

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP NIAT KELUAR YANG DIMEDIASI OLEH KONDUSIFITAS LINGKUNGAN KERJA

Maria Margareta Kismiati¹⁾ dan Tigor Sitorus²⁾

¹⁾Magister Manajemen Univesitas Bunda Mulia

²⁾Magister Manajemen Univesitas Bunda Mulia

Diterima 1 Desember 2018 / Disetujui 29 Maret 2019

ABSTRACT

The role of leadership is very strategic and important in an organization as one of the determinants of success in achieving the mission, vision and goals of an organization. Therefore this study aims to develop an empirical research model on the relationship between the relationship Leadership Style and Intentional to quit that mediated by Work Environment Conduciveness for 160 employees of the Bonavita Foundation in 2017 and a quantitative approach to research methods in which data is collected through questionnaires distributed directly. Data were analyzed using structural equation models (SEM) / AMOS 22, with the results that; 1). Intention to quit is influenced negatively and significantly by the Leadership Style, 2). Conduciveness of the Work Environment is influenced positively and significantly by the Leadership Style, 3). Intention to quit is influenced negatively and significantly by the conduciveness of the work environment. This proves that the Conduciveness of the Work Environment is capable of acting as a perfect mediating variable between the leadership style variables with the Intention to quit.

Keywords: *Leadership , Intention, Conduciveness, Environment*

ABSTRAK

Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Oleh karenanya maka penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model penelitian empiris tentang hubungan keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Niat Keluar Yang dimediasi oleh Kondusifitas Lingkungan Kerja terhadap 160 karyawan Yayasan Bonavita Tangerang pada tahun 2017 dan pendekatan penelitian dengan metode kuantitatif dimana data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung. Data dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM)/AMOS 22, dengan hasil bahwa; 1). Niat keluar dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh Gaya Kepemimpinan, 2). Kondusifitas Lingkungan Kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Gaya Kepemimpinan, 3). Niat keluar dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kondusifitas lingkungan kerja. Hal ini membuktikan bahwa Kondusifitas Lingkungan Kerja mampu berperan sebagai peubah mediasi secara sempurna antara peubah gaya kepemimpinan dengan Niat Keluar.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Niat, Kondusifitas, Lingkungan*

*Korespondensi Penulis:

E-mail: tsitorus@bundamulia.ac.id

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang dan jasa maupun kegiatan apapun yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam menjalankan aktivitas kegiatan operasinya. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001)

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur memengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Karena kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antar anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi tersebut akan menghasilkan *output* manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan (*turn over*) yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, dan tercapainya lingkungan kerja yang nyaman.

Lingkungan yang nyaman di tempat kerja tentunya akan membuat karyawan dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dan kurang mendukung, tentunya akan

menyebabkan karyawan enggan untuk berlama-lama ditempat kerja. Selain kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan perusahaan. Ketika kepuasan karyawan dikesampingkan, dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan tersebut yang mengakibatkan pelayanan karyawan terhadap konsumen juga menurun. Ketika perusahaan dapat memelihara SDM dengan baik, tingkat *turnover intention* di perusahaan akan cenderung turun. Lingkungan kerja merupakan faktor lain yang dapat memengaruhi niat keluar, dimana lingkungan kerja merupakan potret realitas keadaan di dunia kerja yang terus berkembang, serta ditempat kerja dapat memberikan gambaran mengenai hari ke hari kehidupan karyawan yang datang untuk bekerja, datang bersama-sama untuk tujuan yang sama, melaksanakan pekerjaan mereka, dan hidup dalam kerangka aturan dan peraturan perusahaan (Bhattacharya, 2012).

Mahdi et al. (2012) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan karyawan yang cenderung ingin berhenti dari pekerjaannya atas dasar keinginannya sendiri. *Turnover intention* dikatakan sebagai faktor yang menyebabkan penurunan kinerja pegawai dalam organisasi yang dipengaruhi oleh beragam peubah yang ada dalam organisasi. Nadiri dan Tanova (2010) menyatakan sebagai suatu kemungkinan dimasa yang akan datang, seorang pegawai akan memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya. Menurut Mobley et al. dalam Chen (2005) *turnover* dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimediasi oleh lingkungan kerja, umur tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah dari pegawai tapi jenis kelamin dan status perkawinan memengaruhi keinginan untuk berpindah.

Berdasarkan data pada tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah guru pada Yayasan Pendidikan Bonavita Tangerang tahun ajaran 2017/2018 berjumlah 194 karyawan. Terjadi penurunan jumlah karyawan satu tahun pada tahun ajaran 2016/2017 sebesar 11,34% ini mengindikasikan terjadinya ketidakpuasan

pada guru dan karyawan pada Yayasan Bonavita Tangerang. Hal ini merupakan suatu indikasi menurunnya jumlah karyawan di Yayasan Bonavita Tangerang menunjukkan suatu fenomena empiris yang

mengindikasikan menurunnya gaya kepemimpinan, lingkungan dan niat keluar pada Yayasan Bonavita Tangerang.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Keluar Yayasan Bonavita

Tahun	Playgroup		SD		SMP		SMK		Total	
	Jmh Karyawan	Keluar	Jmh Karyawan	Keluar	Jmh Karyawan	Keluar	Jmh Karyawan	Keluar	Jmh Karyawan	Keluar
2017/2018	25	4	60	6	60	5	49	3	176	8 ¹
2016/2017	22	2	66	3	30	2	54	2	163	9
2015/2016	22	0	59	1	40	0	60	3	177	4

Sumber: PTK 2017, Bonavita Tangerang

Dari data diatas merupakan perputaran keluar masuk setiap tahun pelajaran selalu mengalami kenaikan mungkin tidak banyak tetapi hal ini dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan atau organisasi, khususnya apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang mempunyai keahlian, kemampuan, terampil dan berpengalaman atau tenaga kerja yang menduduki posisi vital dalam perusahaan, sehingga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan.

Riset terdahulu menunjukkan perbedaan hasil seperti penelitian Mayowa T. Babalola (2016) menyatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh dalam mengurangi angka niat keluar karyawan, Marshall (2015) dalam penelitiannya menyatakan pemimpin mempunyai efek besar dalam kepuasan kerja, kesejahteraan subjektif di tempat kerja, dan kepuasan hidup dalam bekerja. Sedangkan dalam penelitian lain, lingkungan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention*, tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001; Johnson et. al, 1987; dalam Andini, 2006).

