

## Effect Organizational Culture and Leadership Style on Turnover Intention through Work Motivation as an Intervening Variable

Maulidah Nur Inayah

Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia  
Perbanas (Asia Banking, Finance and Informatics Institute) Perbanas Jakarta

**Corresponding Author:** Maulidah Nur Inayah [mayasyifara@gmail.com](mailto:mayasyifara@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

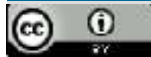
*Keywords:* Organizational Culture, Leadership Style, Work Motivation, Turnover Intention

*Received :* 5 May

*Revised :* 20 June

*Accepted:* 23 July

©2024 Inayah: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

To empirically demonstrate the effect of organizational culture and leadership style on turnover intention, this study uses work motivation as an intervening variable. Personnel of PNM Mekaar Regional Lamongan were the subjects of the study, which used a quantitative research design. The target population of the study was 630 employees of PNM Mekaar Regional Lamongan, and a sample of 243 employees was obtained by applying the Slovin formula. to the sample calculation. Proportionate random sampling is the method of sampling that will be applied in this study. Surveys are the approach used to collect data. The research sample was given questionnaires to complete as part of the survey. This study used a structural equation model with Smart analytic techniques. PLS 4. The study's findings demonstrate the beneficial and noteworthy effects of The impact of leadership style and corporate culture on workers' motivation at work. The intention to leave an organization is significantly impacted negatively by both organizational culture and leadership style. Workplace motivation significantly and negatively affects turnover intention

## **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening**

Maulidah Nur Inayah

Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia  
Perbanas (Asia Banking, Finance and Informatics Institute) Perbanas Jakarta

**Corresponding Author:** Maulidah Nur Inayah [mayasyifara@gmail.com](mailto:mayasyifara@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Turnover Intention

*Received :* 5 May

*Revised :* 20 June

*Accepted:* 23 July

©2024 Inayah: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Untuk membuktikan secara empiris pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap turnover turnover, penelitian ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Personel PNM Mekaar Regional Lamongan menjadi subjek penelitian yang menggunakan desain penelitian kuantitatif. Populasi sasaran penelitian adalah pegawai PNM Mekaar Regional Lamongan sebanyak 630 orang, dan sampel sebanyak 243 pegawai yang diperoleh dengan menerapkan rumus Slovin. untuk perhitungan sampel. Proportionate random sampling merupakan metode pengambilan sampel yang akan diterapkan dalam penelitian ini. Survei adalah pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan data. Sampel penelitian diberikan kuesioner untuk diisi sebagai bagian dari survei. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural dengan teknik Smart analitik. PLS 4. Temuan penelitian ini menunjukkan dampak yang bermanfaat dan patut diperhatikan dari dampak gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap motivasi pekerja di tempat kerja. Niat untuk meninggalkan organisasi dipengaruhi secara negatif oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Motivasi di tempat kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap niat berpindah

## PENDAHULUAN

Turnover intention Karena seleksi dan pelatihan karyawan baru membutuhkan banyak waktu dan biaya, Ini adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari dan berdampak negatif pada perusahaan... Selain itu perusahaan juga dapat kehilangan karyawan yang mempunyai kemampuan atau posisi yang bagus dan akan sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan pengganti dengan kemampuan yang sama, sehingga akan mempengaruhi efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena turnover intention juga terjadi di Mekaar Regional Lamongan. Turnover intention di PNM Mekaar Regional Lamongan cukup tinggi, terbukti dengan kurangnya jumlah karyawan. Saat ini kekurangan karyawan PNM Mekaar Regional Mojokerto lebih dari 100 orang. Hal ini menjadi kendala dalam mencapai target yang diberikan perusahaan. Jumlah turnover karyawan semakin meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah karyawan yang keluar dari PNM Mekaar Regional Lamongan setiap tahunnya lebih dari 35%, jumlah terbesar terjadi pada tahun 2021 yaitu 46%. Turnover karyawan yang paling besar adalah pada masa kerja 0-6 bulan, yaitu di atas 67%.

Studi-studi sebelumnya terkait turnover intention sudah banyak dilakukan diantaranya oleh Kim et al. (2017), Memon et al. (2020), Kissi (2023). Penelitian-penelitian sebelumnya hanya memandang turnover intention hanya sebagai keinginan dari untuk meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya karena studi yang dilakukan saat ini meneliti turnover intention berdasarkan pengukuran yang digunakan oleh Saeed (2020). Pengukuran turnover intention berdasarkan Saeed (2020) lebih komprehensif karena juga melihat dari aspek psikologis seperti perasaan gelisah maupun aspek perilaku karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan.

