

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
KARYAWAN PADA BANK BJB CABANG SUBANG DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Euis Siti Nur Fauziah Ramdani  
Deddy Rusyandi**

**STIE EKUITAS, BANDUNG**

*Abstract*

*Performance of Bank BJB Subang Branch which has been well damaged by employee behavior, that is turnover intention which can lead to employee decision to leave their work. In 2012-2016 there is an increase in employee intention turnover at Bank BJB Subang Branch due to factors of leadership style and job satisfaction. Objectives to be achieved in this research are: 1) To know the style of leadership, job satisfaction and employee turnover intention in Bank BJB Subang Branch, and 2) To know the influence of leadership style to employee turnover intention Bank BJB Subang Branch through job satisfaction as a mediation variable.*

*This research uses quantitative and correlational research design with leadership style (X) as independent variable, job satisfaction (Y) as mediation variable, and employee intention turnover (Z) as dependent variable. The samples selected by the author are all employees of Bank BJB Subang Branch, amounting to 120 people. Data collection techniques is using questionnaires with a choice of type Likert scale answers. Subsequently, after the questionnaire data were collected, the authors converted this scale to an interval scale using the Successive Interval Method (MSI). To test the validity of data on each variable used validity and reliability test. Meanwhile, to test the hypothesis used in this study is path analysis.*

*The results showed that: 1) leadership style and job satisfaction included in the category of "Good", while turnover intention included in the category "Less Good", and 2) Leadership style through job satisfaction has a not significant effect on employee intention turnover at Bank BJB Subang Branch.*

***Keywords : Leadership Style; Turnover Intention; and Job Satisfaction.***

## **Pendahuluan**

Tantangan yang harus dihadapi oleh industri perbankan di Indonesia untuk beberapa tahun ke depan, khususnya Bank BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) seperti Bank BJB adalah persaingan yang semakin tajam di era pasar bebas. Peningkatan kompetisi perbankan di Indonesia sebenarnya mulai terasa sejak adanya keterbukaan perbankan Indonesia yang diinisiasi dengan dikeluarkannya paket kebijakan pada tanggal 1 Juni 1983 (PAKJUN) dengan tujuan memodernisasi perbankan dan kemudian dilanjutkan dengan paket Oktober (PAKTO) pada tanggal 27 Oktober 1988, yang memberi kemudahan perijinan pendirian bank baru, termasuk pembukaan kantor cabang. Saat itu, dengan dana Rp. 10 miliar saja, para investor sudah dapat mendirikan sebuah bank baru, dan ini menyebabkan peningkatan signifikan pada jumlah bank (Widyastuti dan Armanto, 2013: 418).

Pada tahun 2017 ini, diperkirakan persaingan antar bank akan semakin ketat. Untuk menghadapi kondisi tersebut, maka Bank BJB Cabang Subang sebagai salah satu cabang Bank BJB di Jawa Barat perlu memikirkan strategi yang nantinya dapat digunakan sebagai sarana untuk

mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), seperti memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan Bank BJB Cabang Subang. Oleh karena itu, Bank BJB Cabang Subang senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu mulai dari perekrutan, penyeleksian sampai dengan mempertahankan SDM. Akan tetapi, fenomena yang sering terjadi di Bank BJB Cabang Subang adalah manakala kinerja Bank BJB Cabang Subang yang telah baik dirusak oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi perputaran atau *turnover intention* yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya (Adi dan Ratnasari, 2015: 37).

Intensi perputaran atau *turnover intention* dapat diartikan sebagai pergerakan karyawan keluar dari Bank BJB Cabang Subang. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit Bank BJB Cabang Subang, pemberhentian, atau kematian anggota Bank BJB Cabang Subang. *Turnover intention* yang tinggi dapat berdampak buruk bagi Bank BJB Cabang Subang, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, serta tingginya biaya pengelolaan SDM, seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Sartika, 2014: 2).