Berdasarkan fenomena dan perbedaan hasil riset terdahulu, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul

“Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat keluar yang di mediasi kondusifitas lingkungan kerja pada Yayasan Bonavita Tangerang”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah niat keluar dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan?
- 2) Apakah kondusifitas lingkungan kerja dipengaruhi secara positif oleh gaya Kepemimpinan?
- 3) Apakah niat keluar dipengaruhi secara positif oleh kondusifitas lingkungan kerja ?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat keluar pada yayasan Bonavita Tangerang.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja pada yayasan Bonavita tangerang.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerjaterhadap niat keluar pada yayasan Bonavita Tangerang.

LITERATUR

Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2009) gaya kepemimpinan yang saling berhubungan dibagi empat, yaitu:

1. Kepemimpinan otoriter, adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan yang menganut sistem sentralisasi wewenang. Dalam pengambilan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan tidak memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pemimpin menganut manajemen tertutup (*closed management*).
2. Kepemimpinan Partisipatif, yaitu kepemimpinan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi bawahan. Pemimpin selalu memberikan motivasi untuk bawahan agar merasa ikut dalam memiliki perusahaan. Keputusan yang dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*). Pemimpin dengan gaya partisipatif mendorong kemampuan bawahan dalam mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk dapat menerima tanggung jawab yang besar.
3. Kepemimpinan Delegatif, seorang pemimpin mendelegasikan wewenang pada bawahannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya, pemimpin bersikap, menyerahkan, dan memberikan tanggungjawab pada bawahan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

4. Kepemimpinan Situasional, Pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi dengan perilaku nyata. Penekanan pendekatan situasional yaitu perilaku pemimpin dan anggota serta pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif. Gaya kepemimpinan situasional memberikan cara yang terbaik untuk bawahan maupun orang lain.

Robbins (2007) menyatakan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dibagi dalam 4 gaya kepemimpinan yakni: kepemimpinan kharismatik, transaksional, transformasional, dan visioner.

Niat Keluar

Abdillah (2012) menyatakan *turnover intention* merupakan suatu posisi dimana karyawan memiliki keinginan atau niat untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda. Dampak negatif *turnover* adalah dampak terhadap biaya organisasi yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, serta pelatihan personil baru, ditambah lagi *turnover* dapat menyebabkan penurunan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan karena telah kehilangan rekan kerjanya.

Ajagbe et. al (2012) menyatakan variabel *turnover intention* mempunyai 3 indikator yang dijadikan sebagai dasar untuk mengukur keinginan untuk keluar tersebut, yaitu: 1). Munculnya keinginan meninggalkan perusahaan; 2). Munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan baru; 3). Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang. Kumar and Yacob (2012) menyatakan niat untuk keluar atau *turnover intention* dapat diklasifikasikan ke dalam 3 bagian yaitu 1). *Turnover* yang tidak dapat dicegah; 2). *Turnover* yang diinginkan; 3). *Turnover* yang tidak diinginkan

Menurut Mobley, dkk., (Ferry, 2007) *turnover* sebagai salah satu bentuk penarikan diri karyawan merupakan hak individu dalam menentukan pilihannya, sementara Mobley dalam (Daromes, 2006)

menyatakan sebelum terjadinya *turnover*, perilaku yang mendahuluinya adalah adanya niatan atau intensi *turnover* yang merupakan prediktor terbaik dari *turnover*.

Jadi intensi *turnover* adalah adanya niat atau keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk mencari alternatif pekerjaan dan meninggalkan sekolah tempat ia bekerja sekarang ke sekolah lain.

Faktor-faktor penyebab intensi *turnover* adalah usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, lama bekerja, kepuasan karyawan, keikatan dengan perusahaan, budaya perusahaan. Beberapa aspek-aspek dari intensi *turnover* yang dijelaskan oleh Mobley (Ajagbe, et. al., 2012) yaitu :1. *Thinking of quitting*, mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi 2. *Intention to search*, keinginan untuk mencari kerja di luar organisasi dan 3. *Intention to quit*, keputusan untuk meninggalkan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan niatan keluar atau intensi *turnover* kurangnya perhatian terhadap kebutuhan dan keinginan guru atau karyawan sebagai manusia yang memiliki kebutuhan yang ingin dipenuhi.

Lingkungan Kerja

Tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal. Diantara banyak faktor yang menentukan keberhasilan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, maka faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mendapat perhatian. Lingkungan kerja merupakan sarana penunjang kelancaran proses kerja, dimana kenyamanan dan keselamatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para pegawai sehingga dapat mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Sunyoto (2013: 43), mendefinisikan pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi

dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut (Nitisemito 2012: 97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat memengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

Selain itu lingkungan kerja juga menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang terletak pada lingkungan. Hakekat lingkungan kerja telah menjadi rumah kedua bagi pekerjanya, dinyatakan oleh Moenir (2001). Lingkungan kerja dapat diartikan dalam bentuk fisik, yaitu bangunan, ruangan, kerapihan, kebersihan, sarana dan prasarana fisik. Selain itu dapat pula diartikan dalam bentuk psikologis yaitu suasana kerja yang nyaman, menyenangkan, jenuh, atau membosankan.

Lingkungan kerja menurut Armstrong dalam (Bagus Kisworo, 2012: 75), *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co workers*. Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja.

Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang

bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

Menurut Bangun (2012:304), faktor kondisi kerja yang perlu diperhatikan adalah dalam penciptaan suasana yang menarik terhadap pandangan pegawai atas pekerjaannya. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kondisi kerja antara lain, tersedianya fasilitas yang memadai dan ruang kerja yang bersih, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai yang akhirnya berpengaruh kepada peningkatan kerja. Lingkungan kerja berupa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Selanjutnya indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (

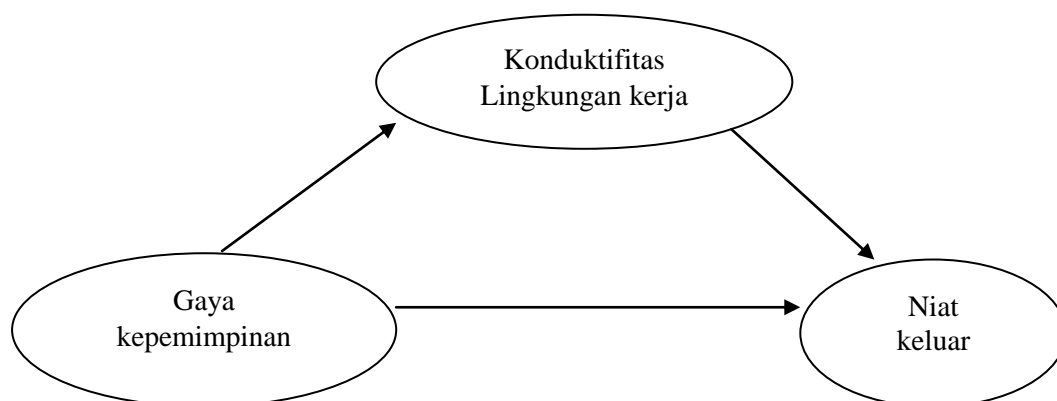
2012: 183) terdiri dari: Hubungan dengan rekan kerja, Hubungan antar bawahan dengan pimpinan, Tersedianya fasilitas kerja untuk karyawan, hubungan dengan rekan kerja.