Karena budaya organisasi dan kepemimpinan perusahaan sangat penting untuk menentukan tujuan turnover karyawan, salah satu alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan adalah ketidakmampuan mereka untuk bekerja sama dengan atasannya dengan baik. Saklit (2017) dan Paaisal et al. (2017) melihat hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat turnover intention; keduanya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap turnover intention, tetapi Rusima (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Tingkat turnover intention dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja selain budaya kerja dan gaya kepemimpinan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi mereka. Motivasi pekerja akan membantu perusahaan mencapai tujuan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Pemimpin yang baik akan mendorong karyawan untuk membuat lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan produktivitas dan semangat kerja. Pemimpin yang baik juga akan membuat karyawan merasa diperhatikan oleh mereka. Motivasi, menurut Kreiner dan Kinicki (2016), adalah proses psikologis yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan atau perilaku yang diarahkan ke tujuan.

Sumarry (2017) mengklaim bahwa motivasi kerja memengaruhi keinginan untuk turnover, sementara Susanti (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh pada rencana turnover. Ini menunjukkan kekurangan penelitian sebelumnya.

Tujuan dari penelitian ini, berdasarkan latar belakang di atas, adalah untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berdampak pada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervensi pada PNM Mekaar Regional Lamongan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PNM Mekaar Regional Lamongan khususnya dalam hal mengantisipasi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dengan melihat bagaimana motivasi kerja mempengaruhi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Anda harus mengetik dengan Book Antiqua 12, satu spasi, dan justified. Di akhir bagian ini, Anda harus memberikan kepada kami tujuan atau pertanyaan penelitian Anda, tetapi ingatlah, jangan memberi mereka angka, cukup masukkan ke dalam satu paragraf atau gabungkan dengan bagian lain dari bagian pendahuluan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Sedarmayanti (2017) menjelaskan Budaya organisasi terdiri dari sikap, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang biasanya ditemukan atau dimiliki oleh suatu organisasi. Nilai merujuk pada kepercayaan, yang sangat penting untuk perilaku individu dan kelompok. Namun, norma adalah aturan perilaku tak tertulis. Sistem makna atau nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Karakteristik ini membedakan suatu organisasi dari yang lain. Menurut Samsuddin (2018), karyawan yang dapat memahami sifat-sifat ini akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang diharapkan. Dalam organisasi, budaya organisasi terdiri dari set nilai dan standar yang telah ditetapkan sejak lama dan dianut oleh anggota staf untuk berperilaku dengan cara yang sesuai untuk menyelesaikan masalah. (Sutrisno, 2019).

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Samsuddin (2018), gaya kepemimpinan adalah kumpulan sifat yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Samsuddin (2018), gaya kepemimpinan pada dasarnya didefinisikan sebagai pola atau bentuk tindakan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam kaitannya dengan kemampuan mereka untuk memimpin. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari bagaimana seorang pemimpin bertindak dan berbicara, dan bagaimana orang lain melihatnya. Metode untuk kepemimpinan akan berkaitan dengan cara seorang pemimpin membimbing, menggerakkan,

mempengaruhi, dan mengarahkan setiap anggota tim upaya mencapai tujuan organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Situasi dan kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong mereka untuk melakukan hal-hal tertentu dikenal sebagai motivasi kerja. Salah satu alat terpenting untuk mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien adalah motivasi kerja. Ini adalah proses yang terdiri dari intensitas (intensitas), arahan (arah) dan persistensi (persistence) adalah dua komponen yang membentuk upaya seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Tama & Hardiningtyas, 2017). Menurut Saleem et al. (2010), motivasi kerja adalah proses yang mendorong, mendorong, dan mendorong karyawan untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan di tempat kerja mereka. Maduka & Okafor (2014) menyatakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang dimulai dengan munculnya kebutuhan, yang melibatkan tindakan dan perilaku yang direncanakan untuk memenuhi keinginan tertentu.

