The 8th FEBENEFECIUM
Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology
Magelang, 18 Juni 2025
e-ISSN: 2828-0725

Karakteristik Individu, *Workplace Incivility*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* (Studi Empiris PT Hasta Kencana Sakti)

Lailia Jannatun Na'im[1], **Pranita Siska Utami**[1*].
[1] Manajemen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia
*email: pranita@unimma.ac.id

ABSTRACT

Turnover intention is the employees desire to leave the company which can have an impact on the stability and performance of the organization. High turnover can result in high human resource management costs. This study aims to analyze the effect of individual characteristics, workplace Incivility, and transformational leadership on turnover intention. The population in this study were 199 employees of PT Hasta Kencana Sakti. This study used a quantitative approach with a survey method and purposive sampling technique from 112 respondents who were employees with a work period of more than one year. The data analysis technique was carried out using multiple linear regression processed with SPSS software version 26. The results of the study showed that workplace Incivility was proven to have a positive and significant effect, while individual characteristics and transformational leadership were proven to have no effect on turnover intention.

Kata Kunci:
Turnover Intention; Karakteristik Individu; *Workplace Incivility; Transformational Leadership.*

ABSTRAK

Turnover intention merupakan niat atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan yang dapat berdampak pada stabilitas dan kinerja organisasi. *Turnover* yang tinggi dapat mengakibatkan tingginya biaya pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu, *workplace Incivility*, dan *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan PT Hasta Kencana Sakti yang berjumlah 199 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik *purposive sampling* dari 112 responden yang merupakan karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Teknik analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda yang diolah dengan *software* SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan *workplace Incivility* terbukti berpengaruh positif sedangkan *transformational leadership* terbukti tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan penggerak utama suatu perusahaan. Keberadaan SDM merupakan faktor penting dalam mencapai visi yang telah ditetapkan. Manajemen memiliki tanggung jawab untuk memaksimalkan kemampuan SDM guna mencapai tujuan melalui proses pencarian, pemilihan, dan pengembangan bakat individu. Peran utama MSDM adalah mengawasi tenaga kerja agar tetap produktif dan berkembang. MSDM memastikan karyawan dalam suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka secara efisien. MSDM juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini melibatkan proses rekrutmen yang efektif untuk menarik karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai (Muktamar et al., 2024).

Kualitas sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaannya di dalam perusahaan. Perusahaan yang memahami pentingnya peran sumber daya manusia bagi keberlangsungan operasional perusahaan akan memberikan perhatian besar terhadap aspek pengelolaannya. Pengelolaan ini tidak hanya mencakup upaya memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga memastikan keberlanjutan kontribusi mereka bagi perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi perusahaan terkait dengan sumber daya manusia ini adalah adanya tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Perusahaan harus memperhatikan tingkat *turnover intention* yang mungkin ada pada karyawan, karena *turnover intention* memiliki beberapa dampak bagi perusahaan (Munaiseche et al., 2023).

Sopiah & Sangadji (2018) menyatakan bahwa *turnover* adalah ketika seorang karyawan ingin pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Jika ini terjadi, perusahaan harus segera bertindak karena akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Robbins (2008) *Turnover intention* merupakan bentuk keinginan berhenti karyawan yang bersifat permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan yang dapat mengakibatkan tingginya biaya pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, turnover yang tinggi dapat menciptakan ketidakstabilan dalam tim kerja, menghambat kolaborasi, dan menurunkan moral karyawan yang masih bertahan. Masalah ini akan menjadi kompleks apabila tenaga kerja yang keluar adalah karyawan yang mempunyai keahlian, kemampuan, terampil dan berpengalaman atau tenaga kerja yang menduduki posisi vital dalam perusahaan tentunya akan mengganggu berjalannya efektivitas perusahaan. Setiap organisasi perlu mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan munculnya perilaku *turnover intention* karyawan dan mengetahui cara pencegahannya.