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan dari pengertian lingkungan kerja di atas dapat dikatakan bahwa pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Rerangka Pemikiran

Rerangka kapemikiran teoritis yang diajukan meliputi peubah gaya kepemimpinan, niat keluar, dan kondusifitas lingkungan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka model konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Rerangka Pemikiran
Sumber: Hasi pengembangan model penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Hal ini sesuai dengan pendapat (Arikunto 2006: 12) yang mengemukakan penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menguatkan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas (sebab akibat) yang digunakan hubungan dan pengaruh antara peubah bebas dengan dependen yang diteliti. Peubah tergantungnya, serta faktor-faktor didalamnya. Untuk menganalisis data digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS (*Analisis of Moment Structures*) versi 22.0. Permodelan dengan SEM memungkinkan dijawabnya pertanyaan penelitian secara dimensional.

Operasionalisasi Peubah dan Skala Pengukuran

Peubah Gayut (*Dependent Variable*)

Peubah gayut merupakan peubah yang nilainya dipengaruhi oleh peubah bebas (Umar, 2003). Peubah gayut adalah peubah yang menjadi perhatian utama dalam peneliti (Sekaran dan bougie, 2013 hal 69). Disebut peubah gayut jika konsep-konsep dalam proposisi terkena akibat dari peubah bebas (Ihalauw, 2008 hal 81). Ada dua jenis peubah gayut dalam penelitian ini, yakni ; Peubah gayut pemediasi (*intervening*), yaitu peubah gayut yang dapat menjadi peubah bebas yang dapat memengaruhi peubah gayut yang lain

dalam suatu model (Ghozali, 2011). Dalam Penelitian ini peubah pemediannya adalah kondusifitas lingkungan Kerja (Y1), sementara Peubah gayut tergantung (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah Niat keluar (Y2).

Peubah Bebas (*Independent Variable*)

Peubah bebas merupakan peubah yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya peubah bebas (Umar, 2003 hal 129). Disebut peubah gayut jika konsep-konsep dalam proposisi terkena akibat dari peubah bebas (Ihalauw, 2008 hal 18). Adapun peubah bebasnya dalam penelitian ini adalah Niat Keluar dan Kondusifitas Lingkungan kerja sebagai peubah Mediasi.

Skala Pengukuran

Menurut Sekaran & Bougie (2016), peubah adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Dalam penelitian ini menggunakan dua peubah, yaitu peubah gayut dan peubah bebas. Masih menurut Sekaran & Bougie, 2016, skala adalah alat atau mekanisme untuk membedakan individu satu sama lain pada peubah yang terkait. Terdapat empat tipe skala pengukuran yaitu skala nominal, ordinal, interval dan rasio.

Dalam penelitian ini menggunakan skala interval. Menurut Sekaran & Bougie, (2016), skala interval memungkinkan untuk melakukan operasi aritmatik terhadap data yang dikumpulkan dari responden. Instrumen yang digunakan disusun dengan skala Likert yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek yang setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala lima titik, dengan susunan berikut:

Tabel 2. Skala Likert

Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Sumber: Sekaran (2006, hal. 31-32)

Populasi dan Sampel

Pengertian Populasi menurut Sugiyono (2012:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Yayasan Bonavita yakni 176 orang.

Menurut Umar (2003) sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi. Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam penelitian. Sampel diperlukan tidak bermaksud untuk meneliti populasi yang ada, karena tidaklah mungkin

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$
 dengan $N = 176$ dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ maka diperoleh

$$n = \frac{176}{1 + 176 \times (0,05)^2} = 122,2$$
 dibulatkan menjadi 123 orang.

Berdasarkan penentuan jumlah sampel minimal di atas, data akan dikumpulkan dengan kuesioner yang disebarkan kepada 160 responden dan yang kembali 130 orang yang dilakukan pada bulan Agustus 2017.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling*. Dalam metode *probability sampling*, seluruh unsur dalam suatu populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih dalam sampel. Dalam metode ini, cara pemilihan sampel harus dilakukan secara acak (random). Demikian pula dengan jumlah sampel minimum, harus dihitung secara matematis berdasarkan probabilitas (Slovin, 2012).

Sumber Data

Dalam sebuah penelitian, data memegang peranan penting yaitu sebagai alat pembuktian hipotesis serta pencapaian tujuan penelitian. Penelitian harus mengetahui jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana mengidentifikasi, mengumpulkan, serta mengolah data. Data yang digunakan dalam

penelitian secara langsung meneliti segenap populasi, padahal tujuan penelitian ialah menemukan generalisasi yang berlaku secara umum.

Menurut Slovin dalam Umar (2003), metode pengambilan sampel adalah berapa jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian. Sampel yang terlalu kecil dapat menyebabkan penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya. Sebaliknya, sampel yang terlalu besar dapat mengakibatkan pemborosan biaya penelitian.

Untuk penentuan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003: 108):

penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan, konduktifitas lingkungan kerja dan niat keluar. Dalam hal ini data diperoleh secara langsung dengan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan kepada konsumen.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dalam penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari majalah yang berhubungan dengan judul tesis.

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan

memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuisisioner adalah penulisan rumusan berupa pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada 160 responden dari jumlah pegawai Yayasan Pendidikan Bonavita Kota Tangerang.

Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sangat penting dalam penelitian kuantitatif karena amat menentukan kualitas data yang dikumpulkan. Karena itu, agar kuisisioner yang jadi instrumen pengumpulan data ini dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan peubah yang mau diukur, peneliti membuat uji validitas dan reliabilitas alat ukur.

- Uji Kesahihan
Uji kesahihan dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kehandalan kuisisioner yang mempunyai arti bahwa kuisisioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Perhitungan koefisien validitas model dilakukan dengan analisis faktor untuk mencari satu kombinasi linier terbaik pada butir-butir yang disusun dan mewakili faktor yang dikonsepsikan berdasarkan konstruksi teorinya. Perhitungan koefisien validitas konstruk ini dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Uji kesahihan bertujuan untuk menentukan kemampuan indikator dalam mengukur peubah laten. Kesahihan suatu indikator sebenarnya dapat dievaluasi dengan tingkat signifikansi pengaruh antara satu peubah laten dengan indikatornya. Melalui uji kesahihan ini kemampuan indikator dalam mengukur peubah dan

dimensinya dapat diketahui (Sugiyono, 2012).