### **Turnover Intention**

Istilah turnover intention menggambarkan tiga bagian khusus dari proses kognisi penarikan diri: pemikiran untuk berhenti dari pekerjaan, keinginan untuk mencari pekerjaan baru, dan akhirnya ingin berhenti. Oleh karena itu, keyakinan, keinginan, atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tertentu disebut turnover intention. Menurut Dewi dan Mansyur, 2022. Perhentian karyawan adalah ketika kontrak resmi antara karyawan dan organisasi berakhir. Dua jenis pergantian karyawan yang paling umum adalah sukarela dan tidak disengaja. Pergantian sukarela terutama dilakukan oleh karyawan sendiri, sedangkan pergantian yang tidak disengaja dilakukan oleh perusahaan untuk mengakhiri hubungan mereka. untuk melakukan penghentian kontrak (Alzubi, 2018).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Dengan hubungan yang kuat, Sebuah perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat memiliki nilai-nilai bersama yang dipahami secara mendalam, dianut, dan didukung oleh sebagian besar karyawan. Budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi motivasi kerja melalui pemenuhan diri, pengakuan, dan dukungan untuk setiap tugas yang dilakukan oleh karyawan. Perilaku dipengaruhi secara signifikan oleh budaya yang kuat dan positif karyawan seperti motivasi kerja (Wahjoedi, 2021).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Perilaku Karyawan dipengaruhi oleh pemimpin organisasi. sukses dapat mempengaruhi perilaku karyawannya untuk mencapai tujuan dan tujuan organisasi. Jadi motivasi karyawan menjadi bagian dari perilaku karyawan yang dapat dipengaruhi oleh pemimpin organisasi (Ismael, 2023). Seorang pemimpin dalam organisasi hendaknya memiliki potensi dapat berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan, dan keterampilan khususnya berhubungan dengan bidang pekerjaannya. Sehingga dapat mengarahkan karyawan yang dapat memicu motivasi bekerja lebih baik (Triyanto et al., 2021).

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention

Hubungan antara motivasi kerja dan turnover negatif karyawan karena dengan meningkatnya motivasi maka turnover karyawan menurun, begitu juga sebaliknya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja lebih antusias dalam melaksanakan tugas sehingga sering dikaitkan dengan tidak adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Hussain et al., 2018). Motivasi karyawan yang tinggi dalam bekerja akan memberikan sikap turnover intention yang rendah, dengan kata lain motivasi kerja yang tinggi dapat menurunkan turnover intention (Marta dkk., 2022). Karena motivasi kerja yang tinggi, karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention

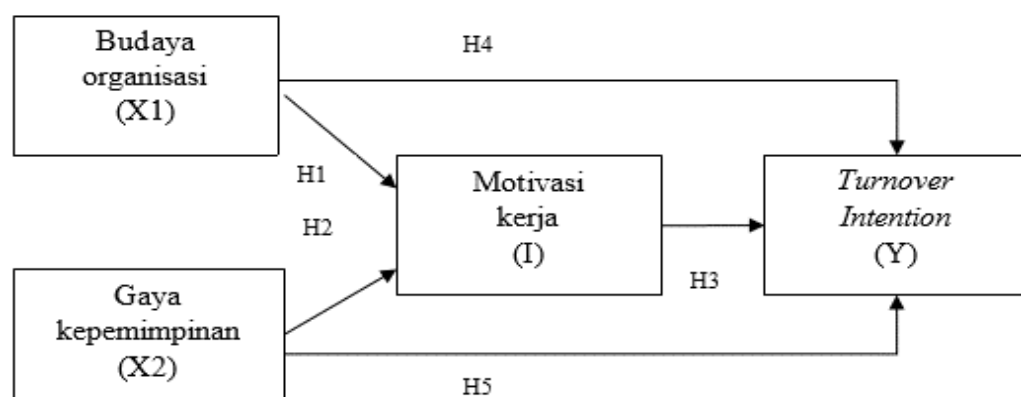
Budaya organisasi adalah salah satu faktor terkuat yang dapat digunakan untuk memprediksi turnover karyawan. Budaya yang kuat dapat membantu karyawan menjadi bagian dari tim dan membangun hubungan. Dalam hal ini, budaya organisasi dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau keluar dari perusahaan. (Alzubi, 2018). Budaya organisasi merupakan salah satu anteseden dari niat berpindah. Ketika karyawan merasakan dukungan yang tinggi dari organisasinya, maka karyawan berusaha membalas persepsi tersebut dengan tetap bertahan di organisasi (Salvador et al., 2022).

