

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT XYZ

Christevan Thaddeus Suhalmi
(Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya)

ABSTRACT

Leadership style is one of the most important things in managing a company's human resources. The right leadership style can affect affective organizational commitment which is one dimension of organizational commitment, employees who have high affective organizational commitment will reduce turnover intention. Therefore, the researcher feels it is important to examine the influence of leadership style on turnover intention with affective organizational commitment as a mediating variable, especially in the e-commerce industry in Indonesia.

This research was done in March 2018 to July 2018 with PT XYZ workers as people who responded. In this study, researchers used OLS regression Macro Process. Based on the calculations made by the researcher, there is an effect of transactional leadership style on affective organizational commitment, but transformational leadership style and laissez-faire doesn't affect on affective organizational commitment. All leadership styles don't have a direct influence and only transactional leadership style that has an significant indirect effect on turnover intention through mediating affective organizational commitment. Therefore, PT XYZ need to pay attention to use transactional leadership in order to build affective organizational commitment and reduce turnover intention in their company.

Keywords: leadership style, affective organizational commitment, turnover intention

1. PENDAHULUAN

Pada era digital seperti sekarang, banyak perusahaan *e-commerce* baru yang bermunculan untuk meramaikan persaingan dalam dunia *e-commerce*. Hal ini membuat para pemimpin perusahaan *e-commerce* yang sudah berdiri sejak lama atau yang bisa dibilang pelopor perusahaan *e-commerce* harus selalu mempertahankan eksistensi dan menentukan strategi yang tepat dalam menjalankan perusahaannya. Perusahaan memerlukan karyawan sebagai sumber daya manusia yang berkualitas untuk mengembangkan perusahaannya agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Mempertahankan para karyawan yang berkualitas dalam perusahaan bisa dengan banyak cara. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi salah satu faktor untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam perusahaan.

PT XYZ merupakan salah satu pelopor perusahaan *start-up* pada tahun 1996-1999 yang bergerak di bidang *e-commerce*. Awalnya perusahaan ini fokus kepada toko di bidang IT namun pada tahun 2008, PT XYZ mulai mengembangkan sayap ke ranah *online store*. Hendrik Tio yang merupakan pendiri PT XYZ mengatakan kepada para karyawannya untuk melakukan tugas dengan senang hati dan gunakan humor mereka di waktu kerja terutama saat sulit dan tegang, itulah salah satu budaya *fun* yang diterapkan oleh pendiri PT XYZ. Strategi pemimpin untuk membangun budaya *fun* dalam PT XYZ bisa dibilang cukup berhasil, namun pada tahun 2017 terjadi *turnover* (karyawan yang keluar secara sukarela atau tidak sukarela di PT XYZ sebesar 15%. Dimana umumnya *turnover* dalam satu tahun tidak boleh melebihi 10 % (Ridlo, 2012).

Melihat fenomena diatas membuat peneliti tertarik untuk melihat keefektifan strategi gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin PT XYZ terhadap *turnover intention* para karyawannya yang dimediasi oleh *work engagement* dan *affective*

organizational commitment. Kepemimpinan adalah hubungan memengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka (Daft, 2015). Menurut Lussier dan Achua (2007 dalam Yahaya & Ebrahim, 2016) tanpa kepemimpinan yang strategis dan efektif, sulit bagi karyawan untuk mempertahankan profitabilitas, produktivitas, dan keunggulan kompetitif.

Dalam beberapa teori tentang kepemimpinan pencapaian tujuan bersama merupakan hal yang diinginkan dari hasil hubungan antara atasan dan bawahan. Bennis (2007 dalam Afshari, 2016) telah mengonseptualisasikan kepemimpinan sebagai *tripod* interaksi para pemimpin, pengikut, dan tujuan bersama mereka. Inilah yang membuat kepemimpinan menjadi penting bagi sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa mendatang. Bass (1999 dalam Clinebell, Skudiene, Trjonyte, & Reardon, 2013) mengembangkan gaya kepemimpinan lengkap yang mencakup transformasional, transaksional, dan dimensi pasif. Bass (1990 dalam Clinebell et al., 2013) mengamati bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, saat pemimpin menghasilkan kesadaran, penerimaan tujuan dan misi kelompok, pemimpin menyetir karyawan mereka untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok. Kepemimpinan transaksional melihat hubungan pemimpin-pengikut hanya didasarkan pada kepentingan pribadi dan memerlukan proses pertukaran biaya-manfaat. Pemimpin pasif diwakili oleh faktor pasif manajemen atau perilaku yang mencerminkan seorang pemimpin yang menunggu masalah muncul sebelum mengambil tindakan korektif, biasanya disebut *laissez-faire*.

