

---

## Pengaruh Leadership dan Organization Culture Terhadap Turnover dan Job Satisfaction Sebagai Mediator Pada Perusahaan Startup Digital

---

**Dicky Wahyudi**

Indonesia Banking School

wahyudicky.dicky@gmail.com

**Rozi A. Sabil**

Indonesia Banking School

rozisabil@gmail.com

### Abstract

*This study aims to analyze and examine the influence of Leadership, Organizational Culture on Turnover Intention with Job Satisfaction as a mediator in digital startup companies. The data collection technique was done by distributing questionnaires. Data were analyzed and tested using Structural Equation Modeling (SEM) and Sobel test with Lisrel 9.8. The sample was processed using a purposive sampling technique and the sample was determined by 200 employees of digital startup companies where the majority are millennials. The findings of this study indicate: (1) Leadership has not a positive effect on Turnover Intention; (2) Leadership has a positive effect on Organizational Culture; (3) Organization Culture has a positive effect on Turnover Intention; (4) Job Satisfaction is not able to mediate the influence of Leadership on Turnover Intention; (5) Job Satisfaction is not able to mediate the influence of Organizational Culture on Turnover Intention.*

**Keywords:** leadership, organization culture, job satisfaction, turnover intention, startup.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh dari Leadership, Organization Culture terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai mediator pada di perusahaan startup digital. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner. Data di analisis dan di uji dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dan Sobel test dengan Lisrel 9.8. Sampel diolah dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *sample* tersebut ditentukan oleh 200 karyawan perusahaan-perusahaan *startup digital* dimana mayoritas adalah kaum millennial. Temuan penelitian ini menunjukkan: (1) Leadership tidak memiliki efek positif terhadap Turnover Intention; (2) Leadership berpengaruh positif terhadap Organization Culture; (3) Organization Culture berpengaruh positif terhadap Turnover Intention; (4) Job Satisfaction tidak mampu memediasi pengaruh Leadership terhadap Turnover; (5) Job Satisfaction tidak mampu memediasi pengaruh Organization Culture terhadap Turnover Intention.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan pekerjaan, tingkat turnover, startup.

---

## 1. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan jaman, beberapa tahun belakangan ini banyak sekali perusahaan-perusahaan *startup digital* bermunculan di Indonesia. Hal tersebut menyebabkan perusahaan-perusahaan *startup* berlomba-lomba merekrut karyawan baru, yangmana karena tuntutan dari ritme kerja perusahaan teknologi yang dinamis dan kebutuhan sumberdaya yang dekat dengan teknologi, maka mayoritas dipenuhi oleh para generasi milenial. Menurut Howe dan Strouss (2000), Lancaster dan Stillman (2010), generasi milenial atau Generasi Y adalah mereka yang lahir pada tahun 1982 hingga 2000. Seperti apa yang dikatakan oleh Deal (2010) pada penelitiannya terhadap penggunaan teknologi yang

membedakan antara generasi Millennial (Y), Gen X dan *Baby Boomer*, hasil penelitiannya menggambarkan bahwa ada hubungan kuat antara generasi milenial dan teknologi. Hal tersebut merupakan salah satu alasan bahwa sebagian besar perusahaan startup digital secara umum diisi oleh generasi milenial. Generasi milenial juga merupakan generasi yang mencari keuntungan untuk diri mereka sendiri, seperti apa yang dikatakan oleh Deal (2010) bahwa generasi milenial terus mencari manfaat yang bisa diperoleh dari dunia kerja. Oleh karena tuntutan sumber daya yang cukup tinggi tersebut menyebabkan perusahaan *startup digital* berlomba-lomba untuk memenuhi kebutuhan para generasi milenial tersebut, mulai dari penawaran gaji yang cukup

**Tabel 1.** Turnover Karyawan di Startup X, Y, dan Z

Nama Perusahaan	Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Masuk	Turnover (%)	Total Karyawan Awal	Total Karyawan
Startup X	2018	102	55	11%	490	537
Startup Y		185	112	11%	990	1063
Startup Z		78	14	14%	65	129
Startup X	2019	165	77	13%	537	625
Startup Y		340	154	13%	1063	1249
Startup Z		185	33	16%	129	281
Startup X	2020	220	89	13%	625	756
Startup Y		280	149	11%	1249	1380
Startup Z		300	78	20%	281	503

kompetitif disertai oleh berbagai fasilitas untuk membuat karyawan merasa betah, seperti asuransi kesehatan (termasuk mata, gigi dan manfaat kesehatan lainnya), subsidi transportasi untuk karyawan mereka, dan program CSR (*Corporate Social Responsibility*), pelatihan akademi, lingkungan kerja yang kondusif (seperti diizinkan berpakaian santai, desain ruang kantor yang menarik, menyediakan makanan ringan dan coffee maker untuk karyawan), dan juga waktu yang fleksibel. Namun tidak sedikit perusahaan startup digital yang memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi.

