



Dampak Kepemimpinan dan Karir terhadap Turnover Karyawan di Indonesia

Imroatul Fauziyah, Lilik Indayani*

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Abstrak: Penelitian ini mengkaji dinamika di PT. Telkom Access Sidoarjo, dengan fokus pada interaksi antara gaya kepemimpinan, pengembangan karir karyawan, promosi jabatan, dan budaya organisasi, serta efeknya terhadap turnover karyawan. Meskipun dampak gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan promosi telah dikenal berpengaruh terhadap budaya organisasi, penelitian ini menyoroti sebuah celah yang mengejutkan: budaya organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi turnover karyawan. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari semua 80 karyawan perusahaan menggunakan teknik Total Sampling, dan dianalisis melalui analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan pengujian hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan promosi jabatan secara langsung mempengaruhi budaya organisasi dan turnover karyawan, mereka tidak mengurangi turnover ketika dimediasi oleh budaya organisasi. Hasil ini menyarankan bahwa intervensi untuk mengurangi turnover mungkin perlu secara langsung menangani praktik manajemen tertentu daripada hanya berfokus pada penyesuaian budaya.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Turnover, Budaya Organisasi

DOI:

<https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.244>

*Correspondence: **Lilik Indayani**

Email: lilikindayani@umsida.ac.id

Received: 19-05-2024

Accepted: 20-05-2024

Published: 26-05-2024



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (BY SA) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study investigates the dynamics within PT. Telkom Access Sidoarjo, focusing on the interplay between leadership style, employee career development, job promotion, and organizational culture, and their effects on employee turnover. Despite the established impacts of leadership styles, career development, and promotion on organizational culture, this research highlights a surprising gap: organizational culture does not significantly influence employee turnover. Utilizing a quantitative approach, data was gathered from all 80 employees of the company using Total Sampling technique, and analyzed through descriptive analysis, classical assumption tests, path analysis, and hypothesis testing. The findings reveal that while leadership style, career development, and job promotion directly affect both organizational culture and employee turnover, they do not reduce turnover when mediated by organizational culture. These results suggest that interventions to reduce turnover may need to directly address specific management practices rather than solely focusing on cultural adjustments.

Keywords: Leadership Style, Career Development, Promotion, Turnover, Organizational Culture.

Pendahuluan

Pada saat sekarang ini perusahaan dituntut untuk dapat efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sehingga menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas maupun kuantitas. Pemanfaatan sumber daya manusia sebagai modal dasar yang diikuti dengan pengembangan dan inovasi terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan untuk meningkatkan anggota organisasi dalam merespon dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi sehingga dapat mendukung terjadinya pembaharuan organisasi. Peran

sumber daya manusia telah mengalami pergeseran yang signifikan karena dengan inovasi membutuhkan ide dan kreativitas yang dapat dihasilkan dari karakter sumber daya manusia. Kapasitas intelektual seseorang dapat menjadi kekuatan yang luar biasa dalam berimajinasi, berkreasi, dan kemudian diimplementasikan dalam realita. Peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi reaktif tetapi proaktif. Proaktif berarti organisasi perlu mendayagunakan sumber daya secara aktif dan antisipatif menghadapi berbagai ancaman serta peluang untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin diduga akan sangat mempengaruhi *turnover* karyawan, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu diduga dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja yang berpengaruh pada *turnover* karyawan. Suatu perilaku seseorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu group ke arah pencapaian tertentu. Teori gaya kepemimpinan menurut *study Ohio State University* dalam (Miftah, 2017). Gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dan utama untuk berjalannya suatu organisasi. Setiap diri manusia memiliki keterbatasan dimana hal tersebut membutuhkan seseorang untuk melengkapinya, maka dalam sebuah organisasi memimpin dan dipimpin merupakan suatu kebutuhan. Kepemimpinan dicirikan sebagai seorang suatu cara atau sikap individual, kebiasaan, serta cara mempengaruhi suatu individu kepada individu lain melalui suatu interaksi. Seorang pemimpin memiliki cara serta ciri tersendiri dalam proses kepemimpinan mereka di sebuah organisasi, maka dari itu gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi proses kegiatan, tujuan, serta output dalam pengembangan karyawan dalam sebuah organisasi.