Individu yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu karakteristik individu, *workplace Incivility*, dan *transformational leadership*. Karakteristik individu sangat berperan penting karena sifat, kepribadian, dan sikap seseorang terhadap pekerjaan menentukan bagaimana mereka merespon kondisi kerja. Karyawan yang memiliki keinginan tinggi untuk berkembang

seringkali merasa frustasi jika perusahaan tidak mendukung atau memberikan peluang pengembangan yang sesuai. Menurut Prameswari et al. (2021) karakteristik individu itu dapat menerima persepsinya dari setiap orang yang ada di lingkungannya yang bersifat heterogen, dan karakteristik individu tidak bisa dapat diubah selain keinginan untuk mengevaluasi dirinya sendiri. Individu dengan karakter kepribadian yang positif dan selaras dengan nilai serta budaya organisasi cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah. Sebaliknya, individu yang menunjukkan kecenderungan kepribadian negatif sering kali mengalami ketidaksesuaian dengan lingkungan kerja, sehingga lebih rentan terhadap pengaruh faktor internal maupun eksternal yang dapat mendorong munculnya niat untuk mengakhiri hubungan kerja.

Workplace Incivility di tempat kerja adalah perilaku kasar atau destruktif yang sering menyebabkan tekanan psikologis atau fisiologis bagi mereka yang terlibat, dan dapat meningkat menjadi situasi yang mengancam jika dibiarkan (Setyorini and Syarifah 2022). Ketika individu mengalami ketidakadilan atau perilaku negatif di lingkungan kerja, mereka cenderung merasa kurang terhubung dengan perusahaan dan terdorong untuk mencari peluang lain. Selain itu *transformational leadership* juga memiliki peran penting dalam menentukan *turnover intention* karena gaya kepemimpinan ini mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan . Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan mampu untuk mengurangi tingkat *turnove*r. Sebaliknya, ketika pemimpin gagal menerapkan kepemimpinan yang transformasional dan justru mengandalkan gaya kepemimpinan yang otoriter, karyawan dapat kehilangan motivasi dan merasa tidak memiliki kebebasan dalam bekerja. Kepemimpinan yang otoriter atau terlalu mengontrol penuh atas pengambilan keputusan di dalam sebuah perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja tidak kondusif karena karyawan merasa kurang dihargai.

PT Hasta Kencana Sakti yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis retail dan supermarket di Kota Magelang. Perusahaan ini berdiri sejak 11 September 2003 sampai sekarang. Data yang diperoleh dari PT Hasta Kencana Sakti yang direkap ke dalam Tabel 1.

Tabel 1. Data *Turnover* karyawan PT Hasta Kencana Sakti Tahun 2020-2024

Tahun	Total Karyawan	Masuk	Keluar	*Turnover* (%)
2020	217	1	59	27.18 %
2021	173	12	34	19.65 %
2022	189	22	27	14,28 %
2023	191	16	32	16.75 %
2024	199	18	26	13,06 %
Rata-rata Tingkat *Turnover* Karyawan			18,20 %	

Sumber: data diolah, 2025

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan pada PT Hasta Kencana Sakti terbukti cukup tinggi. Menurut Soegandhi et al. (2013) tingkat intensi keluar karyawan dapat dikategorikan tinggi jika mencapai lebih dari 2%. Tingkat *turnover* yang tinggi tersebut menjadikan efek negatif karena dapat menimbulkan biaya yang besar. Perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, dan pengawasan. *Turnover intention* yang terjadi tidak selalu menunjukkan bahwa perusahaan dalam keadaan buruk atau bahwa proses perekrutan tidak efektif, mungkin saja sedang terjadi proses seleksi yang alami. Karyawan yang kurang mampu bersaing akan merasa tertekan dan memutuskan untuk keluar, sehingga yang bertahan adalah karyawan yang memiliki kinerja baik. Meskipun demikian *turnover* yang berlebihan akan menyebabkan komposisi SDM perusahaan menjadi tidak seimbang.

Penelitian terdahulu mengenai variabel karakteristik individu, *workplace Incivility*, dan *transformational leadership* masih terdapat perbedaan hasil. Penelitian Prameswari et al. (2021) menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian Amelia et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Amalia & Setyaningrum (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian Sumarita & Muzakki (2023), yaitu bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan et al. (2018) dan Fauzan & Salendu (2021) menunjukkan hasil *workplace Incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Adanya inkonsistensi pada hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *transformational leadership*, karakteristik individu, dan *workplace Incivility* terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Prameswari et al. (2021) tentang pengaruh karakteristik individu dan kompensasi terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menambahkan variabel *workplace Incivility* dimana Setyorini dan Syarifah (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa variabel tersebut terbukti pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini juga menambahkan variabel *transformational leadership* yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Munaiseche et.al., 2023).