Yukl (1994 dalam Desianty, 2005) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif memengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Hal ini membuktikan adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh Yammarino dan Dubinsky (1992 dalam Clinebell et al., 2013) yang mengatakan bahwa persepsi langsung karyawan terhadap atasan ditentukan oleh sikap karyawan dalam tempat kerja, disini termasuk juga komitmen organisasi. Komitmen adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1991 dalam Clinebell et al, 2013).

Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi (*organizational commitment*) yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada *affective commitment*, karena menurut *social exchange theory* karyawan yang memiliki persepsi positif kepada pemimpin mereka cenderung memiliki *affective commitment* yang besar. Dukungan dari pemimpin meningkatkan rasa tanggungjawab secara moral pada karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi dan dapat dikatakan memiliki tingkat *affective commitment* yang tinggi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya. Komponen ini sering diperlakukan sebagai dasar komitmen organisasi secara umum, karena Porter, dalam studinya (Dubin, Champoux & Porter, 1975 dalam Clinebell et al, 2013), berfokus pada pendekatan satu dimensi yang kini tercermin sebagai representasi komitmen organisasi, yaitu *affective organizational commitment*.

Affective organizational commitment sendiri adalah kemauan untuk melakukan usaha atas dasar nama mereka dan keterikatan kuat terhadap diri mereka sendiri dalam

sebuah organisasi (Meyer et al, 2002 dalam Keskes, 2014). Karyawan dengan *affective organizational commitment* yang kuat tetap bertahan karena mereka sendiri yang menginginkannya, dengan sendirinya akan menunjang *continuance commitment* yang kuat karena mereka memerlukannya, dan mereka pasti memiliki komitmen normatif yang kuat karena mereka merasa sudah seharusnya memiliki hal tersebut (Allen dan Meyer, 1990 dalam Field & Buitendach, 2011).

Saat karyawan memiliki *affective organizational commitment* yang kuat maka karyawan merasa berkewajiban terhadap organisasi, sehingga mereka lebih bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadi lebih aktif untuk terlibat dalam kegiatan organisasi (Rhoades, Eisenberger, dan Armeli, 2001 dalam Choi, Tran, & Park, 2015). Para karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* mengalami perkembangan sikap yang positif terhadap tugas yang diberikan, karena mereka ingin mempertahankan peran mereka dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997 dalam Choi et al., 2015). Hal inilah yang akan membuat para karyawan bertahan dalam organisasi dan tidak memiliki pemikiran untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe & Bentein, (2009) menemukan hubungan negatif dari *affective organizational commitment* dan *turnover intention*, artinya saat seorang karyawan memiliki *affective organizational commitment* yang tinggi maka *turnover intention* karyawan itu akan rendah. Namun hal sebaliknya juga bisa terjadi bila seorang karyawan memiliki *affective organizational commitment* yang rendah.

Maka dari itu PT XYZ harus mengetahui strategi atau gaya kepemimpinan yang tepat untuk menurunkan *turnover intention* karyawannya. Salah memilih strategi kepemimpinan akan berdampak pada *affective organizational commitment* sehingga akan menyebabkan karyawan menjadi tidak antusias dalam melaksanakan kerja dan menganggap pekerjaannya sebagai beban. Hal inilah yang akan meningkatkan *turnover* karyawan PT XYZ jika tidak dilakukan analisis yang tepat dalam masalah ini.