- Uji Kehandalan

Uji kehandalan merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan pengamat dilakukan secara berulang. Dengan kata lain untuk mengetahui apakah item-item pernyataan yang digunakan untuk mengukur peubah sudah konsisten atau belum. Metode yang akan digunakan ialah *Internal Consistency Reliability Method* (Sugiyono, 2012). Kriteria reliabilitas dengan metode ini ialah Cronbach's Coefficient $\alpha > 0,6$.

Statistik Deskripsi

Sugiyono(2012 : hal 29) menyatakan statistik deskripsi adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisa dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Data statistik deskripsi penelitian ini menggunakan profil responden, minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan varian untuk melihat kesimpulan dari jawaban responden dalam menjawab kuisisioner.

Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyerdehanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan peubah yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang

akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa peubah independen dan peubah dependen serta menambahkan peubah *intervening* ke dalam model, maka

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif diperlukan dalam laporan hasil penelitian dan perhitungannya dibuat dalam bentuk statistik. Statistik deskriptif berfungsi untuk memberi gambaran dari obyek penelitian. Analisis deskriptif ini tidak menerangkan hubungan di antara peubah dan karena itu tidak digunakan dalam perumusan kesimpulan.

Dalam penelitian ini, setelah dibuat pengumpulan data, semua data itu dikelompokkan dengan jalan mencari kelas interval dan batas kelas, menggunakan rumus Struges (Syaban, A., 2005: 7):

$$\text{Mean (M)} = \frac{\sum x}{N}$$

$$\text{Median (Mdn)} = \mathbf{U} + \frac{\left(\frac{N}{2}\right) - fka}{fi} \times i$$

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya prosentase kecenderungan data dari responden, akan dibuat pengelompokkan data dengan kategori sangat rendah, rendah, agak rendah, agak tinggi, tinggi dan sangat tinggi.

Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa peubah independen dan peubah dependen serta menambahkan peubah *intervening* ke dalam model, maka persoalan akan semakin rumit karena harus menggunakan beberapa persamaan regresi untuk menyelesaikannya, sehingga diperlukan teknik analisis yang lebih komprehensif (Latan, 2013). Untuk

persoalan akan semakin rumit karena harus menggunakan beberapa persamaan regresi untuk menyelesaikannya, sehingga diperlukan teknik analisis yang lebih komprehensif (Ghozali, 2011). Untuk menyelesaikan model penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan *structural* (SEM) dengan menggunakan program analisis AMOS versi 22.0

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log. } n$$

K = Jumlah kelas interval

n = Jumlah data

Setelah kelas interval dan batas kelas, ditentukan pula interval (jarak) dan interpretasi persen agar dapat diketahui penilaian dengan metode mencari interval skor persen dengan rumus:

$$I = 100 / \text{jumlah Skor (likert)}$$

Selanjutnya dicari nilai *mean*, median dan modus dengan rumus berturut-turut sebagai berikut:

$$\text{Modus (Mo)} = \mathbf{U} + \left[\frac{fa}{fa+fb} \right]$$

menyelesaikan model penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) dan alat analisis menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment structure*) versi 22.0. SEM (*Structural Equation Modelling*) merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Permodelan melalui SEM (*Structural Equation Modelling*) adalah generasi kedua teknik analisis *multivariate* (Bagozzi dan Fornell, 1982 dalam Ghozali, 2011) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara peubah yang kompleks baik *recursive* (dimana model pengaruh antara peubah laten adalah

unidirectional influences) maupun *non-recursive* (dimana hubungan antara dua peubah laten bersifat timbal balik) untuk memperoleh gambaran menyeluruh model. Tidak seperti analisis *multivariate* biasa (regresi berganda, analisis faktor), SEM dapat menguji secara bersama-sama: (1) model struktural, yaitu hubungan antar

konstruk independen dan dependen; (2) model *measurement*, yaitu hubungan (nilai *loading*) antar indikator dengan konstruk peubah laten, (Bollen, 1989 dalam Ghozali, 2011)

HASIL PENELITIAN

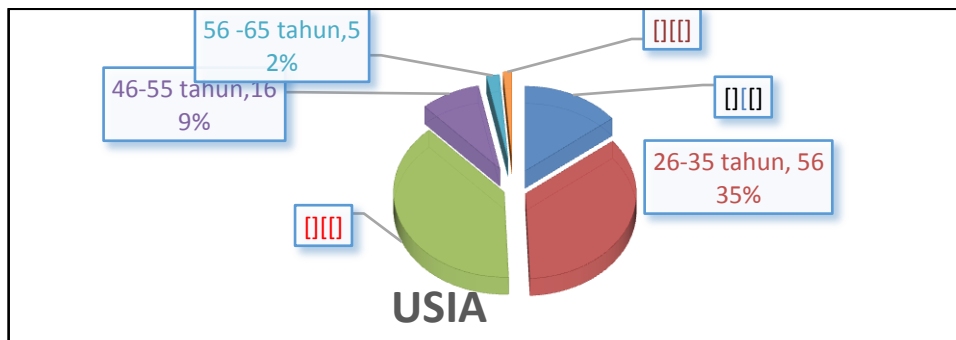
Analisis Deskriptif

Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah guru Yayasan Bonavita Kota Tangerang. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik penarikan *Probability Sampling Design* yaitu dengan menggunakan *purposive sampling*. Jumlah kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak

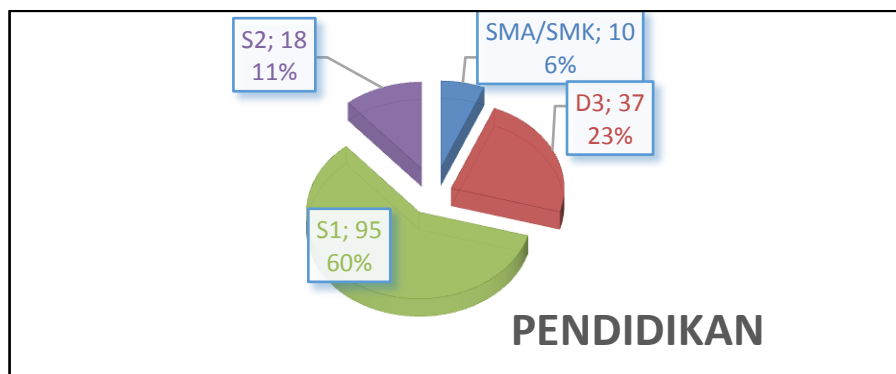
170 kuesioner, namun yang terisi dengan baik dan diolah yaitu sebanyak 160 kuesioner. Oleh karena itu jumlah kuesioner yang kembali dan diolah adalah sebanyak 95,25 %. Kuesioner disebar pada bulan Agustus 2017.