Eric Reis (2011) menyatakan bahwa perusahaan startup merupakan institusi yang dirancang untuk memberikan produk atau layanan baru dalam kondisi ketidakpastian yang ekstrim. Oleh karena perusahaan *startup* yang sangat ekstrim tekanan tuntutan pasar dengan sumber daya terbatas yang tinggi atas ketidakpastian tersebut, maka karyawan di perusahaan startup juga dituntut untuk memiliki kreatifitas dan inovasi yang cukup tinggi dan menyebabkan startup hanya fokus pada kesehatan perusahaan jangka pendek dibandingkan dengan jangka panjang (Besker, 2018). Kondisi ketidakpastian yang ekstrim tersebut juga dapat menyebabkan *turnover* karyawan di perusahaan *startup digital* cukup tinggi, karena tidak banyak karyawan yang mampu untuk dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama dalam kondisi tersebut, dan karena sumberdaya yang terbatas atas pengetahuan dibidang teknologi tersebut dapat menyebabkan adanya persaingan yang cukup kompetitif dalam perekrutan diantara para perusahaan startup digital. Hal tersebut juga didukung oleh data yang terdapat pada tabel 1.

Tabel di atas merupakan bukti bahwa beberapa perusahaan startup digital memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Gillies (1989) menyatakan bahwa *turnover* karyawan dikatakan

normal berkisar antara 5 hingga 10 persen per tahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen per tahun. *Startup X, Y, Z* diatas merupakan perusahaan *startup digital* yang berada di wilayah Jakarta. Perusahaan *startup digital* di atas merupakan perwakilan dari beberapa perusahaan *startup* di Indonesia.

Pencegahan *turnover* dapat dimulai dari mengetahui aspek-aspek terkait dengan *turnover*, seperti kepuasan kerja karyawannya, lingkungan atau budaya kerja, dan kepemimpinan yang ada di perusahaan. Seperti yang disebutkan oleh Herndon et al., (2001) bahwa *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* seringkali sangat saling terkait. Semakin tinggi *Job Satisfaction* level, semakin rendah *Turnover Intention* level, dan semakin rendah *job satisfaction* level karyawan, maka semakin tinggi *Turnover Intention* level dari karyawan. Hal tersebut sesuai dengan sebuah studi sales and marketing yang mengeksplorasi dampak iklim etika pada berbagai stres, sikap, dan faktor kinerja, Jaramillo et al. (2006) yang menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* dikaitkan dengan penurunan niat untuk meninggalkan perusahaan atau *Turnover Intention*. “

Seperti yang sebelumnya diungkapkan oleh para peneliti, bagi perusahaan *startup*, karyawan adalah ujung tombak percepatan pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, perlu untuk meneliti lebih lanjut hubungan *Leadership* di perusahaan yang memiliki visi, dimana hal ini berdampak pada *Organization Culture* perusahaan yang secara alami akan terbentuk karena gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh perusahaan. Kemudian karyawan merasakan pengaruh *Leadership* dan *Organization Culture* yang terbentuk yang pada akhirnya mengarah pada pencapaian kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat menghasilkan keputusan apakah akan tetap di perusahaan atau tidak. Berdasarkan hal ini, peneliti

perlu meneliti 4 variabel, yaitu *Leadership*, *Organization Culture*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*. Variabel-variabel ini telah dipelajari secara luas oleh banyak peneliti sebelumnya, namun berdasarkan apa yang diketahui para peneliti, sampai sekarang belum ada yang meneliti 4 variabel tersebut di perusahaan *startup digital*. Berdasarkan uraian ini, menarik bagi para peneliti untuk menjadikan perusahaan *startup digital* sebagai objek penelitian.

## 2. Kajian Pustaka

### *Turnover Intention*

*Turnover Intention* menurut Mobley (1978) merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Kontoghiorghes dan Frangou (2009), pergantian karyawan telah dianggap sebagai bidang perhatian dan masalah penelitian di seluruh dunia, karena karyawan dianggap sebagai aset paling berharga dari perusahaan IT, tingkat *turnover* yang tinggi dianggap mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan yang mengarah pada penurunan kualitas layanan yang ditawarkan kepada pelanggan mereka. Semakin tinggi tingkat *turnover* dalam suatu perusahaan, maka organisasi tersebut mengalami kerugian yang makin besar pula karena perekrutan penggantian karyawan, unit kerja dan penyesuaian organisasi. Oleh karena itu, niat *turnover* karyawan (TI) adalah ancaman bagi organisasi yang tidak hanya mempengaruhi produktivitas tetapi juga keuntungannya.

### *Job Satisfaction*

Robbins (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya imbalan yang diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja dianggap sebagai perasaan global tentang pekerjaan itu, hal ini tercermin pada peneliti mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu set perasaan evaluatif yang dimiliki anggota staf terhadap pekerjaan atau situasi posisi mereka (Cho et al., 2012; Panatik et al., 2012; Yucel and Bektas, 2012). Menurut Smith et al (2011) ada enam faktor yang menentukan kepuasan kerja para karyawan. yaitu jenis pekerjaan yang dilakukan; upah; kesempatan memperoleh promosi kenaikan jabatan; pengawasan atau supervisi; *partner* kerja; keadaan tempat kerja.