Selain gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi *turnover* karyawan adalah pengembangan karyawan Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui beberapa tahapan seperti: seleksi karyawan, tes kemampuan individu, program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan prestasi kinerja terbaik pada perusahaan tersebut. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha merupakan sasaran dari pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan bisa berkompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya, bisa memutakhirkan kemampuan individu serta dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Para karyawan yang kompeten tidak selamanya kompeten. Keahlian akan merosot dan dapat menjedi usang, keahlian-keahlian yang baru perlu untuk dipelajari, guna untuk membiasakan diri pada pekerjaan dan lingkungan baru. Karena sebagian besar pelatihan memang diarahkan pada perbaikan dan peningkatan keterampilan teknis dari karyawan.

Seorang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi sering diasumsikan lebih memiliki pemikiran yang baik dibandingkan seseorang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang rendah dengan kata lain, pegawai yang telah menempuh pelatihan

menyebabkan seorang pegawai tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu dan mampu serta cakap untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkesempatan untuk mendapat promosi jabatan. Dengan adanya promosi jabatan maka pegawai pasti akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen dalam organisasi tersebut sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas pada organisasi tempatnya bekerja yang dapat meminimalisir adanya *turnover* karyawan.

Dalam dunia pekerjaan seringkali kita menemukan fenomena dimana banyak karyawan yang memilih untuk pindah dari perusahaan dan banyak pula karyawan yang memilih untuk tetap bertahan/tinggal dalam perusahaan. Karyawan yang memutuskan untuk pindah ataupun tetap bertahan dalam perusahaan umumnya didasarkan pada berbagai macam alasan. Umumnya karyawan yang memilih untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja dapat dipicu oleh rasa ketidaknyamanan yang mereka rasakan. Dimana rasa ketidaknyamanan tersebut dapat disebabkan oleh banyak hal seperti misalnya ketidakpuasan kerja, ketidaksesuaian budaya organisasi, pimpinan, rekan kerja, beban kerja, kompensasi yang tidak sesuai dan lain sebagainya. Bukan hanya dipengaruhi oleh rasa ketidaknyamanan saja, karyawan yang memilih untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dapat dipicu oleh keinginan mereka untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik ataupun karena rasa nyaman dengan lingkungan yang baru sehingga membuat mereka lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaannya (Arviana, 2015).

Oleh karena itu perusahaan perlu memprioritaskan upaya untuk memotivasi, melatih, mengembangkan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (*turnover*). Perpindahan karyawan (*employee turnover*) merupakan suatu fenomena yang sering terjadi dalam ruang lingkup organisasi. *Turnover* karyawan adalah pengunduran diri seorang karyawan secara permanen baik sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalisme kerja karyawan. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para pegawai negeri sipil membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemandirian, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam organisasi mereka. Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh yang berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Wardani, 2019). Objek penelitian ini adalah PT Telkom Akses atau yang disebut (PTTA) merupakan salah satu dari anak perusahaan BUMN yaitu PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. Pendirian PT Telkom Akses merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan *broadband* untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis di PT. Telkom

Akses Sidoarjo masih menunjukkan kepemimpinan dan pengembangan karyawan yang belum optimal yang berdampak pada *turnover* karyawan. Pada beberapa tahun terakhir, PT. Telkom Akses Sidoarjo mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Hal ini perlu menjadi perhatian mengingat karyawan merupakan salah satu bagian terpenting dari perusahaan. Berikut tabel *turnover* karyawan selama 5 tahun terakhir pada PT. Telkom Akses Sidoarjo.

Tabel 1. Data *Resign* Karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo Tahun 2017 s/d 2021

Tahun	Awal Tahun	Akhir Tahun	Masuk	Keluar	Persentase <i>turnover</i> karyawan
2017	112	109	5	8	7,3%
2018	109	106	7	10	9,4%
2019	106	99	5	12	12,1%
2020	99	89	2	12	13,5%
2021	89	80	2	11	13,8%

Pada tabel 1 menunjukkan tingkat *resign* karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo mengalami tingkat *resign* semakin tinggi setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan terdapat masalah yang perlu diperbaiki dalam pengelolaan karyawan di PT. Telkom Akses Sidoarjo. Salah satu yang melatar belakangi penelitian ini yaitu adanya *research gap* atau kesenjangan / ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian (Ramdani & Risyadi, 2018), gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Namun pada penelitian lain (Asmiyati, 2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan atau *negative* terhadap *turnover* karyawan. Berdasarkan penelitian (Hafiz, 2017) pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Namun pada penelitian lain (Kumbara, 2018) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian (Amir, 2021) promosi jabatan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover* karyawan, Namun pada penelitian lain (Siwi, 2016) yang menyatakan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.

