* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *job satisfaction* Gen-Y. Artinya *Leader-member exchange* antara Pemimpin dengan generasi Y saat ini merupakan salah satu faktor yang membuat *job satisfaction* pegawai menjadi optimal pada generasi Y. *Perceived organizational of support* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai. Artinya *perceived organizational of support* untuk pegawai Gen-Y saat ini merupakan salah satu faktor yang membuat pegawai merasa puas terhadap perusahaan. *Leader-member exchange* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* pegawai Gen-Y. Artinya *Leader-member exchange* untuk pegawai Gen-Y saat ini merupakan salah satu faktor yang membuat pegawai berkeinginan untuk keluar dari perusahaan.

*Perceived organizational of support* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* pegawai Gen-Y. Artinya *Perceived organizational of support* untuk pegawai Gen-Y saat ini merupakan salah satu faktor yang membuat pegawai berkeinginan untuk keluar dari perusahaan. *job satisfaction* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* pegawai Gen-Y. Artinya *job satisfaction* untuk pegawai Gen-Y saat ini merupakan salah satu faktor yang membuat pegawai berkeinginan untuk keluar dari perusahaan. *job satisfaction* tidak mampu memediasi *Leader-member exchange* terhadap *turnover intention* Gen-Y secara signifikan. Artinya adalah *job satisfaction* tidak bisa menjadi penghubung atau menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan *Leader-member exchange* dan *turnover intention*. *job satisfaction* mampu memediasi *Perceived organizational of support* terhadap *turnover intention* Gen-Y secara signifikan. Artinya adalah *job satisfaction* dapat menjadi penghubung atau menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan *Perceived organizational of support* dan *turnover intention*.

## BIBLIOGRAFI

- Adil, Muhammad Shahnawaz, & Awais, Ayesha. (2016). Effects Of Leader-Member Exchange, Interpersonal Relationship, Individual Feeling Of Energy And Creative Work Involvement Towards Turnover Intention: A Path Analysis Using Structural Equation Modeling. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2).
- Aswin, Angga Erly, & Rahyuda, Agoes Ganesha. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(5).
- Chernyak-Hai, Lily, & Tziner, Aharon. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Ertürk, Alper, & Vurgun, Levent. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34–46.
- Ghazali, Imam. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, Fauzan. (2016). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention dan Kinerja Karyawan Outsourcing. *Jurnal Dinamika UMT*, 1(2), 66–83.
- Hassan, Roshidi. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in Information technology organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120–137.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is employees' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support. *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 1–10.
- Ismail, Maimunah, Rahim, Atikah Nadia Abd, Lee, Kim Hou, & Ahrir, N. F. M. (2016). Cultural values and career goal of gen-x and gen-y employees: evidence from selected Malaysian companies. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 7(14), 43–64.
- Kalidass, Anneswary, & Bahron, Arsiah. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82.
- Mobley, W. H. (2011). Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya, Cet. 1: PT. Gramedia: PPM Dan Bisnis, 2030.

- Muayyad, Deden Misbahudin, & Gawi, Ade Irma Oktafia. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75–98.
- Muizu, Wa Ode Zusnita, Kaltum, Umi, & Sule, Ernie T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *PERWIRA-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70–78.
- Mustika, Silvia Indra, & Rahardjo, Kusdi. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 9–15.
- Prawitasari, Andriyani. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2).
- Rhoades, Linda, & Eisenberger, Robert. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ridlo, Ilham Akhsanu. (2012). Turnover karyawan “Kajian literatur.” *Surabaya: Public Health Movement*.
- Santoso, Martha Yulianto. (2018). Analisis Pengaruh Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Managerial Trustworthiness, Dan Leader-member Exchange Terhadap Job Satisfaction Pada PT “X” Martha Yulianti Santoso. *Agora*, 6(2).
- Saridawati, Saridawati. (2020). Peranan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(5), 163–176.
- Shen, Yimo, Jackson, Todd, Ding, Cody, Yuan, Denghua, Zhao, Lei, Dou, Yunlai, & Zhang, Qinglin. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). STIE YKPN.
- Stephen, Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wulansari, N. Ariani, Witiastuti, R. Setyo, & Ridloah, Siti. (2018). Employee performance measurement development based on Green HRM indicators. *KnE Social Sciences*, 1179–1194.