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention

Gaya kepemimpinan dianggap penting dalam mendukung nilai-nilai kerja dan mengurangi niat berpindah karyawan (Maaitah, 2018). Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan di organisasi akan menentukan turnover intention. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memotivasi, kemampuan mengendalikan emosi, mau mendengarkan masukan dari karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Widodo, 2023). Ketika pemimpin mampu memberikan motivasi inspiratif, dan perhatian kepada individu atau karyawan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang. (Dewi & Mansyur, 2022).

### Model Konseptual

Model konseptual dapat digambarkan berdasarkan dasar teori dan penelitian sebelumnya sebagai berikut.



Gambar 1. Model Konseptual

## METODOLOGI

Desain Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk dalam kategori penelitian sebab-akibat, yang meneliti bagaimana variabel atau apakah variabel tertentu memengaruhi variabel lain (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini berfokus pada pekerja PNM Mekaar Regional Lamongan, yang berjumlah 630 orang dan mengambil 243 sampel. Penelitian ini akan menggunakan sampling proporsional random. Data dikumpulkan melalui metode survei; kuesioner dibagikan kepada sampel penyelidikan. Untuk penelitian ini, model persamaan struktural (SEM) digunakan. Analisis PLS-SEM akan digunakan untuk melakukannya dengan menggunakan program Smart PLS 4.

## HASIL PENELITIAN

### Identitas Responden

Penelitian ini melibatkan karyawan PNM Mekaar Regional Lamongan. Penelitian ini akan mengidentifikasi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama kerja responden.. Menurut hasil penelitian, Tabel 1, responden laki-laki dengan jumlah 66 orang (27%) memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan responden perempuan yang berjumlah 177 orang (73%).

Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini adalah responden dengan usia > 50 tahun memiliki jumlah paling sedikit yaitu 15 orang (6%), sedangkan jumlah terbanyak adalah responden dengan usia 30-39 tahun sebanyak 110 orang (45%). Kelompok usia terbanyak selanjutnya Jumlah responden dari Ada 61 orang dalam kelompok usia 20-29 tahun, dan 57 orang dalam kelompok usia 40-49 tahun. Hasil menunjukkan bahwa anggota staf PNM Mekaar Regional Lamongan sebagian besar berusia antara 30 dan 39 tahun.

Menurut hasil penelitian, responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK terakhir adalah yang paling banyak, yaitu 128 orang, atau 53 persen dari total responden. Selanjutnya adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir, yaitu terakhir Sarjana S1 yang berjumlah 94 orang (39%) dan paling sedikit adalah responden berpendidikan Diploma dengan jumlah 21 orang (8%).

Tabel 1. Identitas Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin:		
a. Laki-laki	66	27,0
b. Perempuan	177	73,0
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
Usia:		
a. > 50 tahun	15	6,0
b. 40 - 49 tahun	57	24,0
c. 30 - 39 tahun	110	45,0
d. 20 - 29 tahun	61	25,0
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
Tingkat Pendidikan:		

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
a. Sarjana S1	94	39,0
b. Diploma	21	8,0
c. SMA/SMK	128	53,0
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
Lama Kerja:		
a. 1-5 tahun	149	61,0
b. 6 - 10 tahun	58	24,0
c. 11 - 15 tahun	33	14,0
d. > 15 tahun	3	1,0
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>

Berdasarkan karakteristik lama kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja di PNM Mekaar Regional Lamongan selama 1-5 tahun, yaitu 149 orang (61%). Selanjutnya, ada pengalaman kerja antara 6-10 tahun, yaitu 58 orang (24%), dan pengalaman kerja antara 11-15 tahun, yaitu 33 orang (14%), dan jumlah orang yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun adalah 3 orang (1%).

#### **Convergent Validity**

Nilai beban luar dan AVE diperlukan untuk uji convergent validity. Nilai beban luar harus lebih besar dari 0,7 untuk menunjukkan bahwa item tersebut valid, dan nilai AVE harus minimal 0,5 untuk menunjukkan bahwa variabel penelitian valid. Nilai indikator telah memenuhi kevalidan berdasarkan nilai beban luar karena budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan niat turnover semua memiliki nilai beban luar yang lebih besar dari 0,7.

Selanjutnya, nilai AVE dapat digunakan untuk menguji validitas konvergen variabel. Jika nilai AVE variabel penelitian lebih besar dari 0,5, maka variabel tersebut konvergen dengan nilai AVE. untuk setiap variabel penelitian sebagai berikut.