Adapun perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu pertama, terletak pada kombinasi variabel yang diteliti, penelitian ini menggabungkan tiga variabel, yaitu karakteristik individu, *workplace Incivility*, dan *transformational leadership*, untuk melihat bagaimana ketiganya bersama-sama mempengaruhi turnover intentiom. Kedua, terdapat pada objek penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dilakukan pada

karyawan Klinik Utama Perisai Husada, instansi perbankan di Indonesia, dan PT Henri Elyon Narwastu Kota Manado, sedangkan pada penelitian ini objek yang akan diteliti adalah karyawan PT Hasta Kencana Sakti. Tujuan penelitian ini adalah 1) menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap *turnover intention* ; 2) menguji dan menganalisis pengaruh *workplace Incivility* terhadap *turnover intention;* dan *3)* menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*.

Teori Atribusi

Menurut pencetus teori atribusi, Fritz Heider (1958), teori atribusi merupakan teori yang menggambarkan perilaku atau tingkah laku individu. Teori atribusi menyatakan bahwa itu adalah proses mengidentifikasi penyebab dan motivasi perilaku. Teori ini berfokus pada bagaimana seseorang menginterpretasikan perilaku orang lain atau faktor internalnya sendiri atau faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku seseorang. Perilaku yang berasal dari faktor internal dianggap berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri secara sadar, seperti karakteristik kepribadian, kesadaran diri, dan kemampuan. Sementara itu, perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal merupakan reaksi terhadap pengaruh luar, yang membuat individu merasa terdorong untuk bertindak sesuai dengan situasi, misalnya karena adanya pengaruh sosial dari orang lain.

Teori atribusi ini menyatakan bahwa ketika mengamati perilaku seseorang, berusaha menentukan penyebab perilaku orang tersebut, yaitu apakah disebabkan oleh faktor eksternal atau internal. Teori atribusi menjelaskan bahwa ada perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik pribadi. Teori atribusi ini membantu untuk memahami alasan di balik perilaku seseorang dengan melihat faktor-faktor yang memengaruhi tindakan mereka. Ketika seseorang berperilaku dengan cara tertentu, seseorang akan cenderung menilai apakah tindakan tersebut berasal dari kepribadian dan kehendaknya sendiri, ataukah dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang berada di luar kendalinya. Dengan memahami faktor-faktor ini, seseorang dapat lebih objektif dalam menilai perilaku orang lain, yang pada akhirnya dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dan konflik dalam interaksi sosial.

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap *Turnover Intention*.

Teori atribusi yang dikemukakan Fritz Heider menggambarkan tingkah laku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan dari faktor internal seperti (sifat, karakter, dan sikap) atau faktor eksternal (keadaan tertentu) yang mempengaruhi perilaku orang tersebut. Dalam teori atribusi ini dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berkaitan dengan sikap dan karakteristik individu, oleh karena itu dapat dikatakan bahwasannya dengan melihat perilakunya sudah dapat dilihat sikap atau karakteristik orang tersebut dan dapat mengetahui perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Karakteristik individu mencerminkan cara seseorang memandang berbagai hal yang mempengaruhi perilaku mereka. Perbedaan sikap ini akan menghasilkan tanggapan yang beragam terhadap instruksi, serta mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan. Karakteristik individu ini merupakan faktor internal karena karakteristik individu adalah faktor dalam diri individu seperti pengetahuan yang telah dimiliki, sikap, keyakinan, motivasi, konsep diri, pengalaman masa lalu, keterampilan, dan perilaku. Karyawan di dalam perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya jika ditinjau dari unsur-unsur tertentu. Individu membawa karakteristik yang utuh ke tempat kerja mereka dan akan berpengaruh terhadap perilaku (Robbins, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Baharsyah and Yanuarso (2024) membuktikan karakteristik individu berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Semakin kuat atau kompleks karakteristik tersebut, maka semakin besar pula kemungkinan seseorang memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya. Misalnya, individu dengan kepribadian terbuka mungkin mudah bosan dengan rutinitas kerja yang monoton, atau individu dengan motivasi berprestasi tinggi bisa merasa tidak puas jika perusahaan tidak memberikan tantangan atau penghargaan yang sepadan. Selain itu, perbedaan nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi, seperti orientasi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan atau sikap terhadap otoritas, juga dapat menimbulkan ketidakcocokan yang berdampak pada penurunan keterikatan terhadap pekerjaan. Ketika individu merasa bahwa tempat kerja tidak lagi selaras dengan harapan atau kebutuhan pribadinya, maka niat untuk mencari lingkungan kerja yang lebih sesuai pun meningkat.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H1. Karakteristik Individu berpengaruh positif terhadap Turnover Intention.

Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention*.

Teori atribusi yang dikemukakan Fritz Heider menggambarkan tingkah laku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan dari faktor internal (sifat, karakter, sikap) atau faktor eksternal (keadaan tertentu) yang mempengaruhi perilaku orang tersebut. Dalam teori atribusi ini dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berkaitan dengan sikap dan karakteristik individu, oleh karena itu dapat dikatakan bahwasannya dengan melihat perilakunya sudah dapat dilihat sikap atau karakteristik orang tersebut dan dapat mengetahui perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Workplace Incivility di tempat kerja adalah perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan maksud ambigu untuk menyakiti/menyakiti orang lain, melanggar norma saling menghormati dan sopan santun di tempat kerja, ditandai dengan kekasaran dan menunjukkan kurangnya kepedulian atau pengabaian terhadap orang lain. *Workplace Incivility* merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang

merasa aman dalam bekerja di satu perusahaan tersebut dan bukan di perusahaan lain. Perilaku *workplace Incivility* di tempat kerja yang dialami oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung akan menghambat kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Studi ini menggunakan teori atribusi untuk menjelaskan bahwa munculnya stimulus yang diakibatkan oleh perilaku ketidaksopanan di tempat kerja yang bersifat ambigu umumnya akan menimbulkan respons berupa munculnya efek negatif karena korban menginterpretasikan peristiwa perilaku ketidaksopanan di tempat kerja berdasarkan persepsi atribusi internal, dengan persepsi bahwa hal tersebut disebabkan oleh perilaku karakteristik individu pelaku. Di sisi lain, berdasarkan teori atribusi terdapatnya persepsi seseorang pada perspektif atribusi eksternal menjadi argumen teoritis karyawan yang menginterpretasikan peristiwa dengan persepsi bahwa hal tersebut disebabkan oleh faktor situasional seperti karena situasi, kondisi, dan tugas. Dengan demikian karyawan yang menerapkan atribusi eksternal menjelaskan bahwa munculnya stimulus yang diakibatkan oleh perilaku ketidaksopanan di tempat kerja akan dihadapi respons senjata ampuh penahan guncangan karena korban menginterpretasikan peristiwa ketidaksopanan di tempat kerja berdasarkan persepsi bahwa hal tersebut adalah sebagai bagian dari tugas pekerjaan (Gustiawan and Azzahra, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh Setyorini & Syarifah (2022) membuktikan bahwa *workplace Incivility* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Suasana kerja sangat mempengaruhi kenyamanan, sehingga akan berdampak pada *turnover intention* karyawan. Perilaku kasar, direndahkan, atau perilaku buruk lain yang diterima karyawan dapat menjadi penyebab semakin meningkatkan intensi karyawan untuk keluar dari tempat kerjanya. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H2. Workplace Incivility berpengaruh positif terhadap Turnover Intention.

Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Turnover intention*

Teori atribusi yang dikemukakan Fritz Heider menggambarkan tingkah laku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan dari faktor internal (sifat, karakter, sikap) atau faktor eksternal (keadaan tertentu) yang mempengaruhi perilaku orang tersebut. Dalam teori atribusi ini dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berkaitan dengan sikap dan karakteristik individu, oleh karena itu dapat dikatakan bahwasannya dengan melihat perilakunya sudah dapat dilihat sikap atau karakteristik orang tersebut dan dapat mengetahui perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja karyawan. Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik dan teknik manajemen yang efektif untuk