### *Organization Culture*

Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti

struktur organisasi, alat analisis keuangan, *Leadership* dan lain-lain. Robins (2012), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

### *Leadership*

Menurut Bass (1995), perilaku kepemimpinan transformasional adalah yang paling efektif dalam konteks operasional organisasi dalam lingkungan yang dinamis, ditandai dengan struktur organisasi yang terdesentralisasi dengan komunikasi lateral, dan harus menghadapi tugas yang berubah-ubah. Shamir dan Howell (1999) membahas kondisi lingkungan serupa yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional. Faktor pendukung efektivitas kepemimpinan transformasional adalah tata kelola perusahaan yang monistik, tugas yang kompleks dan menantang, suksesi perusahaan, atau posisi hierarki yang tinggi (Shamir dan Howell, 1999). Bass dan Bass (2008) mengemukakan bahwa ukuran perusahaan itu sendiri tidak membuat perbedaan. Yang membuat perbedaan adalah aspek yang beragam terkait dengan ukuran perusahaan, contohnya seperti tingkat spesialisasi yang rendah, keterbatasan sumber daya, dan lingkungan bisnis yang tidak pasti. Pemimpin transformasional memberikan dasar untuk perubahan organisasi jangka panjang yang memfasilitasi akses sistem organisasi ke tujuan yang lebih tinggi (Jandaghi, 2009). CEO ataupun *founder* perlu menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka dengan kondisi lingkungan di sekitar *startup*. Sementara kepemimpinan transformasional ditemukan menjadi prediktor penting dari kinerja *startup*, efek untuk perilaku kepemimpinan lainnya lebih kompleks (Zaech, 2017). Menurut Robbins and Coulter (2016) pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan *Leadership* merupakan proses memimpin dan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

### *Pengembangan Hipotesis*

*Transformational Leadership* tampaknya memiliki dampak untuk mengurangi *Turnover Intention* dan organisasi dapat mengambil manfaat dari program pengembangan untuk menanamkan gaya kepemimpinan transformasional di antara para manajer mereka (Ariyabuddhiphongs dan Kahn, 2017). Lin dan Liu (2017) menyebutkan bahwa *ethical Leadership* memainkan peran penting untuk memengaruhi *Turnover Intention* melalui mediasi *engagement* dan *burnout*. Menurut hasil penelitian dari Sahu, Pathardikar dan Kumar (2018) menunjukkan bahwa *transformational Leadership style* secara langsung mempengaruhi *Turnover Intention*. Sedangkan menurut Wang dan Yen

(2015), *transformational Leadership* berhubungan negatif dengan *Turnover Intention* dan *passive Leadership* berhubungan positif dengan *Turnover Intention*.

**Hipotesis 1: Leadership berpengaruh positif terhadap Turnover Intention**

Menurut Zahari dan Shurbagi (2012), bahwa ada pengaruh positif dan signifikan diantara *transformational Leadership*, *Job Satisfaction* dan *organizational culture*. *Leadership* memiliki pengaruh positif untuk *Organization Culture* karena keduanya dapat mendorong inovasi perusahaan (Stock dan Schnarr, 2016). Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa terdapat hubungan korelasi yang positif antara *Leadership* dan *Organization Culture* yang artinya *Leadership style* yang baik dapat membuat *Organization Culture* yang baik. Menurut Koçyiğit (2015) berdasarkan hasil dari 974 studi penelitian, *Leadership* memiliki pengaruh positif tingkat menengah terhadap *organization culture*. Temuan dari studi lain juga mengemukakan hal yang sama yaitu *Leadership* memiliki pengaruh positif tingkat menengah terhadap *organization culture* (Aydogdu dan Asıkgil 2011; Gul dan Aykanat, 2012; Khan dan Rashid, 2012; Liu, 2013; Ngang, 2011; Shiva dan Suar, 2012; Simosi dan Xenikou, 2010; Tsai, 2011; Wilderom, Berg, dan Wiersma, 2012).

**Hipotesis 2: Leadership berpengaruh positif terhadap Organization Culture**

Choi *et al.* (2014) berpendapat bahwa *Organization Culture* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*, sehingga *Innovation oriented organizational culture* diperlukan untuk meningkatkan *Job Satisfaction* dan mengurangi *Turnover Intention*. Sedangkan menurut Kim (2014), *Turnover Intention* berpengaruh negatif dengan *affiliative oriented organizational culture*,