Adapun *empirical gap* di lokasi penelitian PT. Telkom Akses Sidoarjo setiap tahun dilakukan evaluasi budaya perusahaan yang meliputi manajemen sumber daya manusia, yang didalamnya pun terdapat aspek gaya kepemimpinan, promosi jabatan, pengembangan karir karyawan dan budaya organisasi, berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE 7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) sumber daya manusia BUMN, setiap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib menerapkan nilai-nilai utama yang disebut AKHLAK. (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang mendasari perilaku insan BUMN. Perusahaan menggunakan pengukuran AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI) untuk mengetahui tingkat efektivitas implementasi budaya Perusahaan. Nilai diukur secara keseluruhan maupun secara spesifik yang mengarah pada internalisasi *Core Values* AKHLAK. Pengukuran ACHI yang dilaksanakan pada tahun 2021 merupakan pengukuran nilai *baseline* dalam implementasi *Core*

Values AKHLAK. Adapun hasil dari pengukuran ACHI sebagai *baseline* di 2021 berada dalam kategori cukup sehat.

Namun kenyataan di lokasi penelitian, hal ini hanya formalitas, gaya kepemimpinan terkadang tidak sesuai ada beberapa keputusan pimpinan kadang kurang bisa diterima oleh bawahan, dalam arti kebijakan maupun arahan-arahan yang diberikan, kemudian promosi jabatan terkadang yang tidak transparan, ada beberapa karyawan yang mendapat promosi karena faktor kedekatan dengan pimpinan hal ini bisa menjadi faktor tingkat *turnover* karyawan cenderung meningkat. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai *turnover* karyawan, dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Karyawan, Dan Promosi Jabatan Terhadap Turnover Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Sidoarjo.**

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2016). Penelitian kuantitatif dilihat dari segi tujuan, penelitian ini dipakai untuk menguji suatu teori, menyajikan suatu fakta atau mendeskripsikan statistik, dan untuk menunjukkan hubungan antar variabel dan adapula yang sifatnya mengembangkan konsep, mengembangkan pemahaman atau mendiskripsikan banyak hal (Siagian, 2017). Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif yaitu mengolah data untuk menggambarkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini dilakukan di salah satu Badan Usaha milik pemerintah yaitu PT. Telkom Akses Sidoarjo yang beralamatkan di Jl. Ahmad Yani No. 14 Sidoarjo. Penentuan populasi dalam suatu penelitian menjadi hal yang penting karena melalui penentuan populasi, seluruh kegiatan penelitian akan relevan dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo yang berjumlah 80 pegawai (data jumlah pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo tahun 2021). Maka, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 80 pegawai PT Telkom Akses Sidoarjo. Analisis data menggunakan analisa deskriptif, Path Analysis, Uji Hipotesis, Uji sobel dan Koefisien determinasi.

Hasil Pembahasan

1. Analisa Deskriptif

Data umum identitas responden dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden. Responden yang di ambil dalam penelitian ini adalah pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo yang berjumlah 80 orang. Data masing-masing responden mengenai identitas diri mulai dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel-tabel yang diuraikan peneliti dibawah ini.

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil uji karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
---------------	--------	----------------

Laki-laki	54	67,5
Perempuan	26	32,5
Jumlah	80	100

Berdasarkan hasil tabel 1 dapat dilihat bahwa responden laki-laki sebanyak 54 orang, dengan persentase sebesar 67,5%. Sedangkan ada 26 responden yang berjenis kelamin perempuan atau 32,5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54 orang, dengan persentase sebesar 67,5 %.

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Hasil uji karakteristik responden berdasarkan Usia pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Usia	Jumlah	Prosentase (%)
20 – 30 tahun	24	30,0
31 – 40 tahun	41	51,2
> 41 tahun	15	18,8
Jumlah	80	100

Berdasarkan hasil dari tabel 2 dapat dilihat bahwa responden yang berusia antara 20 - 30 tahun sebanyak 24 orang (30,0%) 31 - 40 tahun sebanyak 41 orang (51,2%), dan responden yang berusia >41 Tahun sebanyak 15 orang (18,8%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo memiliki rentan usia 31 - 40 tahun sebanyak 41 orang (51,2%).