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
Budaya organisasi	0,628
Gaya kepemimpinan	0,621
Motivasi kerja	0,712
<i>Turnover intention</i>	0,738

Menurut Tabel 2, variabel Dengan AVE di atas 0,5, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan tujuan turnover dapat ditemukan. Akibatnya, memenuhi persyaratan untuk pengujian validitas. konvergen didasarkan pada nilai AVE.

#### **Construct Reliability**

Untuk menguji reliabilitas, cronbach alpha dan reliabilitas komposit digunakan. Nilai cronbach alpha dan composite reliabilitas berada dalam rentang 0-1, dan syarat untuk menjalankan pengujian reliabilitas adalah nilai



cronbach alpha dan composite reliabilitas harus lebih dari 0,7. dianggap memuaskan.

Tabel 3. Hasil Construct Reliability

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya organisasi	0,946	0,950
Gaya kepemimpinan	0,932	0,937
Motivasi kerja	0,919	0,924
<i>Turnover intention</i>	0,960	0,965

Tabel 3 diperoleh temuan bahwa Reliabilitas variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan niat turnover lebih besar dari 0,7 menurut nilai Cronbach's Alpha dan Composite. sehingga dianggap memuaskan dan memenuhi kriteria reliabel.

#### Uji Kesesuaian Model

Uji Ada tiga kategori nilai koefisien determinasi: substansial (0,75), moderat (0,5), dan lemah (0,25). Nilai-nilai ini menunjukkan kesesuaian model. Tabel 4 berikut menunjukkan hasil uji kesesuaian model penelitian ini.

Tabel 4. Nilai Koefisien R Square

	<i>R Square</i>
Motivasi Kerja	0,390
Kinerja karyawan	0,289

Nilai R Square 0,390 untuk variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki kemampuan sebesar 39,0 persen untuk menjelaskan variabel motivasi kerja, sedangkan nilai R Square sisa sebesar 61,0 persen, atau  $100\% - 39,0 = 61,0$  persen, dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.. Nilai R Square 0,289 untuk variabel niat pertukaran menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki kemampuan sebesar 28,9% kemampuan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk menjelaskan variabel turnover intention. Variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja dapat menjelaskan 28,9% dari variabel turnover intention dengan 0,289, dan variabel lain di luar penelitian ini menjelaskan 71,1% dari variabel tersebut. Nilai Square R adalah 0,289 termasuk kategori lemah.

#### Uji Hipotesis

Prasyarat untuk Nilai statistik T dibandingkan dengan batas minimum t-tabel penelitian, yaitu 1,65 ( $T\text{-Statistics} > 1,65; P\text{-Values} \leq 0,05$ ).

Tabel 5. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung	Original sample	T statistics	P values
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0,318	3,965	0,000
Budaya Organisasi -> <i>Turnover Intention</i>	-0,254	2,253	0,024
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0,372	3,180	0,001
Gaya Kepemimpinan -> <i>Turnover Intention</i>	-0,177	2,125	0,034
Motivasi Kerja -> <i>Turnover Intention</i>	-0,199	2,980	0,003

Nilai statistik T sebesar Nilai P 0,000 kurang dari 0,05, dan 3,965 lebih besar dari 1,96. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap keinginan untuk bekerja. Nilai awal sampel 0,318 menunjukkan bahwa transaksi, nilai statistik T sebesar 2,980 meningkat dari 1,96 dan nilai p sebesar 0,003 turun dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa niat pertukaran dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja. Menurut nilai awal sampel sebesar -0,199, pengaruh motivasi kerja terhadap keinginan turnover adalah negatif. Penemuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap menyebabkan H1 diterima. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap keinginan untuk bekerja. Singkatnya, gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja karyawan secara positif dan signifikan.

Untuk variabel variabel motivasi kerja dibandingkan dengan niat niat untuk meninggalkan pekerjaan karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan, yang mengakibatkan H3 diterima.

Nilai statistik variasi budaya organisasi terhadap keinginan pertukaran diperoleh dengan nilai T 2,253 lebih besar dari 1,96 dan nilai P 0,024 kurang dari 0,05. Artinya, keinginan untuk bertukar sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang beragam. Dengan nilai awal sampel negatif -0,254, pengaruh budaya organisasi terhadap keinginan pertukaran adalah negatif. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi di PNM Mekaar Regional Lamongan memengaruhi turnover intention karyawan secara signifikan dan negatif, sehingga H4 diterima.