2. TINJAUAN LITERATUR

Gaya Kepemimpinan

Bass (1985 dalam Yahaya dan Ebrahim, 2015) mengembangkan model *Full Range Leadership*. Model yang mengklasifikasikan gaya kepemimpinan dalam tiga jenis, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire*.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hater dan Bass (1988 dalam Clinebell et al., 2013) mengatakan di bawah kepemimpinan ini seorang karyawan akan mengekspresikan identifikasi personal yang tinggi terhadap pemimpinnya dan memiliki tekad untuk melampaui kepentingan pribadi mereka untuk mencapai visi bersama antara karyawan dan pemimpin. Terdapat empat komponen dalam kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Bass (1999 dalam Clinebell et al, 2013) mengatakan bahwa kepemimpinan ini didasarkan pada kepentingan pribadi melewati proses pertukaran biaya dan manfaat. Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan tradisional dan dinamai berdasarkan adanya transaksi tawar menawar antara pimpinan dan karyawan. Karyawan diperkenalkan dengan perilaku yang diharapkan pada mereka agar mereka berhak mendapatkan hadiah untuk kepatuhan mereka terhadap persyaratan yang ada dalam organisasi. Bass dan Avolio (2004 dalam Yahaya dan Ebrahim, 2015) mengungkapkan

ada tiga komponen dalam kepemimpinan ini, yaitu *contingent reward*, *management-by-exception active*, dan *management-by-exception passive*.

Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Bass dan Yammarino (1990 dalam Clinebell et al, 2013) mengatakan pemimpin ini sangat kontras dengan bentuk kepemimpinan aktif, sebab ia melepaskan seluruh tanggung jawabnya dan menjaga jarak terhadap masalah yang dihadapi bawahannya. Pemimpin *Laissez-faire* mengabaikan masalah bawahannya (Yulk, 2010 dalam Yahaya dan Ebrahim, 2015), dan mereka tidak berkontribusi terhadap pertumbuhan bawahan (Northouse, 2007 dalam Yahaya dan Ebrahim, 2015).

Affective Organizational Commitment

Affective Organizational Commitment adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi karena keterikatan emosional dengan organisasi dan mau terlibat serta menikmati keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990 dalam Yahaya dan Ebrahim 2015). Mereka melakukan itu karena ada keinginan dalam diri mereka sendiri, tanpa adanya sebuah paksaan

Turnover Intention

Turnover intention adalah kesadaran individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat (Mowday, Porter, dan Steers, 1982 dalam Giffen, 2015) dan prediktor terbesar dari *turnover actual* (Joon dan Park, 2010; Tett dan Meyer, 1993 dalam Giffen, 2015). *Turnover intention* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan *turnover* terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Abelson, 1987, dalam Andini, 2006).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Affective Organizational Commitment*

Yousef (2000) dalam studinya menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen kepada organisasi, lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki performa kerja yang tinggi saat mereka bekerja dibawah supervisi seorang pemimpin yang memiliki perilaku partisipatif dan bisa diajak berkonsultasi. Berdasarkan studi ini peneliti menarik dugaan sementara bahwa gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan yang positif terhadap salah satu dimensi dari komitmen organisasi yang peneliti akan teliti, yaitu *affective organizational commitment*.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment*

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment*

H3: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment*

Pengaruh *Affective Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe dan Bentein (2009) menemukan hubungan negatif dari *affective commitment* dan *turnover intention*. Hal ini membuat peneliti menarik dugaan sementara bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* dalam diri karyawan, begitupun sebaliknya.

H4: *Affective organizational commitment* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*

Dalam Penelitian Gul et al. (2012) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh negatif atau terbalik secara

langsung terhadap turnover intention. Hal ini membuat peneliti menarik dugaan sementara bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap turnover intention dalam diri karyawan.

H5: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*

H6: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*

H7: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*

Affective Organizational Commitment Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gul et al. (2012) menemukan *organizational commitment* memiliki pengaruh yang signifikan sebagai mediasi dari gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. *Affective organizational commitment* adalah dimensi dari *organizational commitment*, maka secara tidak langsung juga memediasi variabel bebas dan terikat yang peneliti teliti. Hal ini membuat peneliti membuat dugaan sementara bahwa *affective organizational commitment* memediasi gaya kepemimpinan dan *turnover intention*.