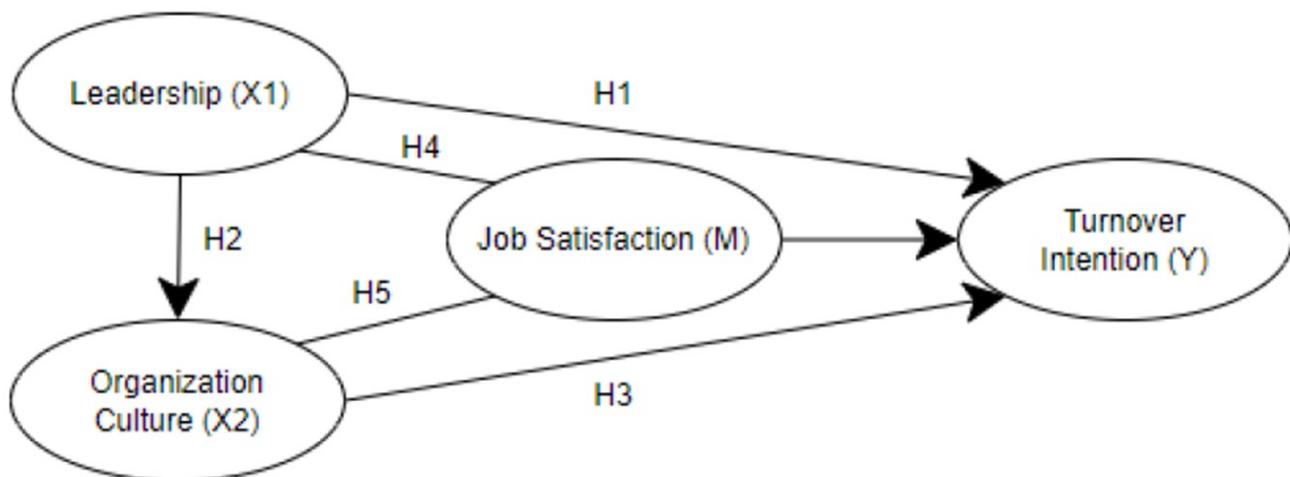
namun berpengaruh positif terhadap *innovative oriented organizational culture*, *rank oriented organizational culture*, dan *task oriented organizational culture*. *Organizational culture* merupakan elemen yang sangat penting pengaruhnya terhadap *employee commitment*, *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* (Habib *et al.* 2014). Demikian halnya dengan arahan dari Park (2005), *Organization Culture* berpengaruh sangat kuat kaitannya dengan *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*. Kang (2013) juga menjelaskan bahwa *Organization Culture* juga memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *Turnover Intention*.

**Hipotesis 3: Organization Culture berpengaruh positif terhadap Turnover Intention**

Menurut Heravi *et al.* (2010) perilaku *Leadership* dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi dan memiliki dampak langsung atau tidak langsung terhadap *Turnover Intention*. Hamstra *et al.* (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dianggap penting dalam mendukung nilai kerja untuk mengurangi niat *turnover* karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014).

**Hipotesis 4 : Leadership berpengaruh positif terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction**

Egan *et al.* (2004) secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap keinginan pekerja untuk keluar dari organisasi (*Turnover Intention*). Westbrook *et*



Gambar 2. Kerangka Model Penelitian

al. (2009) membuktikan bahwa keinginan pekerja untuk tetap berada di dalam organisasi diperkuat oleh berbagai dimensi budaya organisasi dan sebaliknya, saat berbagai dimensi budaya organisasi menunjukkan nilai yang menurun maka pekerja cenderung berkeinginan untuk keluar dari organisasi. Diantara berbagai dimensi budaya organisasi, Park dan Kim (2009) menemukan bahwa *consensual culture* adalah dimensi budaya organisasi yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap *Turnover Intention*, ditambahkan juga bahwa manajer di sebuah perusahaan seharusnya menyadari bahwa pemahaman terhadap budaya organisasi dapat menjadi pengetahuan yang tepat untuk menahan kepergian pekerja dari perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2011) budaya merupakan hal yang penting dalam mempertahankan karyawan.

**Hipotesis 5 : Organization Culture berpengaruh positif terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction**

## 2. Metode Penelitian

### Desain Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini menggunakan penelitian dasar (murni) yaitu menemukan pengetahuan baru yang sebelumnya belum pernah diketahui. Berdasarkan waktu penelitian, penelitian ini merupakan penelitian

*cross-sectional*. Penelitian ini merupakan metodologi penelitian sosial dengan melibatkan lebih dari satu kasus dan juga melibatkan beberapa variabel untuk melihat pola hubungannya. Variabel yang menjadi objek dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diteliti. Dalam hal ini adalah *Leadership*, *Organization Culture*, dan *Job Satisfaction* sebagai mediator terhadap *Turnover Intention*. Penulis menetapkan variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu variabel *Leadership* (X1), *Organization Culture* (X2), *Job Satisfaction* (M) dan *Turnover Intention* (Y).

### Populasi dan Sample

Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan *startup digital* yang penulis samarkan namanya demi menjaga privasi perusahaan, seperti *Startup X*, *Startup Y*, dan *Startup Z* yang mayoritas karyawannya merupakan generasi milenial. Perusahaan-perusahaan tersebut berlokasi di daerah Jakarta. Sampel yang digunakan yaitu *Non-Probability Sampling* dengan teknik *Purposive Sampling* di PT X, Y, dan Z. Teknik tersebut dilakukan dengan pertimbangan tertentu, yaitu responden harus merupakan karyawan di perusahaan *startup digital*, karyawan di perusahaan *Startup X*, *Startup Y* dan *Startup Z*, dan responden harus merupakan perwakilan dari setiap level (*low*, *middle*, dan *top management*) namun tidak dibatasi jumlahnya.