Nilai statistik gaya kepemimpinan terhadap niat pertukaran diperoleh dengan nilai T 2,125 lebih besar dari 1,96 dan nilai P 0,034 kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi niat pertukaran secara signifikan. Nilai sampel awal negatif -0,177 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat pertukaran adalah negatif. Hasilnya menunjukkan bahwa style of leadership berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan, yang mengakibatkan penerimaan H5.

Selanjutnya, pengujian pengaruh tidak langsung terkait dengan motivasi untuk bekerja sebagai variabel mediasi menghasilkan hasil berikut.

Tabel 7. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Antar Variabel	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Budaya organisasi -> Motivasi kerja -> <i>Turnover intention</i>	2,319	0,020
Budaya organisasi -> Motivasi kerja -> Kinerja karyawan	1,978	0,048

Hasil untuk pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan oleh Tabel 4.7 penjelasannya adalah variabel budaya organisasi turnover intention melalui motivasi kerja ditemukan. Nilai statistik T 2,319 lebih besar dari 1,96 dan nilai statistik P 0,020 lebih rendah dari 0,05 untuk sampel awal. Pengaruh budaya organisasi terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang dimediasi oleh motivasi kerja sangat besar.

Variabel Nilai statistik T 1,978 lebih tinggi dari 1,96 dan nilai P 0,048 lebih rendah dari 0,05 untuk gaya kepemimpinan terhadap niat pertukaran melalui motivasi kerja; untuk sampel awal, nilai negatif -0,074. Penjelasan tentang bagaimana motivasi kerja dan gaya kepemimpinan mempengaruhi niat untuk meninggalkan pekerjaan adalah signifikan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan, sehingga H1 diterima. Nilai statistik T meningkat dari 1,96, nilai statistik P turun dari 0,05, dan nilai sampel awal yang positif 0,318. Oleh karena itu, karyawan PNM Mekaar Regional Lamongan mungkin lebih termotivasi untuk bekerja jika budaya organisasi diubah ke arah yang lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Juhaeni et al. (2023) dan Widayanto & Nugroho (2022) yang menunjukkan bahwa budaya tempat kerja memiliki efek yang signifikan terhadap motivasi kerja. Kultur kerja di PNM Mekaar Regional Lamongan berdampak positif pada motivasi kerja melalui aspek pengambilan risiko dan inovasi. perhatian pada detail, fokus pada keuntungan, fokus pada individu dan tim, memiliki agresifitas, serta menjaga stabilitas.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan, sehingga H2 diterima. Nilai statistik T 3,180 lebih besar dari 1,96, nilai statistik P 0,001 kurang dari 0,05, dan nilai positif sampel awal 0,372 mendukung hasil ini. Akibatnya, lebih banyak karyawan yang termotivasi untuk bekerja di PNM Mekaar Regional Lamongan ketika seorang pemimpin berhasil menjalankan kepemimpinannya. Studi sebelumnya oleh Widayanto & Nugroho (2022) dan Nalim et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif yang signifikan pada motivasi kerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention**

H3 diterima karena hasil uji menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan di PNM Mekaar Regional Lamongan. Nilai statistik T adalah 2,980, yang lebih tinggi dari 1,96, nilai P adalah 0,003, yang lebih rendah dari 0,05, dan nilai sampel awal negatif adalah -0,199. Akibatnya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan selama kepemimpinannya, semakin kecil kemungkinan turnover. Penemuan penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Arief et al. (2022) dan Martha et al. (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention**

Hasil uji menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi secara signifikan dan negatif memengaruhi keinginan untuk meninggalkan karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan, sehingga H4 diterima. Nilai statistik T 2,253 lebih besar dari 1,96, nilai P 0,024 lebih rendah dari 0,05, dan nilai sampel awal negatif -0,254 mendukung hasil. Dengan demikian, meningkatkan budaya organisasi di PNM Mekaar Regional Lamongan dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Budaya organisasi berdampak negatif dan signifikan pada turnover intention, menurut penelitian sebelumnya oleh Alzubi (2018) dan Martha et al. (2022).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention**