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Hasil uji karakteristik responden berdasarkan Tingkat pendidikan pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA/SMK	35	43,8
Sarjana / Diploma	45	56,2
Jumlah	80	100

Berdasarkan tabel 3 hasil jawaban dari 80 responden pegawai PT.Telkom Akses Sidoarjo dan memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana/Diploma dengan jumlah 45 atau 56,2%.

2. Regresi Model I

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.636	.601	1.829
a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Karyawan				
b. Dependent Variable: Budaya Organisasi				

Berdasarkan table diatas, besarnya R² yang terdapat pada tabel model summary adalah sebesar 0,636, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Karyawan, dan Promosi Jabatan, terhadap Budaya Organisasi sebesar 63,6%, sementara sisanya yaitu 36,4% merupakan kontribusi variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitiannya.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.270	3	2.757	4.039	.008 ^b
	Residual	201.730	76	2.654		
	Total	210.000	79			
a. Dependent Variable: Budaya Organisasi						
b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Karyawan						

Berdasarkan table diatas, dapat dijabarkan bahwa : F hitung sebesar 4,039 dengan tingkat signifikan 0,000 dibawah 0,05 hal ini berarti bahwa variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Karyawan , dan Promosi Jabatan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu Budaya Organisasi.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.829	4.337		4.342	.000
	Gaya Kepemimpinan	.497	.134	.468	3.978	.014
	Pengembangan Karir Karyawan	.379	.137	.366	3.576	.026
	Promosi Jabatan	.348	.125	.345	3.386	.041
a. Dependent Variable: Budaya Organisasi						

Berdasarkan hasil tabel regresi model I dapat dijabarkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Budaya Organisasi (Z) memberikan pengaruh positif sebesar 0,197 dengan nilai signifikansi $0,014 < 0,05$; Variabel Pengembangan Karir Karyawan (X2) terhadap Budaya Organisasi (Z) memberikan pengaruh positif sebesar 0,079 dengan nilai signifikansi 0,026

$< 0,05$ dan Variabel Promosi Jabatan(X_3) terhadap Budaya Organisasi (Z) memberikan pengaruh positif sebesar 0,480 dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$.

3. Uji t

Tabel 4. Hasil Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.829	4.337		4.342	.000
	Gaya Kepemimpinan	.497	.134	.468	3.978	.014
	Pengembangan Karir Karyawan	.379	.137	.366	3.576	.026
	Promosi Jabatan	.348	.125	.345	3.386	.041
a. Dependent Variable: Budaya Organisasi						

Berdasarkan tabel coefficient (uji t) diatas dapat dijabarkan hipotesis pertama hingga ketiga yaitu :

- Hipotesis pertama : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) memberikan pengaruh positif sebesar 0,497 dengan nilai signifikansi $0,014 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima yang berarti terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, yaitu semakin tinggi Gaya Kepemimpinan yang dilakukan oleh karyawan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi para karyawan, begitupun sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan tidak baik, maka Budaya Organisasi karyawan juga akan menurun.
- Hipotesis kedua : Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, bahwa Variabel Pengembangan Karir Karyawan (X_2) memberikan pengaruh positif sebesar 0,379 dengan nilai signifikansi $0,026 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima yang berarti terdapat pengaruh Pengembangan Karir Karyawan terhadap Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Pengembangan Karir Karyawan dan Budaya Organisasi, yaitu semakin baik Pengembangan Karir Karyawan yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi para karyawan.
- Hipotesis ketiga : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, bahwa Variabel Promosi Jabatan (X_3) memberikan pengaruh positif sebesar 0,480 dengan nilai signifikansi $0,041 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima yang berarti terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Promosi Jabatan dan Budaya Organisasi, yaitu semakin baik Promosi Jabatan yang diterima oleh karyawan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi para karyawan.

Berdasarkan nilai koefisien regresi, antara Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Karyawan, dan Promosi Jabatan terhadap Budaya Organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan lebih dominan dari pada pengembangan Karir karyawan dan Promosi Jabatan karena nilai koefisien

regresi gaya kepemimpinan lebih besar daripada nilai koefisien regresi pengembangan karyawan dan Promosi Jabatan.