Intensi perputaran atau *turnover intention* dapat diartikan sebagai pergerakan karyawan keluar dari Bank BJB Cabang Subang. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit Bank BJB Cabang Subang, pemberhentian, atau kematian anggota Bank BJB Cabang Subang. *Turnover intention* yang tinggi dapat berdampak buruk bagi Bank BJB Cabang Subang, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, serta tingginya biaya pengelolaan SDM, seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Sartika, 2014: 2).

Adanya niat berpindah karyawan Bank BJB Cabang Subang diindikasikan disebabkan oleh berbagai permasalahan namun 2 (dua) permasalahan yang akan dibahas disini yaitu penerapan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dewi dan Subudi (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kemungkinan erat kaitannya dengan *turnover intention*. Gaya kepemimpinan mewakili sikap dan keterampilan seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tujuan Bank BJB Cabang Subang. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin Bank BJB Cabang Subang, maka karyawan lebih cenderung untuk tinggal dan bekerja di Bank BJB Cabang Subang. Sebaliknya, ketika pemimpin merupakan salah satu sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan Bank BJB Cabang Subang akan meningkat (Dewi dan Subudi, 2015: 421).

Faktor lain yang bisa dianggap berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dalam aspek individual adalah kepuasan kerja, komitmen terhadap lembaga, perilaku mencari peluang atau lowongan kerja, niat untuk tetap tinggal, pelatihan umum dan kompetensi, kemauan bekerja keras, dan perasaan terhadap pekerjaan (Kusbiantari, 2013: 94), namun dalam penelitian ini yang akan dibahas adalah faktor kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu indikator terpenting dalam penentu *turnover intention* karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan di Bank BJB Cabang Subang. Sedangkan, karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung memilih keluar dari Bank BJB Cabang Subang. Dengan demikian, kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dalam bekerja menjadi faktor penting untuk diperhatikan Bank BJB Cabang Subang. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sangat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan untuk memilih tetap bertahan atau keluar dari pekerjaannya. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover intention*, karena karyawan yang memilih keluar dari Bank BJB Cabang Subang akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Ningsih dan Arsanti, 2014: 43).

Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu indikator terpenting dalam penentu *turnover intention* karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan di Bank BJB Cabang Subang. Sedangkan, karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung memilih keluar dari Bank BJB Cabang Subang. Dengan demikian, kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dalam bekerja menjadi faktor penting untuk diperhatikan Bank BJB Cabang Subang. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sangat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan untuk memilih tetap bertahan atau keluar dari pekerjaannya. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover intention*, karena karyawan yang memilih keluar dari Bank BJB Cabang Subang akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Ningsih dan Arsanti, 2014: 43).

Berdasarkan observasi pendahuluan yang dilakukan penulis di lokasi penelitian didapatkan informasi bahwa pada tahun 2012-2016 terjadi peningkatan *turnover intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang. Hal ini ditunjukkan dari meningkatnya jumlah karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri untuk berhenti bekerja di Bank BJB Cabang Subang.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan Bank BJB Cabang Subang yang Berhenti Bekerja Periode Tahun 2012-2016**

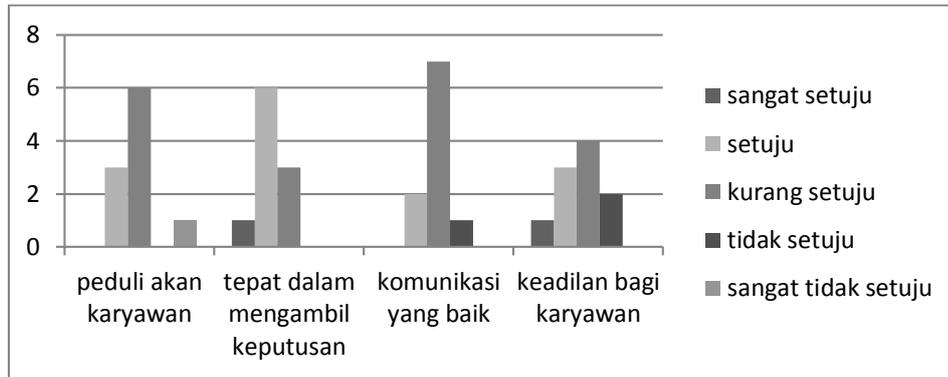
Tahun	Jumlah Karyawan Bank BJB yang berhenti bekerja
2012	2
2013	2
2014	9
2015	12
2016	2