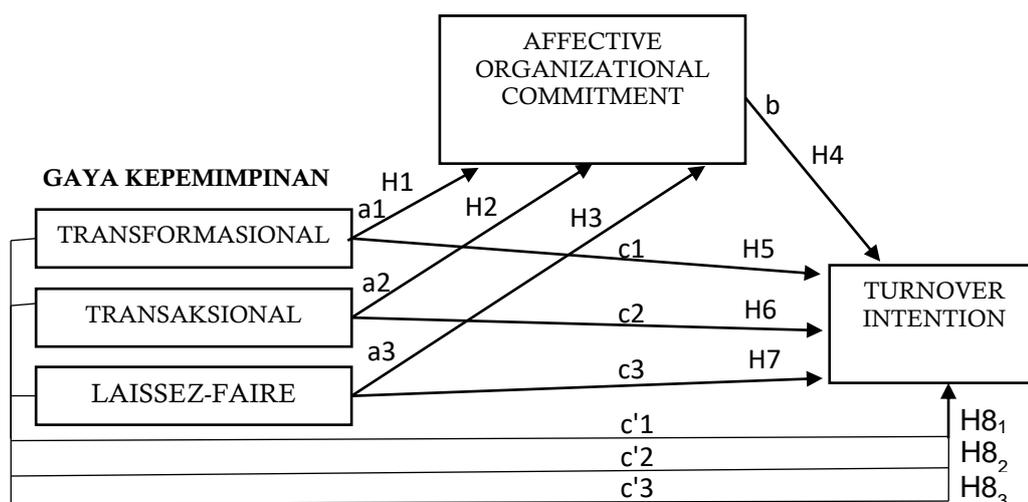
H8₁: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* secara signifikan

H8₂: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* secara signifikan

H8₃: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intention* secara signifikan

Model Penelitian

Model penelitian yang diuji dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT XYZ yang berlokasi di Gunung Sahari, Jakarta Pusat pada bulan April sampai bulan Mei 2018. Populasi pada penelitian ini adalah 550 karyawan yang bekerja di kantor pusat Gunung Sahari. Pengambilan sampel menggunakan rumus slovin dan didapat jumlah sampel 232 orang. Di dalam penelitian ini, peneliti memiliki data jumlah populasi yang akan diteliti, namun karena data yang dimiliki hanya berupa data angka tanpa list nama subjek, maka peneliti harus menggunakan teknik non-probability sampling atau non-random sampling.

Peneliti menggunakan teknik accidental sampling dengan cara memberikan kuesioner secara langsung ke karyawan PT XYZ yang peneliti temui atau yang terdapat di kantor saat peneliti mengambil data. Hal tersebut dikarenakan tujuan populasi peneliti adalah seluruh karyawan PT XYZ, maka karyawan yang peneliti temui di kantor PT XYZ pasti berasal dari berbagai bidang, sehingga hal tersebut sudah cukup merepresentasikan keadaan dari karyawan PT XYZ.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Bass dan Avolio (1995) yang terbagi menjadi tiga jenis, yaitu transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *affective organizational commitment* (J.Allen & P.Meyer, 1990). Sedangkan variabel dependen yang diteliti adalah *turnover intention* yang sudah diadaptasi oleh Roodt (2004 dalam Giffen, 2015). Penelitian ini mengadaptasi kuesioner dari penelitian terdahulu. Skala pengukuran yang digunakan skala interval 5 poin mulai dari 1 yg menunjukkan sangat tidak setuju (STS) hingga 5 yang menunjukkan Sangat Setuju (SS). Hasil pengujian validitas memperlihatkan bahwa semua indikator penelitian memiliki item-total correlation yang signifikan, yang berarti valid. Demikian pula *cronbach's alpha* setiap variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Female	117	48.8
Male	123	51.3
Divisi		
Content Group	12	5.0
Corporate Business	80	33.3
Finance Division	24	10.0
OmniChannel-B2C	70	29.2
Operational	19	7.9
Secretary BOD	1	0.4
Technology	34	14.2
Lama Kerja		

< 1 Tahun	92	38.3
1 - 5 Tahun	125	52.1
> 5 Tahun	23	9.6

Uji Regresi

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan terhadap Affective Organizational Commitment

Outcome: AOC (Affective Organizational Commitment)						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3873	.1500	13.2957	13.8822	3.0000	236.0000	.0000
Model						
	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	16.8028	2.2423	7.4936	.0000	12.3853	21.2202
TF	.1060	.0687	1.5447	.1238	-.0292	.2413
TC	.3212	.1163	2.7609	.0062	.0920	.5504
LF	-.2105	.1394	-1.5100	.1324	-.4851	.0641

TF: Transformasional, TC: Transaksional, LF: Laissez-Faire, AOC: Affective Organizational Commitment