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.308	3.388		2.747	.008
	Gaya Kepemimpinan	-.411	.095	-.413	4.111	.012
	Pengembangan Karir Karyawan	-.166	.096	-.239	3.688	.024
	Promosi Jabatan	-.139	.087	-.185	3.590	.026
	Budaya Organisasi	-.202	.080	-.253	3.827	.019

a. Dependent Variable: Turnover Karyawan

Berdasarkan tabel coefficient (uji t) diatas dapat dijabarkan hipotesis keempat hingga ketujuh :

- Hipotesis keempat: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan , bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan pengaruh negatif sebesar -0,411 dengan nilai signifikansi $0,012 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima yang berarti terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Gaya Kepemimpinan dan Turnover Karyawan , yaitu semakin baik Gaya Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan , begitupun sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan tidak baik, maka Turnover Karyawan akan meningkat.
- Hipotesis kelima: Analisis Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan , bahwa Variabel Pengembangan Karir Karyawan (X2) memberikan pengaruh negatif sebesar -0,166 dengan nilai signifikansi $0,024 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis kelima diterima yang berarti terdapat pengaruh Pengembangan Karir Karyawan terhadap Turnover Karyawan . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Pengembangan Karir Karyawan dan Turnover Karyawan , yaitu semakin baik Pengembangan Karir Karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan, begitupun sebaliknya jika Pengembangan Karir Karyawan yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai maka akan meningkatkan turnover karyawan.
- Hipotesis keenam: Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan , bahwa Variabel Promosi Jabatan (X3) memberikan pengaruh negatif sebesar -0,139 dengan nilai signifikansi $0,026 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis keenam diterima yang berarti terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Turnover Karyawan . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Promosi Jabatan dan Turnover Karyawan , yaitu semakin tinggi Promosi Jabatan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan , begitupun sebaliknya jika Promosi Jabatan yang dimiliki oleh karyawan tidak baik maka akan meningkatkan Turnover Karyawan.
- Hipotesis ketujuh: Analisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Karyawan, bahwa Variabel Budaya Organisasi (Z) memberikan besar pengaruh negatif sebesar -0,202 dengan nilai signifikansi $0,019 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis ketujuh diterima yang berarti terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Karyawan . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Budaya Organisasi dan Turnover Karyawan , yaitu semakin baik Budaya Organisasi para karyawan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan para karyawan.

4. Uji Sobel

Pengujian hipotesis intervening dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh uji sobel (sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Z) melalui variabel Intervening (Y), Adapun formula menghitung besarnya pengaruh tidak langsung dengan *Sobel Test* seperti dibawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan :

Sab = standar *error* tidak langsung.

a = koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh X terhadap Z

b = koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = standar *error* koefisien b.

Sb = standar *error* koefisien a

8. Hipotesis kedelapan : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

$$Sab = \sqrt{(-0,202)^2 (0,080)^2 + (0,497)^2 (0,134)^2 + (0,080)^2 (0,134)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,00026 + 0,0044 + 0,00011}$$

$$Sab = \sqrt{0,00477}$$

$$Sab = 0,0691$$

Untuk menghitung t statistik pengaruh intervening adalah dengan rumus:

$$t = ab / Sab$$

$$t = 0,497 \cdot -0,202 / 0,0691$$

$$= -1,453$$

Nilai T tabel sebesar 1,66437

Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai nilai t tabel, yaitu $-1,453 < 1,66437$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat berpengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening, sehingga hipotesis kedelapan ditolak

9. Hipotesis Sembilan : Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

$$Sab = \sqrt{(-0,202)^2 (0,080)^2 + (0,379)^2 (0,137)^2 + (0,080)^2 (0,137)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,00026 + 0,0027 + 0,00012}$$

$$Sab = \sqrt{0,00308}$$

$$Sab = 0,055$$

Untuk menghitung t statistik pengaruh intervening adalah dengan rumus:

$$t = ab / Sab$$

$$t = 0,379 \cdot -0,202 / 0,055$$

$$= -1,391$$

Nilai T tabel sebesar 1,66437

Nilai thitung dibandingkan dengan nilai nilai t tabel, yaitu $-1,391 < 1,66437$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat pengaruh Pengembangan

Karir Karyawan terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis kesembilan ditolak

10. Hipotesis kesepuluh : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

$$Sab = \sqrt{(-0,202)^2(0,080)^2 + (0,348)^2(0,125)^2 + (0,080)^2(0,125)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,00026 + 0,0189 + 0,0001}$$

$$Sab = \sqrt{0,0192}$$

$$Sab = 0,1387$$

Untuk menghitung t statistik pengaruh intervening adalah dengan rumus:

$$t = ab / Sab$$

$$t = 0,348 \cdot -0,202 / 0,1387$$

$$= -0,507$$

Nilai T tabel sebesar 1,66437

Nilai thitung dibandingkan dengan nilai nilai t tabel, yaitu $-0,507 < 1,66437$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis kesepuluh ditolak