Sumber : *Human Resource* Bank BJB Cabang Subang

Sumber : Data diolah, 2018

Dari hasil observasi dan wawancara kepada beberapa karyawan yang terlibat dalam hal ini juga diketahui bahwa meningkatnya kejadian *turnover intention* karyawan di Bank BJB Cabang Subang di tahun 2014-2015 disebabkan karena pimpinan yang dulu menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat seperti tidak dekat dengan karyawan atau membatasi jarak dengan karyawan dan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang terlihat di Bank BJB Cabang Subang adalah pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya dalam bekerja, pemimpin kurang memperhatikan keluhan-keluhan karyawan, pemimpin sewenang-wenang dalam memberikan tugas, dan pemimpin cenderung subjektif dalam mempromosikan jabatan karyawan.

Sebaliknya, di tahun 2016 keputusan untuk meninggalkan pekerjaan di BJB Cabang Subang menurun karena adanya pergantian pimpinan. Pimpinan yang sekarang dinilai lebih tepat dalam mengambil keputusan, namun masih kurang peduli akan karyawan, kurangnya komunikasi dengan karyawan, dan dinilai kurang adil dalam mengambil kebijakan yang terkait dengan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan pada data prasurvei berikut ini:

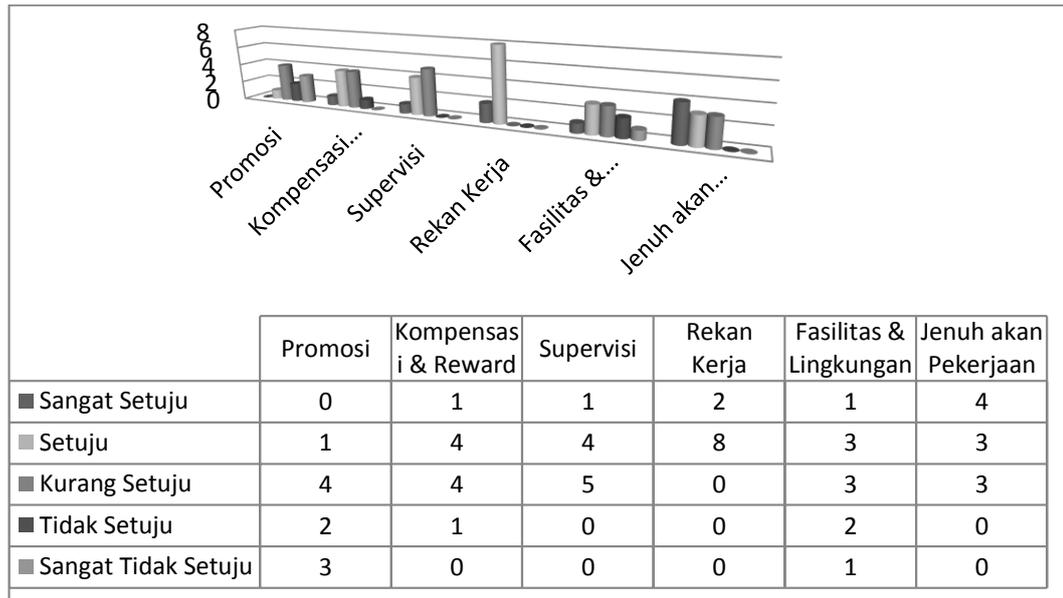


**Gambar 1. Pra Survey Mengenai Gaya Kepemimpinan di Bank BJB Cabang Subang**  
 Sumber : Kuesioner Pra Survey

Berdasarkan grafik diatas bahwa gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan di Bank BJB Cabang Subang mengindikasikan gaya kepemimpinan otokratik. Hal tersebut sesuai dengan teori dari Siagian (2012: 75) bahwa ciri pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan otokratik diantaranya adalah:

- a. Karena pengabdian para karyawan dianggap sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas karyawan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya sehingga mengalahkan kriteria kekayaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma, moral dan etika. Maka operasional variabel mengenai kepedulian akan karyawan diabaikan.
- b. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya apalagi untuk mengajukan pendapat atau saran. Operasional variabel mengenai komunikasi pun diabaikan.

Selain itu, kepuasan kerja karyawan juga merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen Bank BJB Cabang Subang, karena kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kejadian *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti malas kerja yang berujung pada *turnover intention* karyawan. Berikut hasil pra survey mengenai kepuasan kerja di bank BJB Cabang Subang.



**Gambar 2. Pra Survey Mengenai Kepuasan Kerja di Bank BJB Cabang Subang**  
 Sumber : Kuesioner Pra Survey

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan oleh penulis diketahui bahwa indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan Bank BJB Cabang Subang yang paling terlihat adalah karena karyawan Bank BJB Cabang Subang merasa kurang mendapatkan peluang untuk mengembangkan karir dalam bentuk promosi dan jenuh akan pekerjaan itu sendiri. Sementara untuk operasional variabel mengenai supervisi atau pengawasan, karyawan bank BJB Cabang Subang merasa kurang puas terkait hal tersebut karena kurangnya pengawasan terhadap pekerjaan. Seringkali karyawan merasa was-was ketika adanya pemeriksaan audit baik internal maupun eksternal karena hal itu.

Melihat hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian yang mengangkat topik tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempengaruhi terjadinya *turnover intention* karyawan. Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan pada Bank BJB Cabang Subang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**”.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan di Bank BJB Cabang Subang ?.
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan Bank BJB Cabang Subang melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?.

### Kajian Literatur

Secara umum, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial (Marwansyah, 2014: 3).

Robbins dan Coulter (2012:494) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengilhami bawahan agar berbuat

lebih dari yang diharapkan. Dengan dimensi melibatkan karyawan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi serta menggunakan umpan balik.

Issa dkk (2013:527) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif dan perasaan emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaan seseorang dan lingkungannya. Dengan dimensi pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan serta rekan kerja.

Dharma (2013:1) *turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan. Dengan dimensi pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan lain serta meninggalkan perusahaan.

## Hasil Penelitian

### 1. Gaya kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan di Bank BJB Cabang Subang yang dinilai dari keseluruhan indikator dengan jumlah pernyataan sebanyak 15 item dan dengan jumlah responden sebanyak 120 orang diperoleh skor rata – rata sebesar 468. Dengan demikian skor rata – rata tanggapan responden terhadap 15 butir pernyataan yang diajukan mengenai gaya kepemimpinan di Bank BJB Cabang Subang termasuk dalam kategori “Baik”.

### 2. Turnover Invention

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa *turnover intention* di Bank BJB Cabang Subang yang dinilai dari keseluruhan indikator dengan jumlah pernyataan sebanyak 9 item dan jumlah responden 120 orang responden, diperoleh skor rata – rata sebesar 354,77. Melalui skor rata – rata tanggapan responden tersebut, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap 9 butir pernyataan yang diajukan mengenai *turnover intention* di Bank BJB Cabang Subang termasuk dalam kategori “Baik”.