### Operasional Variabel

Variabel dan indikator digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 mengenai operasional variabel.

**Tabel 2.** Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Leadership menurut Bass dan Avolio, 1994	Idealized Influence	Atasan saya membuat orang lain merasa nyaman dengannya
		Saya punya keyakinan yang penuh dengan atasan saya
		Saya merasa bangga jika dikaitkan dengan atasan saya
	Inspirational Motivation	Atasan saya memberikan penjelasan dengan mudah
		Atasan saya memberikan contoh yang mudah dimengerti mengenai apa yang harus dilakukan
		Atasan saya memberikan contoh mengenai apa yang harus dilakukan
	Intellectual Stimulation	Atasan saya membantu mengatasi masalah dengan cara baru
		Atasan saya memberi tahu cara baru dalam melihat sesuatu
		Atasan saya sering meminta orang lain untuk memikirkan ide-ide yang belum pernah terpikirkan sebelumnya
	Individualized Consideration	Atasan saya membantu dalam pengembangan diri saya
		Atasan saya sering memikirkan apa yang saya lakukan
		Atasan saya sangat memperhatikan orang lain yang tampak sedih

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Budaya Organisasi menurut Robbins dan Judge, 2013	<i>Innovation dan Risk Taking</i>	Perusahaan saya mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaannya
	<i>Attention to Detail</i>	Perusahaan saya mengharapkan karyawan untuk menganalisis dengan cermat dan memperhatikan secara detail pekerjaan yang dilakukannya
	<i>Outcomes Orientation</i>	Perusahaan saya lebih memusatkan perhatian kepada hasil kerja dibandingkan dengan teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut
	<i>People Orientation</i>	Perusahaan saya mengharapkan karyawan untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh kantor tanpa paksaan
	<i>Team Orientation</i>	Perusahaan lebih mengutamakan tim kerja daripada individu
	<i>Agressiveness</i>	Karyawan ditempat perusahaan saya bekerja bersikap agresif dan kompetitif
Kepuasan kerja menurut Smith etal, 2011	Jenis pekerjaan yang dilakukan	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian yang saya miliki
		Saya merasa berperan penting bagi kemajuan perusahaan dan diberikan peluang mempersiapkan kemajuan saya dimasa yang akan datang
		Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang dilimpahkan kepada saya dan tidak pernah bosan terhadap pekerjaan yang saya lakukan
	Upah	Saya merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan karena sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab saya
	Kesempatan Promosi jabatan	Semua karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk promosi untuk memotivasi karyawan agar lebih maju dan berkembang
	Pengawasan/ supervisi	Bimbingan yang diberikan atasan saya jelas dan komunikasi saya dengan atasan terjalin dengan baik
		Saya akan mendapatkan penghargaan/pujian pada saat melakukan pekerjaan yang baik
	Partner kerja	Rekan kerja selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan,
Keadaan tempat kerja	Saya merasa suasana kerja (flexy time, open table, full service kitchen, work at home jika diperlukan) sudah cukup nyaman	
<i>Turnover Intention</i> Menurut Mobley, 1978	Keinginan mencari pekerjaan lain	Saya tidak akan mencari pekerjaan baru tahun depan
	Keinginan untuk meninggalkan	Saya tidak merasa bahwa saya harus berhenti bekerja dari perusahaan ini
	Pikiran berhenti	Saya tidak akan menemukan bos baru dalam waktu dekat

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode pengujian SEM & Sobel Test. Model pengukuran yang paling umum dalam aplikasi SEM adalah model pengukuran kon-generik (*congeneric measurement model*), dimana setiap ukuran atau variabel teramati hanya berhubungan dengan satu variabel laten, dan semua kovariansi di antara variabel-variabel teramati adalah sebagai akibat dari hubungan antara variabel teramati dan variabel laten (Wijanto, 2015). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (V).

### 4. Hasil dan Pembahasan Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data dari responden karyawan di beberapa perusahaan digital startup yang berada di daerah Jakarta, sebanyak 200 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara masing-masing responden mengisi kuesioner penelitian secara *online* melalui *google form*. Kuesioner terdiri dari pertanyaan untuk menilai variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner didistribusikan atau disebar luaskan melalui jaringan penulis yang merupakan sesama karyawan *digital startup*. Berdasarkan data responden dengan jumlah 115 (57%) orang berjenis kelamin laki-laki dan 85 (43%) orang dengan jenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia responden dengan usia 20-25 tahun berjumlah 81 orang (40%), usia 26-32 tahun sebanyak 99 orang (50%),