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *affective organizational commitment* tidak berpengaruh secara signifikan, hal ini terbukti dari $t = 1.5447$, $p = 0.1238 > \alpha = 0.05$. Untuk gaya kepemimpinan transaksional terhadap *affective organizational commitment* berpengaruh secara signifikan dan positif, terbukti dari $t = 2.7609$, $p = 0.0062 < \alpha = 0.05$. Sementara gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *affective organizational commitment* tidak berpengaruh secara signifikan, terbukti dari $t = -1.5100$, $p = .1324 > \alpha = 0.05$. Kesimpulan yang dapat diambil dari tabel diatas adalah gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh terhadap *affective organizational commitment* secara signifikan adalah gaya kepemimpinan transaksional, sementara dua gaya kepemimpinan lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis 2 diterima, hipotesis 1 dan 3 ditolak.

Tabel 2. Gaya Kepemimpinan dan Affective Organizational Commitment terhadap Turnover Intention

Outcome: Turnover Intention
Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5637	.3177	10.0793	27.3605	4.0000	235.0000	.0000
Model						
	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	36.1567	2.1722	16.6452	.0000	31.8772	40.4362
TF*	-.0581	.0601	-.9677	.3342	-.1765	.0602
TC*	-.1227	.1029	-1.1920	.2345	-.3254	.0801
LF*	-.1681	.1220	-1.3785	.1693	-.4084	.0722
AOC*	-.4789	.0567	-8.4488	.0000	-.5905	-.3672

TF: Transformasional, TC: Transaksional, LF: Laissez-Faire, AOC: Affective Organizational Commitment

Pada tabel 2 diatas dapat dilihat pengaruh *affective organizational commitment* mempengaruhi *turnover intention* secara negatif dengan signifikan, terbukti dari $t = -8.4488$, $p = .0000 < 0.05 = \alpha$. Sedangkan seluruh gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan secara langsung terhadap *turnover intention*. Hal ini terbukti dari nilai p masing-masing gaya kepemimpinan sebagai berikut;

- Gaya kepemimpinan transformasional
 $t = -0.9677$, $p = 0.3342$
- Gaya kepemimpinan transaksional
 $t = -1.1920$, $p = 0.2345$
- Gaya kepemimpinan *laissez-faire*
 $t = -1.3785$, $p = 0.1693$

Dengan demikian maka hipotesis 4 diterima, hipotesis 5, 6 dan 7 ditolak.

Uji Mediasi

Tabel 3. Indirect Effect Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
<i>Affective Organizational Commitment</i>	-.0508	.0332	-.1177	.0127

Pada tabel 3 *indirect effect* gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*, *affective organizational commitment* tidak memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* 95% CI (-.1177; .0127). Variabel mediasi dikatakan tidak signifikan karena mengandung atau melewati nilai 0 diantara batas bawah dan atas. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi secara signifikan pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*, maka dapat disimpulkan H8₁ ditolak.

Tabel 4. Indirect Effect Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Turnover Intention

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
<i>Affective Organizational Commitment</i>	-.1538	.0635	-.2877	-.0365

Pada tabel 4 indirect effect gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*, *affective organizational commitment* memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* 95% CI (-.2877; -.0365). Variabel mediasi dikatakan signifikan karena tidak mengandung atau melewati nilai 0 diantara batas bawah dan atas. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa *affective organizational commitment* memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*, maka dapat disimpulkan bahwa H8₂ diterima.

Tabel 5. Indirect Effect Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Turnover Intention

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Affective Organizational Commitment	.1008	.0814	-.0627	.2587

Pada tabel 5 indirect effect gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intention*, *affective organizational commitment* tidak memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intention* 95% CI (-.0627; .2587). Variabel mediasi dikatakan tidak signifikan karena mengandung atau melewati nilai 0 diantara batas bawah dan atas. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intention*, maka dapat disimpulkan bahwa H8₃ ditolak.