memotivasi karyawan dalam mencapai visi pemimpinnya. Seorang pemimpin juga harus mampu membuat para karyawannya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Munaiseche et al. (2023) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* atau dapat dikatakan semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan transformasional akan semakin rendah tingkat turnover intention. *Transformational leadership* mempunyai peranan yang penting untuk mengurangi tingkat *turnover intention* dalam perusahaan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung menciptakan ikatan yang kuat antar karyawan dan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H3. Transformational leadership berpengaruh negatif terhadap Turnover intention.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Hasta Kencana Sakti yang berjumlah 199 orang dengan jumlah sampel 112 responden. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan yaitu data primer. Data primer ini berupa jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan untuk karyawan PT Hasta Kencana Sakti. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability* dengan teknik *purposive sampling*. teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah sampel diambil dari karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Penelitian ini diolah menggunakan program *software* IBM SPSS Statistic 26 untuk memperoleh hasil.

Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini bergantung pada jumlah indikator yang digunakan seluruh variabel kemudian dikalikan dengan 5 sampai 10 (Ferdinand, 2014) sejumlah 8 x jumlah Indikator = (8 x 14) = 112

Alat Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, uji validitas, uji realibilitas, dan uji hipotesis. Adapun persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = a + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + \varepsilon}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2021) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan

gambaran secara umum mengenai data sehingga data dapat dilihat nilai maksimum, minimum, rata – rata seta standar deviasi terhadap variabel penelitian.

Tabel 2 Statistik deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Std. Deviasi
Turnover Intention (Y)	112	5	25	17,18	5,220
Karakteristik individu (X1)	112	18	31	22,75	2,179
Workplace Incivility (X2)	112	23	73	51,04	10,373
Transformasional Leadership	112	14	35	27,97	4,940

sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

   Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dapat dinyatakan valid apabila nilai yang dihasilkan > 0,5. Dalam pengujian validitas ini menggunakan analisis Confirmatory Faktor Analysis (CFA), dengan syarat :

   a. Hubungan antar variabel harus cukup kuat, yang dapat diperiksa melalui nilai Kaisen Meyer Olkin (KMO) > 0,5 dan nilai signifikansi uji Bartlett < 0,05. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa variabel masih dapat diprediksi dan dianalisis secara lebih lanjut.
   b. Nilai cross loading harus memenuhi persyaratan, dengan nilai cross loading > 0,5. Jika nilai ini kurang dari syarat, maka model penelitian dapat dimodifikasi dengan menghilangkan indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut.

   Hasil uji validitas tersebut dinyatakan valid dan dapat dianalisis secara lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

   Uji reliabilitas adalah alat ukur untuk menguji data kuesioner dalam indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2018). Uji reliabilitas dapat dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Pernyataan dikatakan reliabel apabila angka *Cronbach's Alpha* > 0,70.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Reliability Coefficient*	*Cronbach Alpha*	Keterangan
Turnover Intention (Y)	5 Pernyataan	0.917	Reliabel
Karakteristik Individu (X1)	8 Pernyataan	0.780	Reliabel
Workplace Incivility (X2)	24 Pernyataan	0.924	Reliabel
Transformational Leadership (X3)	8 Pernyataan	0.940	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa semua variabel independen (Karakteristik Individu, *Workplace Incivility, Transformational Leadership*) dan variabel dependen (*Turnover Intention*) memiliki Cronbach Alpha > dari 0,7. *Turnover intention* mempunyai nilai 0.917, Karakteristik individu mempunyai nilai 0.780, *Workplace Incivility* mempunyai nilai 0.924, dan *transformational leadership* mempunyai nilai 0.940 yang artinya pernyataan dalam kuesioner yang digunakan pada penelitian ini reliabel.

Analisis Regresi Linier Berganda

Alat yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah analisis regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, serta untuk menunjukkan arah hubungan variabel-variabel tersebut.

Tabel 4 Analisis Regresi

Variabel	*Unstandardized coefficients*		*Unstandardized coefficients*	t	sig
	B	Std. Eror	*Beta*		
(Constant)	-3.766	6.551		-0.575	0.704
Karakteristik Individu	0.373	0.219	0.156	1.705	0.532
Workplace Incivility	0.174	0.048	0.346	3.642	0.001
Transformational Leadership	0.128	0.100	0.121	1.278	0.158
F	5.068				
R (Adjusted R Square)	0.099				

Sumber: data primer yang diolah (2025)