### 3. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan di Bank BJB Cabang Subang yang dinilai dari keseluruhan indikator dengan jumlah pernyataan sebanyak 14 item dan jumlah responden sebanyak 120 orang skor diperoleh rata – rata sebesar 469,42. Melalui skor rata – rata tanggapan responden yang diajukan mengenai kepuasan kerja karyawan di Bank BJB Cabang Subang termasuk dalam kategori “Baik”. hanya perlu diperbaiki untuk kategori promosi agar kedepannya bisa lebih adil dalam memberikan promosi jabatan bagi seluruh karyawan.

### 4. Analisis Korelasi

Metode rumusan statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi. Kuat atau tidaknya hubungan antara variabel yang terlibat ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi yang dapat dilihat pada tabel interpretasi korelasi dibawah ini:

**Tabel 2. Interpretasi Korelasi**

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0.00 – 0.199	Sangat Rendah
2	0.20 – 0.399	Rendah
3	0.40 – 0.599	Cukup Kuat
4	0.60 – 0.799	Kuat
5	0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2012: 250)

**Tabel 3. Matriks Korelasi Antar Variabel**  
**Correlations**

		Gaya Kepemimpinan (X)	Turnover Intention (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Gaya Kepemimpinan (X)	Pearson Correlation	1	.401**	.592**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	120	120	120
Turnover Intention (Y)	Pearson Correlation	.401**	1	.459**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	120	120	120
Kepuasan Kerja (Z)	Pearson Correlation	.592**	.459**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	120	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : SPSS 23.0 Version for Windows

### 5. Koefisien Korelasi Secara Parsial

Berdasarkan analisis secara parsial (individual) dengan teknik analisis korelasi *Bivariate* diketahui masing – masing variabel dalam penelitian (gaya kepemimpinan, *turnover invention*, dan kepuasan kerja) mempunyai keterkaitan satu dengan yang lainnya, sebagai berikut :

- Nilai korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan *turnover invention* menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,401 dengan arah positif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover invention* berada dalam derajat hubungan “cukup kuat”, karena berada pada rentang 0,40 – 0,599.
- Nilai korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,592 dengan arah positif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berada dalam derajat hubungan “cukup kuat”, karena berada pada rentang 0,40 – 0,599.
- Nilai korelasi antara variabel *turnover invention* dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,459 dengan arah positif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *turnover invention* terhadap kepuasan kerja berada dalam derajat hubungan “cukup kuat”, karena berada pada rentang 0,40 – 0,599.

### 6. Koefisien Korelasi Secara Simultan

Nilai korelasi variabel gaya kepemimpinan, *turnover intention*, dan kepuasan kerja secara simultan dapat dilihat pada tabel IV dibawah ini:

**Tabel 4. Korelasi Simultan Variabel Gaya Kepemimpinan, Turnover Intention, dan Kepuasan Kerja**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.487 <sup>a</sup>	.237	.224	6.564

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : SPSS 23.0 Version for Windows

Berdasarkan analisis korelasi variabel gaya kepemimpinan, *turnover intention*, dan kepuasan kerja secara simultan, didapatkan nilai korelasi sebesar 0.487. Nilai tersebut berada pada kisaran 0.40 – 0.599, dimana tingkat derajat kekuatannya berada pada kategori “Cukup Kuat”.

### 7. Uji Signifikan T-test Jalur 1 (X → Y)

**Tabel 5. Uji T-test Variabel Gaya Kepemimpinan dan *Turnover Intention* Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	10.833	3.483		3.110	.002	3.936	17.729
Gaya Kepemimpinan (X)	.336	.073	.391	4.621	.000	.192	.479

a. Dependent Variable: Turnover Intention (Y)

Sumber : SPSS 23.0 Version for Windows

Berdasarkan tabel 5 diatas, didapat nilai statistik uji T-test untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X) sebesar 4.621, serta nilai *sig* (*p-value*) sebesar 0.000. Uji T-test ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $T_{hitung}$  dengan nilai  $T_{tabel}$ , dan perhitungan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-2$  yaitu  $120-2 = 118$  diperoleh nilai  $T_{tabel} = 1.980$ . Sehingga diperoleh hasil perbandingan  $T_{tabel} < T_{hitung} = 4.621$  dan tingkat signifikansi Gaya Kepemimpinan (X)  $< 0.05$ , maka **Ho ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).**