Pembahasan

1. Hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan pengaruh positif sebesar 0,497 dengan nilai signifikansi $0,014 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima yang berarti terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, yaitu semakin tinggi Gaya Kepemimpinan yang dilakukan oleh karyawan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi para karyawan, begitupun sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan tidak baik, maka Budaya Organisasi karyawan juga akan menurun

Peranan pemimpin berkaitan dengan pembuatan kebijakan-kebijakan yang dapat diterima oleh semua pihak. Apabila karyawan dan pemimpin memiliki visi dan misi yang sama, maka sangat mudah untuk memicu motivasi agar bekerja lebih baik, sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang kondusif. Kepemimpinan dan Budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Fenomena yang didapatkan seperti etos kerja karyawan, *team work*, sikap, dan integritas. Semua hal tersebut menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam sebuah perusahaan dan juga menggambarkan budaya yang ada pada perusahaan tersebut. korelasi kepemimpinan dan budaya organisasi/perusahaan sehingga kedua hal tersebut nantinya sejalan dengan kinerja, sikap serta karakter karyawan dalam lingkungan bekerja yang membantu organisasi di perusahaan berkembang lebih baik (Zamroni, 2016). Teori diatas

didukung oleh hasil penelitian (Nelson, 2018) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

2. Hubungan antara Pengembangan karir karyawan dengan Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, bahwa Variabel Pengembangan Karir Karyawan (X2) memberikan pengaruh positif sebesar 0,379 dengan nilai signifikansi $0,026 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima yang berarti terdapat pengaruh Pengembangan Karir Karyawan terhadap Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Pengembangan Karir Karyawan dan Budaya Organisasi, yaitu semakin baik Pengembangan Karir Karyawan yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi para karyawan

Seseorang individu dalam suatu perusahaan pasti mempunyai pencapaian dalam karir, sehingga ia mengharapkan adanya suatu program dalam organisasi atau perusahaan, sehingga ia mempunyai target dalam pribadinya dan hal itu akan memberi motivasi secara tidak sengaja pada dirinya untuk terus berkembang, dengan adanya pengembangan karir karyawan yang baik menandakan budaya organisasi berjalan dengan baik di perusahaan tersebut.

Budaya organisasi yang baik memungkinkan orang untuk melihat keselarasan tujuan dan memotivasi mereka untuk ke tingkat yang lebih tinggi, sebagai nilai-nilai bersama membuat orang merasa baik tentang organisasi dan potensi mengembangkan atau meningkatkan kemampuan karir mereka bagi perusahaan (Robbins et al., 2016).

3. Hubungan antara Promosi Jabatan dengan Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, bahwa Variabel Promosi Jabatan (X3) memberikan pengaruh positif sebesar 0,480 dengan nilai signifikansi $0,041 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima yang berarti terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Promosi Jabatan dan Budaya Organisasi, yaitu semakin baik Promosi Jabatan yang diterima oleh karyawan, maka akan meningkatkan Budaya Organisasi para karyawan

Promosi jabatan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, Promosi jabatan yang berdasarkan atas asas keadilan dan obyektifitas akan membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa bahwa usaha mereka selama ini dihargai oleh pihak perusahaan dan karyawan dapat lebih termotivasi dalam bekerja. Keadilan dan transparansi di lingkungan kerja perusahaan merupakan salah satu aspek dari budaya organisasi (Ichsn, 2020).

Teori diatas didukung oleh hasil penelitian (Amir, 2021) yang membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Turnover Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan, bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan pengaruh negatif sebesar -0,411 dengan nilai signifikansi $0,012 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima yang berarti terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Gaya Kepemimpinan dan Turnover Karyawan, yaitu semakin baik Gaya Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan, begitupun sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan tidak baik, maka Turnover Karyawan akan meningkat.

Faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (turnover intention) antara lain gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada seorang pemimpin bisa berpengaruh pada niat karyawan untuk memilih meninggalkan atau tetap tinggal diperusahaanya tempat ia bekerja.