Tabel 6. Deskriptif variabel

No	Mean Score
GK1	1.77
GK16	2.15
Laissez Faire Mean Score	1.96
GK3	3.74
GK15	4.09
GK6	4.18
GK18	4.40
GK7	3.23
GK14	4.06
GK9	4.16
GK10	4.06
GK2	3.63
GK12	4.10
Transformasional Mean Score	3.97
GK11	4.04
GK13	4.18
GK5	3.66
GK8	3.70
GK4	4.25
GK17	4.26
Transaksional Mean Score	4.02

No	Mean Score
C1	3.05
C2	3.28
C3	3.13
C4	2.84
C5	4.12
C6	3.71
C7	3.92
C8	3.88
Affective Organizational Mean Score	3.49
T1	3.72
T2	2.68
T3	2.44
T4	2.60
T5	2.85
T6	2.57
Turnover Intention Mean Score	2.81

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan:

1. *Laissez-faire* tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat dari *mean score* sebesar 1.96, dimana nilai ini termasuk dalam interval 1.9 – 2.7. Dari kedua *item laissez-faire* dapat dilihat keduanya memiliki *mean score* yang tergolong rendah dalam interval, artinya gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak terlalu dirasakan oleh para karyawan yang bekerja di PT XYZ.
2. Transformasional tergolong tinggi. Hal ini terbukti dari *mean score* sebesar 3.97, dimana nilai ini termasuk dalam interval 3.7 – 4.5. Dimensi transformasional yang paling tinggi adalah *Inspirational motivation* yakni "Atasan saya percaya diri bahwa target-target akan tercapai" sebesar 4.40. Dengan interval 3.7 – 4.5 artinya pemimpin di PT XYZ memiliki kemampuan memimpin untuk bertindak sebagai panutan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai visi bersama. Pemimpin di PT XYZ dapat memberikan tantangan dan makna melalui penggunaan kata-kata yang sederhana, slogan, simbol dan metafora untuk menghasilkan penerimaan misi organisasi tanpa harus bersifat karismatik.
3. Transaksional tergolong tinggi. Hal ini terbukti dari *mean score* sebesar 4.02, dimana nilai ini termasuk dalam interval 3.7 – 4.5. Dimensi transaksional yang paling tinggi adalah *contingent reward* yakni "Atasan saya terlihat puas saat tugas yang diberikan kepada karyawan memenuhi harapannya" sebesar 4.26. Dengan interval 3.7 – 4.5 artinya pemimpin PT XYZ memberikan hukuman atau penghargaan sebagai imbalan atas kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini pemimpin membuat perjanjian dan memenuhi janjinya kepada karyawan, dimana karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan hadiah dan yang tidak berkinerja baik akan mendapatkan hukuman.

Dari ketiga gaya kepemimpinan ini dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang tergolong tinggi dan merupakan gaya kepemimpinan yang dirasakan di PT XYZ. Bila dibandingkan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, maka akan terlihat gaya kepemimpinan transaksional memiliki *mean*

score yang lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, hal ini terbukti bahwa tingkat gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3.97 dan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 4.02, jarak *mean score* antara kedua gaya kepemimpinan ini sebesar 0.05 sehingga kedua gaya kepemimpinan ini dapat dikatakan paling dirasakan di PT XYZ.

Affective organizational commitment secara keseluruhan tergolong sedang atau cukup. Hal ini terbukti dari *mean score* sebesar 3.49, dimana nilai ini termasuk dalam interval 2.8 – 3.6. *Item* yang paling tinggi adalah nomor 5 dengan *reverse scoring* yakni "Saya tidak merasa seperti bagian dari PT XYZ" sebesar 4.12. Dengan interval 3.7 – 4.5 artinya tingkat karyawan merasa dirinya merupakan bagian dari PT XYZ tergolong tinggi. Untuk *turnover intention* secara keseluruhan tergolong sedang atau cukup. Hal ini terbukti dari *mean score* sebesar 2.81, dimana nilai ini termasuk dalam interval 2.8 – 3.6. *Item* yang paling tinggi adalah nomor 1 yakni "Seberapa sering anda mendambakan pekerjaan lain yang jauh lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan pribadi anda" sebesar 3.72. Dengan interval 3.7 – 4.5 artinya tingkat karyawan di PT XYZ menginginkan pekerjaan lain yang jauh lebih baik dan sesuai dengan keutuhan pribadinya tergolong tinggi.