Berdasarkan hasil kuesioner yang sudah disebarakan, responden dikelompokkan kedalam beberapa kategori umur mulai dari 20 tahun hingga 75 tahun. Hasilnya dapat dilihat pada diagram pie berikut ini.



Gambar 2 : Diagram Responden Berdasarkan Usia.

Sumber : Hasil olah data primer, 2017 (n=160)



Gambar 3 : Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber : Hasil olah data primer, 2017 (n=160)

Berdasarkan gambar diatas nampak bahwa responden berusia 36 – 45 merupakan responden terbanyak yaitu 57 responden atau sebesar 39% dari total 160, Faktor usia merupakan salah satu karakteristik kedewasaan seseorang dalam pengambilan keputusan terhadap gaya kepemimpinan, lingkungan kerja serta niat keluar. Berdasarkan data diatas nampak bahwa responden berjenis kelamin wanita merupakan responden terbanyak yaitu 85 responden atau sebesar 53,13% dari total 160 dan sisanya 75 responden atau sebesar 46, 87% berjenis kelamin pria.

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat memengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam berpikir. Pada Gambar 3 di atas, dapat diketahui bahwa dari 160 responden, sebagian besar memiliki pendidikan S1 yaitu sebesar 59,38% atau 95 responden., sedangkan responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma sebesar 23,12

responden, sebagian besar memiliki pendidikan S1 yaitu sebesar 23,12%, dan S2 sebesar 11, 25%.

Analisis Asumsi SEM

Analisis Full Model Structural Equation Modeling (SEM)

Penelitian ini dianalisis melalui peubah peubah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), yang dilakukan analisis terhadap keseluruhan model penelitian dengan menggunakan model persamaan *structural SEM*.

SEM bertujuan untuk menguji kelayakan full model penelitian. Uji keseluruhan model dalam penelitian ini menggunakan AMOS 22 untuk melihat dan menganalisis *Goodness of fit* (GOF). Analisis model persamaan struktural penelitian ini adalah sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar-2. Untuk lebih memperjelas hasil uji kelayakan yang tersaji dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	< 198,15(0,05,df=167)	235,907	Marginal
<i>Probability</i>	>0,05	0,000	Marginal
CMIN/DF	< 2,00	1,413	Good Fit
GFI	>0,90	0,901	Good Fit
AGFI	>0,90	0,921	Good Fit
TLI	>0,90	0,917	Good Fit
RMSEA	<0,08	0,051	Good Fit
CFI	>0,90	0,927	Good Fit

Sumber: Output Amos 22.00

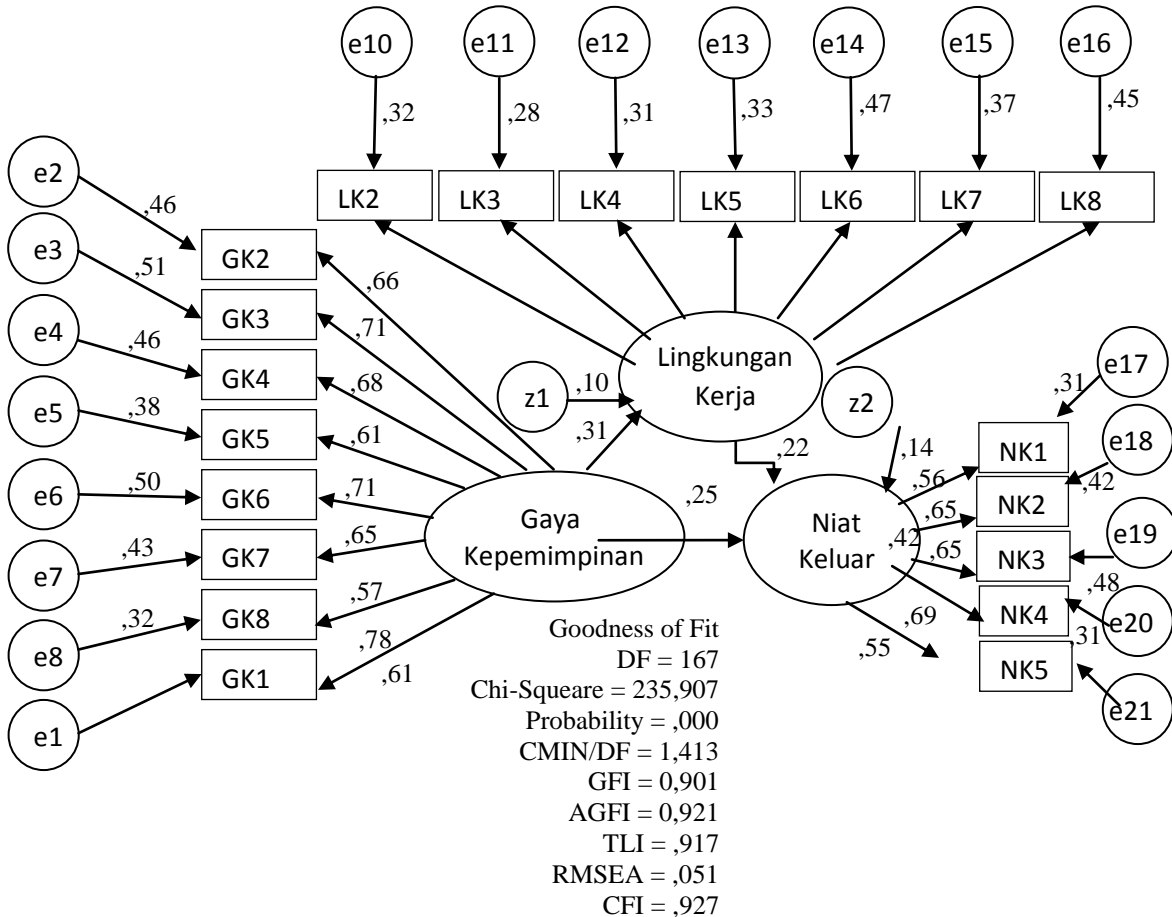
Uji Hipotesis

Dasar penelitian ini dalam melakukan *test of significance* dilakukan dengan menggunakan statistik uji-t, sama halnya seperti menguji koefisien regresi klasik biasa, dengan menggunakan taraf signifikansi (α) < 5 %. Pada tabel 4 koefisien pengaruh antar peubah dari hasil

perhitungan AMOS 22.00 sebagai dasar dalam analisis hipotesis penelitian ini.