Kevin (2017) menjelaskan 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. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus bisa membina hubungan yang baik dengan karyawannya. Hal ini pun Pemimpin yang tidak efektif memiliki visi yang lemah, penilaian tidak akurat, kemampuan komunikasi yang tidak efektif dan mengarah kepada keinginan karyawan untuk melepaskan diri (Astuti&Iskandar, 2015).

Teori diatas didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan, dan penelitian (Ermi, 2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap turnover intention.

5. Hubungan antara Pengembangan Karir karyawan dengan Turnover Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan, bahwa Variabel Pengembangan Karir Karyawan (X2) memberikan pengaruh negatif sebesar -0,166 dengan nilai signifikansi $0,024 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis kelima diterima yang berarti terdapat pengaruh Pengembangan Karir Karyawan terhadap Turnover Karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Pengembangan Karir Karyawan dan Turnover Karyawan, yaitu semakin baik Pengembangan Karir Karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan, begitupun sebaliknya jika Pengembangan Karir Karyawan yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai maka akan meningkatkan turnover karyawan.

Pengembangan karir adalah kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan (Handoko, 2017), kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pekerja agar tetap bekerja dengan baik di perusahaan. Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan [20] Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

Teori diatas didukung oleh hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif atau berbanding terbalik terhadap turnover intention, dan hasil penelitian yang membuktikan bahwa Pengembangan karir, berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan.

6. Hubungan antara Promosi Jabatan dengan Turnover karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Turnover Karyawan , bahwa Variabel Promosi Jabatan (X3) memberikan pengaruh negatif sebesar -0,139 dengan nilai signifikansi $0,026 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis keenam diterima yang berarti terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Turnover Karyawan . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Promosi Jabatan dan Turnover Karyawan , yaitu semakin tinggi Promosi Jabatan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan , begitupun sebaliknya jika Promosi Jabatan yang dimiliki oleh karyawan tidak baik maka akan meningkatkan Turnover Karyawan

Hampir semua model turnover dimulai dengan alasan yang menyatakan bahwa keputusan untuk turnover dikarenakan oleh Promosi yaitu peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi. Promosi jabatan sebagai perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga meminimalisir turnover intention dari karyawan.

Teori diatas didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, kemudian penelitian lain juga membuktikan bahwa Promosi Jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention.

7. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Turnover karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Karyawan, bahwa Variabel Budaya Organisasi (Z) memberikan besar pengaruh negatif sebesar -0,202 dengan nilai signifikansi $0,019 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis ketujuh diterima yang berarti terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Karyawan . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang berlawanan antara Budaya Organisasi dan Turnover Karyawan , yaitu semakin baik Budaya Organisasi para karyawan, maka akan menurunkan Turnover Karyawan para karyawan

Budaya organisasi memiliki dampak kuat serta mendalam pada kinerja karyawan yang membantu karyawan untuk puas diri yang menyebabkan peningkatan produktivitas sehingga mengurangi turnover intention, budaya organisasi harus ada budaya belajar, keterlibatan kerja dan pertukaran yang menguntungkan sehingga karyawan akan selalu memiliki keinginan untuk tetap bersama organisasi. Simbiosis mutualisme antara atasan dan karyawan harus terjalin dengan baik didalam budaya organisasi. Atasan harus bersikap adil, bertanggung jawab dan

memberikan kesempatan adil pada peluang karir dan ikut dilibatkan pada pekerjaan penting. Hal ini diharapkan dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka karena karyawan merasa telah menjadi bagian penting didalam organisasinya.

Banyak karyawan meninggalkan organisasi, sebagian karena fakta bahwa peluang yang sama tidak ditawarkan, atau sulit dikenali karena budaya organisasinya. Organisasi harus mengembangkan kepercayaan, norma dan nilai yang dapat diidentifikasi dan dihargai oleh semua karyawan. Ini akan memungkinkan karyawan mengembangkan rasa memiliki yang mana akan membuat mereka berkomitmen pada organisasi dan selanjutnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Teori diatas didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan signifikan budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan, kemudian penelitian lain juga membuktikan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan

8. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat berpengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan budaya organisasi di perusahaan yang juga mempunyai pengaruh terhadap turnover intention. Hal ini berarti bahwa karyawan dengan adanya kepemimpinan di organisasi dipadukan dengan budaya organisasi yang tinggi akan memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang lebih kecil. Upaya organisasi untuk penutunan perilaku karyawan, pada dasarnya adalah melakukan pemberdayaan sumber daya manusia atau karyawan seefektif mungkin, namun dengan mendasarinya pada budaya organisasi yang tepat.