Pembahasan

Pada penelitian ini hanya gaya kepemimpinan transaksional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi *affective organizational commitment*. Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gul et al. (2012) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh secara langsung dan lewat mediasi *organizational commitment* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil dari uji regresi gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Sementara kedua gaya kepemimpinan lainnya, yaitu transformasional dan *laissez-faire* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang meyakinkan karyawan untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi untuk mencapai kepentingan perusahaan tidak berpengaruh signifikan dalam membangun *affective organizational commitment*, hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Gul et al. (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling dirasakan dalam objek yang diteliti olehnya. Hal ini tentunya dapat terjadi ketika gaya kepemimpinan transaksional lebih memberikan pengaruh terhadap *affective organizational commitment* dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional PT XYZ, karena pola sikap karyawan yang ada di dalam PT XYZ berbeda dengan perusahaan yang diteliti oleh peneliti sebelumnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan *affective organizational commitment* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Saat *affective organizational commitment* meningkat maka *turnover intention* akan menurun. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe (2009) yang menyatakan bahwa saat *affective organizational commitment* menurun maka *turnover intention* akan meningkat. Dari hasil *mean score affective organizational commitment* dan *turnover intention* berada pada interval sedang.

Berdasarkan hasil rata-rata lama bekerja *affective organizational commitment* seluruh karyawan memiliki *affective organizational commitment* di tingkat sedang, tetapi karyawan yang memiliki lama kerja satu sampai lima tahun memiliki *affective*

organizational commitment yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang bekerja kurang dari setahun dan lebih dari lima tahun.

Karyawan PT XYZ yang memiliki lama kerja satu sampai lima tahun juga memiliki tingkat *turnover intention* lebih tinggi dari karyawan yang baru bekerja kurang dari satu tahun dan sudah bekerja lebih dari lima tahun. Maka dari itu PT XYZ harus memperhatikan kedua hal ini pada karyawan yang memiliki lama kerja satu sampai lima tahun dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional yang terbukti di PT XYZ dapat meningkatkan *affective organizational commitment* dan menurunkan *turnover intention*.

5. SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di PT XYZ tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* yang ada di PT XYZ. Dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa hanya gaya kepemimpinan transaksional saja yang berpengaruh terhadap *affective organizational commitment*. Sementara *affective organizational commitment* hanya memediasi satu gaya kepemimpinan saja, yaitu gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*.

Saran

Saran untuk Perusahaan

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap *affective organizational commitment* dan dapat menurunkan *turnover intention* para karyawan yang bekerja di PT XYZ. Maka dari itu PT XYZ dapat menggunakan gaya kepemimpinan transaksional untuk meningkatkan *affective organizational commitment* sebagai cara untuk menurunkan *turnover intention*

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Meneliti pada perusahaan di bidang lain atau di bidang yang sama untuk memastikan apakah perusahaan di bidang *e-commerce* memiliki gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional dalam pelaksanaan kegiatannya. Penelitian mendatang yang membahas gaya kepemimpinan dari Bass dan Avolio dapat langsung meneliti secara spesifik gaya kepemimpinan yang akan diteliti. Terakhir, mengkaji faktor-faktor lain yang dapat dijadikan variabel bebas selain gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi variabel mediasi *affective organizational commitment* dan variabel dependen *turnover intention*, seperti faktor pendapatan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Afshari, L. (2016). Leadership and organizational commitment, (September). Retrieved from <http://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:161869/Afshari.pdf>
- Andini, R. (2006). KEPUASAN KERJA , KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). Semarang.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire Includes Actual form and Ought form and Scoring Guide MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Actual/Ought Actual Form. Retrieved from www.mindgarden.com
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trjonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6(1), 140–

152. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.19030/jss.v6i1.8244>
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Desianty, S. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Semarang, 69–84.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- Giffen, R. (2015). Organizational culture and personality type: Relationship with person-organization fit and turnover intention. *Thesis*. Retrieved from <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5394&context=etd>
- Gul, S., Ahmad, B., Ur Rehman, S., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership Styles , Turnover Intentions and the Mediating Role of Organizational Commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44–51.
- J.Allen, N., & P.Meyer, J. (1990). Organizational Commitment-Allen-Meyer (1990).pdf. *Journal of Occupational Psychology*.
- Jacob Cohen. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences* (second edi). Lawrence Erlbaum Associates.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>
- Ridlo, I. A. (2018). Turn Over (Literature Review) in Bahasa for Healthcare, (February 2016).
- Taherdoost, H., & Lumpur, K. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire / Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(3), 28–36.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331–348. <https://doi.org/10.1348/096317908X312641>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationship behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/02656710210415703>