Hasil analisis *Goodness of Fit* ini menunjukkan bahwa model sudah sesuai dengan kriteria uji kelayakan. Dengan demikian disimpulkan bahwa penelitian dan model yang diajukan ini memiliki *Goodness of Fit* yang baik. Dengan memperhatikan kriteria-kriteria model fit di

atas, sebagaimana tampak dalam Gambar 4.10, indikator-indikator pengukuran dari tiap-tiap peubah laten memiliki nilai koefisien faktor > 0,50. Berarti indikator pengukuran sudah sesuai.



Gambar 4 : Full Model Struktural
 Sumber: Output Amos 22.00

Analisis Pengaruh antar Peubah

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh peubah eksogen terhadap peubah endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Namun tanda koefisien menunjukkan hubungan langsung (positif atau negatif) antara peubah laten dalam penelitian. Koefisien lajur menunjukkan hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung pada setiap peubah laten.

Total pengaruh merupakan jumlah dari seluruh pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Jumlah dari pengaruh langsung dan tak langsung menunjukkan total pengaruh dari peubah-peubah endogen (Ghozali, 2011). Besar pengaruh masing-masing peubah secara langsung, tidak langsung, dan total tampak pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4. Koefisien Pengaruh antar Peubah

			<i>Estimate</i>	Error	C.R.	P	Label
Lingkungan_Kerja	<---	Gaya_Kepemimpinan	,31	,086	2,915	,004	par_1
Niat_Keluar	<---	Lingkungan_Kerja	-,22	,167	-2,034	,042	par_2
Niat_Keluar	<---	Gaya_Kepemimpinan	-,26	,134	-2,254	,024	par_20

Sumber: Output Amos ver 22.00

Berdasarkan tabel 4 di atas, maka di bawah ini dijelaskan pengaruh antar peubah.

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Niat Keluar (Hipotesis 1)

Hipotesis kedua menyatakan gaya kepemimpinan memengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Hasil penelitian Lingkungan kerja memengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap niat keluar pada Yayasan Bonavita Tangerang. Hal ini *Standardized coefficient* Gaya kepemimpinan terhadap Niat Keluar sebesar -0,24 atau 24%, ini berarti Gaya Kepemimpinan terhadap niat keluar sebesar 24% sedangkan sisanya 76% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Gaya kepemimpinan dengan indikator niat keluar, lingkungan kerja. Peubah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat keluar. Hal ini menandakan Hubungan antara sesama rekan kerja membantu Saudara dalam bekerja, Hubungan antara sesama rekan kerja saling terbuka, menganggap rekan kerja di sekolah tidak hanya sebatas rekan kerja tapi sudah seperti bagian dari keluarga, sesama rekan kerja di sekolah saat ini tidak begitu kondusif, Perselisihan yang terjadi diantara rekan kerja bisa menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif, Hubungan antar rekan kerja yang ada diluar lingkungan kerja terjalin akrab, Alat pendukung kerja yang lain, Kebersihan di lingkungan sekolah sudah dikelola secara baik.

Maka dikatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik/kondusif akan mampu meningkatkan motivasi dan gairah para pegawainya dalam

bekerja, demikian pula sebaliknya. Selain itu lingkungan kerja juga menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di lingkungan. Hakekat lingkungan kerja telah menjadi rumah tangga kedua bagi pekerjanya.

Berdasarkan hasil kuisioner peubah laten lingkungan kerja, rata-rata jawaban responden yang tertinggi adalah pada indikator LK8(alat pendukung aktivitas kerja), yaitu dengan nilai rata-rata 5,18. Nilai terendah adalah LK1 (hubungan rekan kerja dapat diandalkan). Hal ini menunjukkan koefisiensi -0,25 nilai CR ($\pm 1,96$) sebesar -2,254 dengan probabilitas dibawah 0,05 yaitu 0,024. Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian gaya kepemimpinan terhadap niat keluar menunjukkan koefisiensi -0,25 nilai CR ($\pm 1,96$) sebesar -2,254 dengan probabilitas dibawah 0,05 yaitu 0,024. Dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Hal ini mendukung teori dari Saijid Gul (2012), I Gede Diatmika et,at (2017) berarti bahwa hipotesis 1 diterima.

2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja (Hipotesis 2)

Hipotesis kedua menyatakan gaya kepemimpinan memengaruhi secara positif terhadap lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memengaruhi secara positif terhadap lingkungan kerja pada Yayasan Bonavita Tangerang. Hal ini dibuktikan dengan *Standardized coefficient* Gaya kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja sebesar 0,312 atau 31%, ini berarti Gaya

Kepemimpinan berkontribusi terhadap Lingkungan Kerja sebesar 31% sedangkan sisanya 69% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Gaya kepemimpinan diukur dari indikator, pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan semua pegawai, Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bersama bawahan, Pimpinan selalu mengkomunikasikan kepada bawahan, Pimpinan selalu memberikan pujian dan mendukung bilamana ada pegawai yang mampu menjalankan tugas pekerjaan dan mencapai target yang diharapkan, Hubungan yang baik antara pegawai dengan pimpinan di sekolah, Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat dan masukan, Pimpinan di sekolah selalu bersikap ramah dan santun pada semua pegawai.

Berdasarkan hasil kuisioner peubah laten, gaya kepemimpinan rata-rata jawaban responden yang tertinggi adalah pada indikator GK6 (kesesuaian gaya kepemimpinan dan kebiasaan pemimpin memberikan masukan terhadap bawahannya). Nilai indikator ini menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat mempunyai pengaruh terbesar dibanding indikator yang lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kebebasan karyawan dalam mengungkapkan pendapat sesuai dengan tugas yang diberikan yayasan Bonavita Tangerang.

Sementara rata-rata jawaban responden nilai terendah adalah GK4 (pimpinan memberikan dukungan terhadap bawahannya dan tugas yang dicapai sesuai dengan target). Nilai indikator ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mempunyai pengaruh terkecil dibanding indikator yang lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan atas lingkungan kerja yang terdapat di yayasan Bonavita sudah sesuai dengan harapan guru. Misal, pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bersama bawahan. Berdasarkan jawaban hasil

kuisioner responden pihak yayasan seharusnya lebih memperhatikan karyawan secara merata dan mempunyai aturan yang lebih jelas. Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja menunjukkan koefisiensi 0,31 nilai CR diatas 1,96 sebesar 2,915 dengan probabilitas dibawah 0,05 yaitu 0,004.

Dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja. Maka hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ari Cahyo et.al, (2015), Johannes Andrew C. and Adolfin (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap lingkungan kerja pada yayasan Bonavita. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 diterima.

3) Pengaruh Lingkungan kerja terhadap niat keluar (Hipotesis 3)

Hipotesis ketiga menyatakan lingkungan kerja memengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memengaruhi signifikan terhadap lingkungan kerja yang ada di Yayasan Bonavita Tangerang. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Standardized coefficient* lingkungan kerja terhadap niat keluar sebesar -0,22 atau 22%, ini berarti kualitas lingkungan kerja berlawanan arah terhadap niat keluar.

Niat keluar diukur dengan indikator "Setelah saya memperoleh pekerjaan yang lebih baik, Saya Secara aktif mencari pekerjaan di luar sekolah, Saya dengan serius berfikir untuk keluar dari pekerjaan di sekolah, Saya sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan, Saya berfikir bahwa saya tidak akan bekerja di sekolah/ perusahaan ini untuk lima tahun lagi". Jawaban responden pada kuisioner menunjukkan rata-rata hasil kuisioner peubah laten niat keluar, rata-rata jawaban responden yang tertinggi adalah pada indikator NK3 (Saya dengan serius berfikir untuk keluar dari pekerjaan di sekolah) dan

NK5(berfikir bahwa saya tidak akan bekerja di sekolah/ perusahaan ini untuk lima tahun lagi) yaitu dengan nilai rata-rata 2,38. Nilai indikator ini menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat mempunyai pengaruh terbesar dibanding indikator yang lainnya. Nilai terendah adalah NK2(Saya Secara aktif mencari pekerjaan di luar sekolah). Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian lingkungan kerja terhadap niat keluar menunjukkan keefisiensi -

0,22 nilai CR diatas 1,96 sebesar -2,034 dengan probabilitas dibawah 0,05 yaitu 0,042. Dengan demikian lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Hasil ini sejalan dengan Jeevan Jyoty (2015), maknanya bahwahipotesis 3dapat diterima.

4) Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Tabel 5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

No.	Alur (Path) dari	Terhadap	Peubah Pemediasi	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	Gaya Kepemimpinan	Lingkungan kerja	-	0,312	-	0,312
2	Gaya Kepemimpinan	Niat keluar	Lingkungan kerja	-0,246	-0,222	-0,468
3	Lingkungan kerja	Niat keluar	-	-0,069	-	0,069

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebuah peubah yang secara langsung menjadi sebab terjadinya peubah lain. Terdapat tiga pengaruh langsung yang terjadi pada model penelitian yakni sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja
- Gaya kepemimpinan terhadap Niat Keluar
- Lingkungan kerja terhadap Niat keluar

Standardized *coefficient* Gaya kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja sebesar 0,312 atau 31%, ini berarti Gaya Kepemimpinan berkontribusi terhadap Lingkungan Kerja sebesar 31% sedangkan sisanya 69% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Standardized *coefficient* Gaya kepemimpinan terhadap Niat Keluar sebesar -0,246 atau 24%, ini berarti Gaya Kepemimpinan terhadap niat keluar sebesar

24% sedangkan sisanya 76% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Standardized *coefficient* lingkungan kerja terhadap niat keluar sebesar -0,22 atau 22%, ini berarti kualitas lingkungan kerja berlawanan arah terhadap niat keluar.

Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh tak langsung (*indirect effects*) adalah sebuah peubah sebab yang memengaruhi peubah yang lain melalui mediasi peubah ketiga (peubah *intervening*). Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tak langsung. Terdapat pengaruh tidak langsung yang terjadi pada model hasil penelitian ini dimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat keluar di mediasi oleh peubah lingkungan kerja secara signifikan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang diajukan memperlihatkan bahwa ketiga hipotesis tersebut merupakan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Berdasarkan hal tersebut dapat dikembangkan beberapa pernyataan, yang didukung dengan bukti empiris dalam penelitian ini, yaitu:

1. Niat keluar dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kondusifitas lingkungan kerja yang diindikasikan oleh memperoleh pekerjaan yang lebih baik, secara aktif mencari pekerjaan di luar sekolah, berfikir untuk keluar dari pekerjaan di sekolah, tidak akan bekerja di sekolah/perusahaan ini untuk lima tahun lagi semuanya. Dimana seluruh indikator memiliki *loading* faktor yang tinggi. Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan Jeevan jyoti, (2015) yang mengatakan "Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa antara lingkungan kerja dengan niatan keluar berpengaruh positif terhadap kondusifitas lingkungan" Armstrong dalam (Bagus Kisworo, 2012: 75) *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co workers*. Persepsi responden terhadap peubah lingkungan kerja adalah baik. Hal ini dibuktikan dengan mengindikasikan bahwa apa yang dirasakan oleh karyawan secara langsung akan menimbulkan suatu perasaan untuk tetap komitmen dan bertahan dalam sekolah.
2. Niat keluar dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh Gaya Kepemimpinan, artinya apabila Gaya Kepemimpinan baik maka niat keluar menurun yang disebabkan karena Pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan semua pegawai tanpa membeda-bedakan status kepegawaian, Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bersama bawahan, mengkomunikasikan kepada bawahan segala sesuatu yang berhubungan

dengan usaha pencapaian tugas pekerjaan, Pimpinan selalu memberikan pujian dan mendukung bilamana ada pegawai yang mampu menjalankan tugas pekerjaan dan mencapai target yang diharapkan, memiliki hubungan yang baik dengan pegawai, pimpinan memberikan kebebasan dalam berpendapat dan penyelesaian, pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada pegawainya, dan pimpinan selalu bersikap ramah, santun terhadap bawahannya. Dimana seluruh indikator memiliki *loading* faktor yang tinggi. Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan teori Saleem and Gul (2013) yang mengatakan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hasil yang negatif atau signifikan antara intensi *turnover* dan gaya kepemimpinan dalam niat pindah, I Gede Diatmika Paripurna, et, at. (2017) yang mengatakan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

3. Kondusifitas lingkungan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan yang diindikasikan berdasarkan indikator hubungan antara sesama rekan kerja, antara sesama rekan kerja saling terbuka dalam berkomunikasi bila ada permasalahan atau konflik di lingkungan kerja, menganggap rekan kerja di sekolah tidak hanya sebatas rekan kerja tapi sudah seperti bagian dari keluarga, sesama rekan kerja di sekolah saat ini tidak begitu kondusif dikarenakan faktor-faktor tertentu, Perselisihan yang terjadi diantara rekan kerja bisa menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif, sesama rekan kerja dalam kegiatan di luar lingkungan pekerjaan perlu untuk ditingkatkan, Jumlah unit komputer yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja, Kebersihan di lingkungan sekolah sudah dikelola secara baik, Kebersihan toilet di sekolah ini sudah cukup terawat dengan baik. Hal ini didukung hasil penelitian yang

dilakukan teori Ari CahyoSuminar et.al., (2015) yang mengatakan penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap lingkungan kerja; Andrew C et.al, (2016) yang mengatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif terhadap Lingkungan kerja. Persepsi responden terhadap peubah gaya kepemimpinan adalah baik. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat keluar yang dimediasi kondusifitas lingkungan kerja Pada Yayasan Bonavita Tangerang, oleh sebab itu peubah lingkungan kerja berperan sebagai peubah perantara secara sempurna memengaruhi peubah gaya kepemimpinan terhadap niat keluar lebih kecil.