Tabel 4. Uji Validitas Tahap SEM

Variabel	Indikator	Standardized Weights	Kriteria	Keterangan
Leadership	L1	0.66	0.5	Valid
	L2	0.91	0.5	Valid
	L3	0.99	0.5	Valid
	L4	0.74	0.5	Valid
	L5	0.69	0.5	Valid
	L6	0.99	0.5	Valid
	L7	0.91	0.5	Valid
	L8	0.96	0.5	Valid
	L9	0.96	0.5	Valid
Organization Culture	OC2	0.64	0.5	Valid
	OC3	0.84	0.5	Valid
	OC4	0.73	0.5	Valid
	OC5	0.57	0.5	Valid
	OC6	0.79	0.5	Valid
	OC7	0.88	0.5	Valid
Job Satisfaction	JS1	0.71	0.5	Valid
	JS2	0.96	0.5	Valid
	JS3	0.96	0.5	Valid
	JS4	0.92	0.5	Valid
	JS5	0.84	0.5	Valid
Turnover Intention	TI1	0.61	0.5	Valid
	TI2	0.73	0.5	Valid
	TI3	0.91	0.5	Valid

dan usia diatas 32 tahun sebanyak 20 orang (10%). Berdasarkan status perkawinan yaitu jumlah yang belum menikah sebanyak 105 orang (53%) dan yang sudah menikah sebanyak 95 orang (47%). Berdasarkan pendidikan yaitu 1% orang SMA, 10% D3, 76% S1, 10% S2, dan 3% S3. Berdasarkan lamanya bekerja dengan pengalaman dibawah 1 tahun sebesar 69%, antara 1 – 3 tahun sebesar 23%, dan diatas 3 tahun sebesar 8%.

### Uji Validitas

Pengujian validitas yang dilakukan dengan hasil bahwa tidak semua indikator pertanyaan yang mengukur variabel *Leadership (L)*, *Organization Culture (OC)*, *Job Satisfaction (JS)*, dan *Turnover Intention (TI)* memiliki nilai *loading* faktor lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator yang kurang dari 0.5 maka dikeluarkan dari model, dan yang digunakan hanya indikator yang dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya. Sehingga didapatkan indikator yang dinyatakan valid seperti pada tabel 4.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator pertanyaan yang mengukur variabel *Leadership (L)*, *Organization Culture (OC)*, *Job Satisfaction (JS)*, dan *Turnover Intention (TI)* memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan teknik *Construct Reliability (CR)* dan *Variance Extracted (VE)*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien *Construct Reliability (CR)*  $\geq 0.7$  dan *Variance Extracted (VE)*  $\geq 0.5$  berarti dapat dinyatakan konstruk telah reliabel atau indikator konsisten dalam mengukur variabel yang diukurnya. Adapun ringkasan hasil pengujian reliabilitas sebagaimana tabel 5.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Construct Reliability* pada variabel *Leadership (L)*, *Organization Culture (OC)*, *Job Satisfaction (JS)*, dan *Turnover Intention (TI)* lebih besar dari

**Tabel 5.** Uji Validitas Tahap SEM

Variabel	Construct Reliability	Variance Extracted	Keterangan
Leadership	0.96	0.76	Reliabel
Organization Culture	0.88	0.56	Reliabel
Job Satisfaction	0.95	0.78	Reliabel
Turnover Intention	0.95	0.58	Reliabel

**Tabel 6.** Goodness of Fit model

Indeks	Goodnes Of Fit	Cut Off Value	Keterangan
Chi-Square	1320.99	Diharapkan kecil	Poor of Fit
CFI	0.89	≥ 0.90	Marginal of Fit
GFI	0.63	≥ 0.90	Marginal of Fit
RMSEA	0.051	≤ 0.08	Good of Fit
AGFI	0.55	≥ 0.90	Poor of Fit
TLI/NNFI	0.88	≥ 0.90	Marginal of Fit
NFI	0.88	≥ 0.90	Marginal of Fit
PNFI	0.78	0.60 - 0.90	Good of Fit
PGFI	0.51	0.60 - 0.90	Marginal of Fit

0.7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *Construct Reliability* semua indikator yang mengukur variabel *Leadership (L)*, *Organization Culture (OC)*, *Job Satisfaction (JS)*, dan *Turnover Intention (TI)* dinyatakan reliabel.

**Analisis Kecocokan Model**

Pengujian kelayakan/kecocokan model (konstruk) dimaksudkan untuk mengetahui apakah konstruk yang terbentuk telah sesuai (layak) atau tidak. Ada beberapa indeks pengujian dalam analisis SEM, yaitu *Chi-Square*, *Comparative Fit Index (CFI)*, *Goodness-of-Fit Index (GFI)*, *Root Mean Square of Approximation (RMSEA)*, *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *Normed Fit Index (NFI)*, *Parsimonious Normal Fit Index (PNFI)*, dan *Parsimonious Goodness-of-Fit Index (PGFI)*. Adapun hasil pengujian kelayakan model yang telah diringkas dalam tabel 6.