9. Hubungan antara Pengembangan karir Karyawan terhadap Turnover Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat pengaruh Pengembangan Karir Karyawan terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai variabel intervening

Semakin besar kepercayaan karyawan terhadap program pengembangan karir perusahaan agar mencapai tujuan karirnya maka kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi (*Turnover Intention*) menjadi semakin kecil. Kemudian Budaya organisasi memiliki dampak kuat serta mendalam pada kinerja karyawan yang membantu karyawan untuk puas diri yang menyebabkan peningkatan produktivitas sehingga mengurangi turnover intention.

Karyawan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri, karena seseorang karyawan diharapkan mampu menjiwai pekerjaannya serta bekerja dengan pikiran dan hati bila karyawan itu mampu menerima nilai-nilai utama organisasi seutuhnya.

10. Hubungan Promosi Jabatan terhadap Turnover Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Turnover Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai variabel intervening

Turnover Intention merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Jika karyawan merasa organisasi tidak memperlakukan mereka dengan adil baik dari segi upah, insentif, kesempatan mendapat peluang karir, maka dapat menurunkan motivasi mereka yang berujung pada turnover intention

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Promosi karir adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak status dan penghasilan semakin besar. Teori diatas didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan, Selanjutnya penelitian lain juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap turnover karyawan.

Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya maka menghasilkan kesimpulan :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi di PT. Telkom Akses Sidoarjo
2. Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi di PT. Telkom Akses Sidoarjo
3. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi di PT. Telkom Akses Sidoarjo
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover karyawan di PT. Telkom Akses Sidoarjo
5. Pengembangan Karir Karyawan berpengaruh terhadap turnover karyawan di PT. Telkom Akses Sidoarjo
6. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap turnover karyawan di PT. Telkom Akses Sidoarjo
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Turnover Karyawan di PT. Telkom Akses Sidoarjo
8. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Turnover Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening di PT. Telkom Akses Sidoarjo
9. Pengembangan Karir Karyawan tidak berpengaruh terhadap Turnover Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening di PT. Telkom Akses Sidoarjo
10. Promosi Jabatan tidak berpengaruh terhadap Turnover Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening di PT. Telkom Akses Sidoarjo

Daftar Pustaka

- Amir. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Promosi Jabatan dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Maruki International Indonesia. *Study of Scientific and Behavioral Management*, 1(3).
- Amir. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Promosi Jabatan dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Maruki International Indonesia. *Study of Scientific and Behavioral Management*, 1(3).
- Asmiyati. (2018). Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya di Madrasah Ma'arif Giriloyo Bantul. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 3(1).
- Astuti, H., & Iskandar, I. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pt. Chitose International Tbk.). *E-Proceeding Of Management*, 2(2), 1232–1238.
- Astuti, H., & Iskandar, I. (2015). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus PT. Chitose International Tbk.). *E-Proceeding of Management*, 2(2), 1232–1238.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hafiz, J. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bfi Finance .Tbk Cabang Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2).
- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawati, E. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention. *Thesis, IBI Darmajaya*.
- Hermawati, E. (2021). *Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap turnover intention* (Thesis, IBI Darmajaya).
- Ichsan, R. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, ISSN 2622-3740 (Online).
- Kumbara, V. B. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *Jurnal EKOBISEK*, 7(1), 43–50.
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nelson. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. *E-Journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayanam*, 3(11).
- Nerissa, A. C. (2015). Pengaruh Komitmen Continuance dan Work Engagement Terhadap Job Embeddedness Karyawan PT. Matahari Department Store, Tbk Malioboro Mall Yogyakarta. *E-journal.uaajy.ac.id*.
- Ramdani, E. S. N. F., & Rusyadi. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Bank Bjb Cabang Subang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Banking and Management Ekuitas*, 2(2).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (Jilid 1, Edisi 13, Alih Bahasa: B. Sabran & D. Bardani P.). Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siwi, G. (2016). Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabata, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Rsu Gmim Pancaran Kasih Manado. *Jurnal EMBA*, 4(4), 932-951.
- Wardani. (2019). Pendampingan Pelaksanaan Penelitian Tindakan Kelas Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Kabupaten Pringsewu. *Dedikasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), Juli - Desember 2019.
- Zamroni. (2016). *Kultur Sekolah*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.