Saran

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan kerja, dimana kinerja guru dan komitmennya pada organisasi tersebut. Hasil ini memberikan implikasi akan perlunya memperhatikan secara rutin memantau langsung kinerja karyawan dan memiliki catatan hasil pengawasan terhadap kerja karyawan. Pimpinan hendaknya memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk memberikan pendapat agar terjadi komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh karyawannya. Namun, hendaknya kepala sekolah mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinannya untuk menghadapi berbagai karakteristik dari para guru yang dipimpinya.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap niat keluar. Hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana memberikan informasi mengenai dampak intensi *turnover* karyawan bagi sekolah. Berdasarkan kondisi tersebut, maka pimpinan harus dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman. Selain itu, memberikan pelatihan kepada tenaga

pendidik atau tenaga tata usaha guna meningkatkan pelayanan yang baik, dan sarana prasarana yang berhubungan dengan pembelajaran ditingkatkan guna mendukung kepercayaan karyawan terhadap sekolah.

3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap niat keluar. Hal yang harus diperhatikan bagaimana pada karyawan agar tidak terjadi intensi *turnover* dengan cara diberikan insentif, bonus, gaji yang dapat meningkatkan loyalitas kerja serta memberikan penghargaan yang mampu membangun pribadi guru mengenai kebanggaan menjadi bagian dari yayasan Bonavita, meningkatkan semangat dan motivasi kepada guru bahwa memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan sekolah. Dengan hal tersebut diharapkan akan meningkatkan komitmen guru untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi kondisi dari penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan tersebut adalah :

1. Penelitian ini dibuat untuk meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan faktor yang memengaruhi, yaitu niat keluar, kondusifitas lingkungan kerja di Yayasan SMK Bonavita. Untuk penelitian mendatang diharapkan menambah peubah lain yang memengaruhi lingkungan kerja.
2. Metode yang digunakan dalam ini adalah survei hanya melalui kuesioner. Sehingga simpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis, pada penelitian lain diharapkan menggunakan pendekatan gabungan survei dan wawancara mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. 2012. Hubungan Kohevititas Kelompok dengan Intensitas Turnover pada karyawan, *Journal of Social Industrial Psychology* 12, h. 52-58
- Johannes, A. C. and Adolfina, R. N. Taroreh, 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Agen Pada AJB BumiPutera 1912 Cabang", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Volume 16 No. 01 Tahun 2016
- Andini, R. 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ajagbe, L, Sulaeman, K. 2012. Journal The Approaches to Increase Employee's Loyalty : A Review on Employees' Turnover Models. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 6-10
- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian: Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Alex S, Nitisemito. 2012. *Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Jakarta: Ghala Indonesia.
- Alwyn, I. M. 2015. Principal Leadership Style and Teacher Commitment among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados. *Journal of Arts & Humanities* Vol. 04, No. 05: 43-58
- Bangun, W. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga
- Bhattacharya. 2012. *Globality*. Edisi 153. Jakarta: YAPAMA, Vol. 14.
- Chen, G. C. 2005. *Manajemen Biaya penekanan, strategis*. Edisi 3. Jakarta: Salemba.
- Daromes, F. E. 2006. *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Indonesia*. Tesis. Salemba: Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. 2011. *Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22 Update SEM*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gul, S. 2012. Agency Cost, Corporate Governance and Ownership Structure (The Case of Pakistan). *International Journal of Business and School Science*. Vol. 3, No. 9, Hal. 268-277. USA: Center for Promoting Ideas.
- Hasibuan, M. S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- <http://suaraatr2025.wordpress.com/2012/04/27/34-perubahan-gaya-hidup-dalam-kepemimpinan/>
- Ihalauw, J. J. O.I.. 2008. *Konstruksi Teori Komponen dan Proses*. Jakarta: Grasindo.
- I Gede Diatmika Paripurna, et.al. 2017. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover intention Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Agung Automall Kuta. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.6 2017: 2441-2474.
- Jyoti, J. dan Sonia Bhau. 2015. Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification. *Sage Open Access*. DOI 10.1177/2158244015612518.
- Kisworo, B. 2012. Hubungan Antara Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sanggar Kegiatan Belajar Eks Karisidenan Semarang Jawa Tengah. Tesis. UNY.
- Kumar and Yacob. 2012. A Study on Turnover Intentioned in Fast Food Industry: Employees' Fit to The Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic*

- Research in Business and Social Sciences. 2 (5), pp: 9-42.
- Latan, H. dan Tamalangi, S. 2013. Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan IBM SPSS 20.0. Bandung: Alfabeta
- Mahdi. 2012. The relationship between job satisfaction and *turnover intention*. *American Journal of Applied Sciences*. 9 9, 1518 – 1526
- Mayowa, T. B., Stouten, J., Euwema, M. 2016. Frequent change and *turnover intention*: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 134 2, 311-322
- Moenir, A. S. 2001. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nadiri, H., and Tanova, C. 2010. An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29, pp:33-41.
- Novliadi, F. 2007. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Medan: Universitas Sumatera Utara
- Porter, M. E. 1996. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Binaraya. Jakarta: Aksara.
- Robbins. S. 2001 . *Perilaku Organisasi Versi Bahasa Indonesia*. Jilid I, Edisi kedelapan. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Saleem, T. and Gul Seema. 2013. Drivers of *Turnover intention* in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities. *Middle-east journal scientific research*
- Sekaran, U. and Bougie, R.. 2016. *Research Methods For Bussines : A Skill Building Approach*. 7 th Edition, Terjemahan, Jakarta, Salemba Empat
- Sunyoto, D. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CPAS.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suminar, A. C.. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Malang. Vol.26 No.2 September 2015.
- Sunarsih. 2001. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116
- Sya’ban, A. 2005. *Teknik Analisis Data Penelitian: Aplikasi Program SPSS dan Teknik Menghitungnya*. Pdf. Jakarta: UHAMKA
- Umar, H. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.