Berdasarkan ringkasan *goodness of fit* tersebut dapat diketahui bahwa melalui pendekatan indeks CFI, GFI, RMSEA, AGFI, TLI/NNFI, NFI, PNFI dan PGFI yang digunakan menghasilkan kesimpulan bahwa model masih layak digunakan untuk memodelkan data yang ada. Karena mayoritas indeks *goodness of fit* menyatakan layak maka dari itu pengujian hipotesis teori pada penelitian ini dapat dilanjutkan.

**Uji Hipotesis dan Pembahasan**

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel 7.

Pengujian hipotesis ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara tidak langsung terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi (*intervening*). Pengujian mediasi dapat diketahui melalui *sobel test*. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila *p value < level of significance (alpha (α=0.05))* maka dinyatakan terdapat

**Tabel 7.** Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Hipotesis	Jalur	Koefisien	Std. Error	z Test	Keterangan
H1	L → TI	-0.08	0.042	-0.96	Tidak Signifikan
H2	L → OC	0.54	0.082	5.96	Signifikan
H3	OC → TI	0.52	0.067	4.25	Signifikan

**Tabel 8.** Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung

Hipotesis	Jalur	Inderect Koefisien	t	p value	Keterangan
H4	L → JS → TI	$0.18 \times 0.0021 = 0.0004$	0.038	0.969	Tidak Signifikan
H5	OC → JS → TI	$0.46 \times 0.0021 = 0.0009$	0.038	0.969	Tidak Signifikan

pengaruh signifikan variabel eksogen secara tidak langsung terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi (*intervening*). Hasil analisis dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel 8.

### **Pengaruh Leadership Terhadap Turnover Intention**

Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Leadership (L) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention (TI) tidak terbukti. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai z test sebesar -0.96 yang berarti kurang dari z tabel yaitu sebesar 1.96 maka H1 ditolak, artinya Leadership mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Turnover Intention. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan Lisrel versi 9.1 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Leadership terhadap Turnover Intention sebesar -0.08 yang berarti bahwa Leadership memiliki hubungan negatif terhadap Turnover Intention atau dengan kata lain apabila nilai Leadership meningkat ataupun menurun maka tidak akan terjadi peningkatan atau penurunan skor pada Turnover Intention. Hasil koefisien jalur yang menghasilkan nilai negatif menunjukkan bahwa hubungan pengaruh antara variabel Leadership terhadap variabel Turnover Intention memiliki hubungan yang berlawanan.

### **Pengaruh Leadership Terhadap Organization Culture**

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Leadership (L) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organization Culture (OC) dapat diterima. Hal ini dibuktikan oleh nilai z test sebesar 5.96 yang berarti lebih besar dari z tabel yaitu sebesar 1.96 maka H2 diterima, artinya Leadership mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Organization Culture. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan Lisrel versi 9.1 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Leadership terhadap Organization Culture sebesar 0.54 yang berarti bahwa Leadership memiliki hubungan positif terhadap Organization Culture atau dengan kata lain apabila nilai Leadership meningkat maka akan terjadi peningkatan skor pada Organization Culture. Begitu pula sebaliknya apabila nilai Leadership menurun maka akan terjadi penurunan skor pada Organization Culture. Hasil koefisien

jalur yang menghasilkan nilai positif menunjukkan bahwa hubungan pengaruh antara variabel Leadership terhadap variabel Organization Culture memiliki hubungan yang searah.

### **Pengaruh Organization Culture Terhadap Turnover Intention**

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Organization Culture (OC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention (TI) dapat diterima. Hal ini dibuktikan oleh nilai z test sebesar 4.25 yang berarti lebih besar dari z tabel yaitu sebesar 1.96 maka H3 diterima, artinya Organization Culture mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan Lisrel versi 9.1 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Organization Culture terhadap Turnover Intention sebesar 0.52 yang berarti bahwa Organization Culture memiliki hubungan positif terhadap Turnover Intention atau dengan kata lain apabila nilai Organization Culture meningkat maka akan terjadi peningkatan skor pada Turnover Intention. Begitu pula sebaliknya apabila nilai Organization Culture menurun maka akan terjadi penurunan skor pada Turnover Intention.

### **Pengaruh Leadership Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Job Satisfaction**

Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Leadership berpengaruh positif dan Signifikan Terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction tidak terbukti. Uji pengaruh Leadership (L) terhadap Turnover Intention (TI) melalui mediasi Job Satisfaction (JS) menghasilkan *statistic t* sebesar 0.038 dan *p value* sebesar 0.969. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* (0.969) > *level of significance* (alpha = 0.05) yang artinya berarti tidak terdapat pengaruh tidak langsung Leadership terhadap Turnover Intention melalui mediasi Job Satisfaction atau dengan kata lain bahwa variabel Job Satisfaction tidak mampu memediasi pengaruh Leadership terhadap Turnover Intention.