Pembahasan

1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap *Turnover Intention*

Karakteristik individu (X_1), tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT Hasta Kencana Sakti. Berdasarkan hasil analisis variabel karakteristik Individu (X_1) memiliki nilai signifikasi 0.532 > 0,05, dan nilai t_{tabel} 1.659 dan t_{hitung} 1.705 atau nilai t_{hitung} < nilai t_{tabel} 1.659. Hasil tersebut menunjukan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hipotesis pertama pada penelitian ini menguji pengaruh karakteristik individu terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat atau kompleks karakteristik individu yang dimiliki seseorang, maka semakin besar pula kemungkinan individu tersebut memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya. Meskipun karakteristik positif seperti percaya diri, keterbukaan, dan dorongan berprestasi dapat mendukung adaptasi di lingkungan kerja, dalam beberapa kasus sifat-sifat tersebut justru dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila lingkungan kerja tidak mampu memenuhi harapan atau kebutuhan individu. Misalnya, individu yang terbuka terhadap pengalaman baru

mungkin mudah merasa bosan dengan rutinitas yang monoton, atau individu dengan motivasi tinggi bisa merasa tidak dihargai jika tidak ada tantangan atau penghargaan yang sesuai.

Karakteristik individu seperti percaya diri, optimis, dan mudah bekerja sama umumnya membantu seseorang untuk beradaptasi dan bertahan dalam lingkungan kerja. Sifat-sifat ini sering kali dianggap sebagai kekuatan internal yang mendukung kinerja dan kepuasan kerja. Namun, dalam konteks tertentu, sifat-sifat tersebut justru dapat mendorong munculnya *turnover intention*, terutama ketika ekspektasi individu tidak sejalan dengan kondisi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan untuk keluar dari pekerjaan ternyata lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, beban kerja, dan hubungan antar karyawan. Dengan demikian, faktor-faktor eksternal memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan dengan faktor internal seperti kepribadian atau karakteristik individu.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prameswari et al. (2021) dan Baharsyah and Yanuarso (2024) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif karakteristik individu dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dikarenakan oleh data yang dikumpulkan melalui kuesioner tidak berhasil untuk membuktikan hipotesis dan faktor jawaban dari responden yang kurang akurat atau faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Pengaruh *Workplace Incivility* Terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis kedua pada penelitian ini menguji pengaruh *workplace Incivility* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil analisis variabel *workplace Incivility* (X_2) memiliki signifikasi 0.001 < 0,05, dan nilai t_{tabel} 1.659 dan t_{hitung} 3.496 atau nilai t_{hitung} > nilai t_{tabel} 1.659. Hasil tersebut menunjukan bahwa *workplace Incivility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian analisis menunjukkan bahwa *workplace Incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. *Workplace Incivility* merujuk pada perilaku tidak sopan, kasar, atau tidak menghormati di lingkungan kerja yang meskipun tergolong ringan, tetap dapat berdampak negatif bagi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang digunakan yaitu atribusi, Karyawan yang mengalami perlakuan tidak sopan di tempat kerja akan mencoba mengidentifikasi penyebabnya, baik dari faktor internal (diri sendiri) maupun eksternal (lingkungan kerja). Jika mereka mengatribusikan perilaku tersebut sebagai cerminan budaya organisasi yang buruk atau merasa bahwa lingkungan kerja tidak mendukung kesejahteraan mereka, maka keinginan untuk keluar dari pekerjaan akan meningkat. Selain itu, jika mereka menilai bahwa perilaku tidak

sopan tersebut disengaja atau tidak akan berubah, mereka akan lebih cenderung mencari pekerjaan di tempat lain. Semakin tinggi tingkat ketidaksopanan di tempat kerja, semakin besar kemungkinan karyawan berniat meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyorini and Syarifah (2022) dan penelitian yang dilakukan oleh Fauzan & Salendu (2021)yang menyatakan bahwa *workplace Incivility* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

3. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis ke tiga pada penelitian ini menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil analisis variabel *transformational leadership* (X3) memiliki signifikasi 0.158 > 0,05, dan nilai ttabel 1.659 dan thitung 1.422 atau nilai t_{hitung} < nilai t_{tabel} 1.659. Hasil tersebut menunjukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap turnover intention. Hasil pengujian menunjukkan bahwa transformational *leadership* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Secara teoritis *transformational leadership* dianggap mampu mempengaruhi loyalitas dan komitmen karyawan. Namun, dalam prakteknya, meskipun pemimpin menunjukkan keteladanan, hal ini belum tentu cukup kuat untuk menahan niat karyawan untuk keluar, terutama jika terdapat masalah mendasar seperti beban kerja yang tinggi atau ketidakpuasan terhadap sistem organisasi. Demikian pula, inspirational motivation—kemampuan pemimpin membangkitkan motivasi—tidak serta-merta mengurangi *turnover intention* jika organisasi tidak menyediakan peluang karier atau kompensasi yang layak. Upaya pemimpin untuk mendorong karyawan berpikir kritis dan inovatif, juga mungkin tidak cukup efektif jika karyawan merasa ide-idenya tidak dihargai atau tidak diimplementasikan oleh organisasi.

Mengacu pada teori atribusi, hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan mungkin tidak selalu menginterpretasikan perilaku pemimpin sebagai faktor yang menentukan keputusan mereka untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan. Meskipun pemimpin menunjukkan perilaku transformasional—seperti memberi inspirasi, dukungan personal, dan mendorong pemikiran inovatif—karyawan dapat saja mengatribusikan keputusan mereka kepada faktor eksternal yang lebih dominan, seperti beban kerja, ketidakjelasan jenjang karier, atau ketidakpuasan terhadap kebijakan organisasi.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munaiseche et al. (2023) dan penelitian yang dilakukan oleh Suhardi and Ie (2023) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif *transformational leadership* terhadap *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan mengenai pengaruh karakteristik individu, *workplace Incivility,* dan *transformational leadership* (studi empiris pada karyawan PT Hasta Kencana Sakti) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap *turnover intention* di PT Hasta Kencana Sakti
2. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan bahwa *workplace Incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* di PT Hasta Kencana Sakti
3. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Hasta Kencana Sakti

DAFTAR PUSTAKA

Baharsyah, Feby, And Bambang Purnomo Yanuarso. 2024. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Karakteristik Individu Terhadap *Turnover Intention* The Influence Of Non-Physical Work Environment And." (November):5058–67.

Ghozali, I. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 26.* Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fauzan, Labib, Muhammad, And Salendu, Alice. 2021. "Hubungan *Workplace Incivility* Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan, Serta Peran Grit Sebagai Moderator Relationship Of *Workplace Incivility* With *Turnover Intention* On Employees, And Grit's Role As Moderator." *Grit Sebagai Moderator Proyeksi* 16(2):143–52.

Muktamar, Ahmad, Novianti, Mirna, And Rafiq, Ahmad Sahibuddin. 2024. "Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi." *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia* 2(7):52–69.

Munaiseche, Patrick K. J., William A. Areros, And Wehelmina Rumawas. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Di Pt. Henri Elyon Narwastu Kota Manado." *Productivity* 4(6):743–49. Doi: 10.35797/Ejp.V4i6.52130.

Prameswari, Ratih, Wulan Asih, Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, And Universitas Islam Bandung. N.D. "Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Demikian , *Turnover Intention* Dapat Berakibat Kerugian Bagi Perusahaan , Bocornya Informasi Atau Rahasia Perusahaan Pada Kompetitor (Puangyoykeaw Dan (Zakaria Dan Astuty ,." (2):25–35.

Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta.

Setyorini, Hamidah Yulia Mustika, And Dewi Syarifah. 2022. "Pengaruh *Workplace Incivility* Terhadap Turnover." 565–74.

Soegandhi, Vannecia Marchelle, Drs Eddy M. Sutanto, M. Sc, Roy Setiawan, S. Kom, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, And Universitas Kristen Petra. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt . Surya Timur Sakti Jatim." 1(1).

Sopiah, & Sangadji, E. .. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (Dwi Prabantini (Ed.);1st Ed.)*. Cv Andi Offset.

Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R Dan D*. Ed. 2. Cet. Edited By Sutopo. Bandung: Afabeta.

Suhardi, Gabrielle Tania, And Mei Ie. 2023. "The Role Of *Transformational Leadership* Styles, Organizational Citizenship Behaviors, And Work Stress Towards *Turnover Intention*." *Jurnal Manajemen Maranatha* 22(2):183–92. Doi: 10.28932/Jmm.V22i2.5433.