H5 diterima karena hasil uji menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk pindah di PNM Mekaar Regional Lamongan. Perolehan nilai statistik T sebesar 2,125 yang lebih besar dari 1,96, nilai statistik P sebesar 0,034 yang lebih besar dari 0,05, dan nilai sampel awal yang negatif sebesar -0,177 mendukung temuan tersebut. Akibatnya, semakin baik seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya di PNM Mekaar Regional Lamongan, semakin sedikit keinginan untuk meninggalkan organisasi. Studi sebelumnya oleh Widodo (2022) dan Dewi & Mansyur (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi turnover intention secara negatif dan signifikan.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berikut ini adalah beberapa kesimpulan dari penelitian ini:

1. Hasil uji hipotesis tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja di PNM Mekaar Regional Lamongan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Hasil uji hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karyawan memengaruhi motivasi kerja secara positif dan signifikan.
3. Hasil penelitian hipotesis tentang pengaruh motivasi kerja terhadap keinginan untuk pindah karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah karyawan.

4. Uji hipotesis tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keinginan untuk pindah karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah karyawan.
5. Hasil penelitian hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keinginan untuk pindah karyawan di PNM Mekaar Regional Lamongan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah karyawan.

Rekomendasi yang dikemukakan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian adalah:

1. Hendaknya meningkatkan komunikasi antara jajaran manajemen PNM Mekaar Regional Lamongan dengan karyawan seperti meningkatkan diskusi dengan karyawan maupun memberi kesempatan komunikasi dua arah pada saat rapat. Perusahaan juga dapat melakukan survei untuk meintan masukan atau pendapat karyawan.
2. Hendaknya ada penghargaan kepada karyawan berprestasi bisa periode bulanan atau tahunan, rotas pekerjaan untuk menghindari kejenuhan dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru.

#### **PENELITIAN LANJUTAN**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan maka perlu dilakukan penelitian lanjutan terkait topik Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening demi menyempurnakan penelitian ini dan menambah wawasan bagi pembaca

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177-192. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.01.024>
- Arief, S. W. H., Sudiro, A., & Djumahir, D. (2022). Work Stress and Work Motivation on Employee's Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(1), 1531-1546. <https://doi.org/10.55324/iss.v2i1.305>
- Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The Effect of Work Motivation on Employees Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432-445. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i9/231>.
- Dewi, S. R., & Mansyur, A. (2022). Turnover Intention: Effect of Leadership Style and Reward. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 278-288.
- Hussain, J., Saeed, M., Ibrahim, M., & Iqbal, M. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance and Turnover in Pakistani Educational Institutes. *Journal of Education and Practice*, 9(16), 87-95. [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding The Roles of Organizational Justice, Supervisory Justice, Authoritarian Organizational Culture and Organization Employee Relationship Quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328. doi: 10.1108/CCIJ-11-2016-0074.
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Ayeng, P. B. (2023). Mediating Role of Work Engagement in The Relationship Between Supervisor Support and Turnover Intention Among Construction Workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 102-120. doi. 10.1108/ECAM-06-2023-0556.
- Maaitah, A. M. (2018). International Review of Management and Marketing The Role of Leadership Style on Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24-29. <http://www.econjournals.com>.
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi.

International Journal of Managerial Studies and Research, 2(7), 137-147.  
www.arcjournals.org.

- Martha, H., Anindita, R., & Idrus Jus'a, D. (2022). Organizational Culture & Work Motivation: Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention in Hospital Industry. *International Journal of Research and Review*, 9(3), 152-165. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220319>.
- Memon, M. A., Salleh, R., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S. (2020). Satisfaction Matters: The Relationships Between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*. 42(1), 21-50. doi: 10.1108/IJM-04-2018-0127.
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2), 78-87. <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>.
- Saeed, M. (2020). Mediation effect of psychological contract between personality dimensions and turnover intention. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(50), 205-219. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-06-2019-0101>.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213>.
- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*. Indomedia Pustaka.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Tama, I. P., & Hardiningtyas, D. (2017). *Psikologi industri: Dalam perspektif sistem industri*. UB Press.
- Triyanto, U., Hoesin, W., & Subagja, I. K. (2021). Effect of organizational culture and leadership style on employee performance through work motivation at pt. Kereta commuter Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 7-10. <https://doi.org/10.54660/anfo.2021.3.1.1>.

- Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>.
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation. *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 15(2), 218–234. <https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.18807>.