### **Pengaruh Organization Culture Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Job Satisfaction**

Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa *Organization Culture* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* tidak terbukti. Uji pengaruh *Organization Culture* (OC) terhadap *Turnover Intention* (TI) melalui mediasi *Job Satisfaction* (JS) menghasilkan *statistic t* sebesar 0.038 dan *p value* sebesar 0.969. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* (0.969) > *level of significance* ( $\alpha = 0.05$ ) yang artinya berarti tidak terdapat pengaruh tidak langsung *Organization Culture* terhadap *Turnover Intention* melalui mediasi *Job Satisfaction* atau dengan kata lain bahwa variabel *Job Satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *Organization Culture* terhadap *Turnover Intention*.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis variabel-variabel *Leadership*, *Organization Culture*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*. Dari hasil pengolahan data yang telah peneliti lakukan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa: *Leadership* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Culture*, *Organization Culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Job Satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *Leadership* terhadap *Turnover Intention*, *Job Satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *Organization Culture* terhadap *Turnover Intention*.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terkait dengan keterbatasan variabel yang diteliti mengenai *Turnover Intention* hanya sebatas *Leadership*, *Organization Culture*, dan *Job Satisfaction* Saran Untuk Penelitian Selanjutnya saja. Peneliti menyadari penelitian mengenai variabel lain untuk dapat di bandingkan dengan variabel yang telah diteliti pada penelitian ini dirasa sangat perlu untuk dapat menambah masukan untuk mengatasi *Turnover Intention* dalam suatu perusahaan. Penelitian ini juga terbatas hanya pada perusahaan startup digital saja dan hanya dilakukan di wilayah Jakarta saja, mengingat *holding company* perusahaan *startup* kebanyakan ada di wilayah Jakarta.

### Saran

Penelitian selanjutnya perlu diteliti bagaimana kemungkinan pengaruh dari variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini terhadap *Turnover Intention*, sehingga dapat menambah perbendaharaan ilmu khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya juga dapat

mempertimbangkan untuk melakukan penelitian pada jenis perusahaan yang berbeda dari penelitian ini. lokasi penelitian dan jenis perusahaan yang berbeda kemungkinan menghasilkan hasil yang berbeda dengan penelitian ini.

## Daftar Referensi

- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215-233.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and application (4th edition)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). *The transformational model of Leadership. Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bawdy El, Tarek A. dan Manal Bassiouny. (2014). Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit. *Journal of Management*, 12 (1).
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N., & Park, J. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(5), 670-677.
- Choi, S., Jang, I., Park, S., & Lee, H. (2014). Effects of organizational culture, self leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 206-214.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191- 199.
- Ghafourian Sharif Heravi, M., Shahidi, S. E., & Nik Mahmood, N. H. (2010, May). Investigating the relationships between leadership style and personnel turnover intention in it companies in Iran. *Management Information System's 48th*

- Annual Conference* (pp. 48-54).
- Kang, S. J. (2013). Mediating effects of empowerment, job stress, and organizational commitment in relation-oriented nursing organization culture and turnover intention of clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(3), 372- 381.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8).
- Kim, K. N. (2014). The effect nursing organizational culture and happiness index on turnover intention among nurses. *The Korean journal of health service management*, 8(2), 61- 72.
- Kleinman, C. (2004). The relationship between managerial leadership behaviors and staff nurse retention. *Hospital topics*, 82(4), 2-9.
- Koçyiğit, M. (2015). The effect of leadership on organizational culture. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 111-122). Springer, Cham.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
- Lai, M. C., & Chen, Y. C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (4), 387.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(5), 615-625.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). *Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective*. Career Development International.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Ngang, T. K. (2011). The effect of transformational leadership on school culture in male primary schools Maldives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2575- 2580.
- Panatik, S. A. B., Rajab, A., Shaari, R., Saat, M. M., Wahab, S. A., & Noordin, N. F. M. (2012). Psychosocial work condition and work attitudes: Testing of the effort-reward imbalance model in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 591-595.
- Park, J. S. (2005). The effect of organizational culture types on job satisfaction and intension of turnover perceived by national hospital employees. *Korea Journal of Hospital Management*, 10(1), 1-24.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98 (2), 268.
- Reis, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business.
- Robbins, S. P. dan Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*, 15th Edition. New York: Pearson International.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2016). *Manajemen*. Edisi Ketigabelas. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Shiva, M. M., & Suar, D. (2012). Transformational Leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.
- Smith, A., Fuqua, D., Choi, N., & Newman, J. (2011). Role ambiguity as a moderator of occupational self-efficacy and job satisfaction. *Psychological Reports*, 109(1), 243- 251.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. Sociological methodology, 13, 290-312.
- Stock, R. M., & Schnarr, N. L. (2016). Exploring the product innovation outcomes of corporate culture and executive leadership. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650009.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between

- organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98
- Wang, C. H., & Yen, C. D. (2015). Leadership and turnover intentions of Taiwan TV reporters: The moderating role of safety climate. *Asian Journal of Communication*, 25(3), 255-270.
- Wijanto, S. H. (2015). *Metode Penelitian Menggunakan Structural Equation Modeling*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Wilderom, C. P., Van Den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The leadership quarterly*, 23(5), 835-848.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89.