### 8. Uji F

**Tabel 6. Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan dan *Turnover Intention* ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	829.599	1	829.599	21.356	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4583.759	118	38.845		
	Total	5413.357	119			

a. Dependent Variable: Turnover Intention (Y)

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : SPSS 23.0 Version for Windows

Dari tabel 6 diatas, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 21.356$  dan nilai *sig* (*p-value*) = 0.000 dengan  $F_{tabel} = 3.07$ . Berdasarkan kriteria uji nilai *sig* (*p-value*) =  $0.000 \leq 0.05$  dan nilai  $F_{tabel} = 3.07 < F_{hitung} = 21.356$ , maka **Ho ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95%  $H_a : \beta \neq 0$  yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dengan *Turnover Intention* (Y).**

### 9. Koefisien Determinasi (*R Square*) Struktur 1 Secara Parsial

Koefisien determinasi parsial diketahui dengan membaca *output* Program Statistik SPSS 23.0 Version for Windows dan mengalikan nilai *Standardized Coefficients Beta* (pada tabel *coefficient*) dengan nilai korelasi parsial. Berdasarkan tabel 5 diatas menunjukkan bahwa nilai

pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* ( $X \rightarrow Y$ ) adalah sebesar 0.391. Nilai tersebut berarti bahwa Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh 39.1% terhadap *Turnover Intention*.

### 10. Koefisien Determinasi (*R Square*) Struktur 1 Secara Simultan

Tabel 7. Model Summary Variabel Gaya Kepemimpinan dan *Turnover Intention*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.391 <sup>a</sup>	.153	.146	6.232609

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : SPSS 23.0 Version for Windows

Berdasarkan tabel 7 diatas, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0.153. Angka tersebut menunjukkan besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* ( $X \rightarrow Y$ ) adalah sebesar 15.3%, sehingga dapat dikatakan bahwa *Turnover Intention* yang terjadi pada karyawan Bank BJB Cabang Subang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan sebesar 15.3%, sedangkan sisanya 84,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai e1 diperoleh dengan rumus  $e1 = \sqrt{1 - 0.153} = 0.920$ .

### 11. Uji Signifikan T-test Jalur 2 ( $X, Y \rightarrow Z$ )

Tabel 8 Uji T-test Variabel Gaya Kepemimpinan, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	16.550	3.097		5.345	.000	10.418	22.683
Gaya Kepemimpinan (X)	.491	.067	.541	7.278	.000	.357	.625
<i>Turnover Intention</i> (Y)	.257	.079	.242	3.261	.001	.101	.412

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Sumber : SPSS 23.0 Version for Windows

Berdasarkan tabel 8 diatas, didapat nilai statistik uji T-test untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X) sebesar 7.278, serta nilai *sig* (*p-value*) sebesar 0.000. Uji T-test ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $T_{hitung}$  dengan nilai  $T_{tabel}$ , dan perhitungan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-2$  yaitu  $120-2 = 118$  diperoleh nilai  $T_{tabel} = 1.980$ . Sehingga diperoleh hasil perbandingan  $T_{tabel} = 1.980 < T_{hitung} = 7.278$  dan tingkat signifikansi Gaya Kepemimpinan (X) =  $0.000 < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Berdasarkan tabel 8 diatas, didapat nilai statistik uji T-test untuk variabel *Turnover Intention* (Y) sebesar 3.261, serta nilai *sig* (*p-value*) sebesar 0.001. Uji T-test ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $T_{hitung}$  dengan nilai  $T_{tabel}$ , dan perhitungan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-2$  yaitu  $120-2 = 118$  diperoleh nilai  $T_{tabel} = 1.980$ . Sehingga diperoleh hasil perbandingan  $T_{tabel} = 1.980 < T_{hitung} = 3.261$  dan tingkat signifikansi *Turnover Intention* (Y) =  $0.001 < 0.05$ , maka  $H_0$

ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa variabel *Turnover Intention* (Y) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

## 12. Uji F

**Tabel 9. Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2754.466	2	1377.233	48.522	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3320.890	117	28.384		
	Total	6075.356	119			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

b. Predictors: (Constant), *Turnover Intention* (Y), Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : SPSS 23.0 *Version for Windows*

Dari tabel 9 diatas, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 48.522$  dan nilai  $sig (p-value) = 0.000$  dengan  $F_{tabel} = 3.07$ . Berdasarkan kriteria uji nilai  $sig (p-value) = 0.000 \leq 0.05$  dan nilai  $F_{tabel} = 3.07 < F_{hitung} = 48.522$ , maka **Ho ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95%  $H_a : \beta \neq 0$  yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan *Turnover Intention* (Y) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja (Z).**

## 13. Koefisien Determinasi (*R Square*) Struktur 2 Secara Parsial

Koefisien determinasi parsial diketahui dengan membaca output Program Statistik SPSS 23.0 *Version for Windows* dan mengalikan nilai *Standardized Coefficients Beta* (pada tabel *coefficient*) dengan nilai korelasi parsial. Berdasarkan tabel 8 diatas menunjukkan bahwa:

1. Nilai pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ( $X \rightarrow Z$ ) adalah sebesar 0.541. Nilai tersebut berarti bahwa Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh 54.1% terhadap Kepuasan Kerja.
2. Nilai pengaruh *Turnover Intention* terhadap Kepuasan Kerja ( $Y \rightarrow Z$ ) adalah sebesar 0.242. Nilai tersebut berarti bahwa *Turnover Intention* memberikan pengaruh 24.2% terhadap Kepuasan Kerja.

## 14. Koefisien Determinasi (*R Square*) Struktur 2 Secara Simultan

**Tabel 10. Model Summary Variabel Gaya Kepemimpinan, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 <sup>a</sup>	.453	.444	5.327633

a. Predictors: (Constant), *Turnover Intention* (Y), Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : SPSS 23.0 *Version for Windows*

Berdasarkan tabel 10 diatas, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0.453. Angka tersebut menunjukkan besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan dan *Turnover Intention* terhadap Kepuasan Kerja ( $X, Y \rightarrow Z$ ) adalah sebesar 45.3%, sehingga dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja yang terjadi pada karyawan Bank BJB Cabang Subang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan *Turnover Intention* secara simultan sebesar 45.3%, sedangkan sisanya 54,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai  $e2$  diperoleh dengan rumus  $e2 = \sqrt{1 - 0.453} = 0.739$ .

## 15. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Penelitian

Berdasarkan model struktural korelasi yang terdapat pada gambar diatas, dapat dihitung besar pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung (*Direct Effect/DE*) variabel Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang adalah:

$$DE (X \rightarrow Y) = 0.391$$

### 2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect/IE*) variabel Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang melalui Kepuasan Kerja adalah:

$$\begin{aligned} IE (X \rightarrow Z \rightarrow Y) &= 0.541 \times 0.242 \\ &= 0,130922 \rightarrow 0,13 \end{aligned}$$

### 3. Pengaruh Total

Dari kedua perhitungan diatas, maka diketahui pengaruh total yang diberikan Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang adalah:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Total} &= DE + IE \\ &= 0.391 + 0.13 \\ &= 0.521 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang.

## Kesimpulan dan Saran

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 120 responden mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan di pada Bank BJB Cabang Subang termasuk dalam kategori “Baik” dan termasuk ke dalam gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin telah melakukan hal-hal yang termasuk ke dalam indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Robbins dan Coulter (2012) yaitu melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, serta menggunakan umpan balik sebagai pelulang untuk melatih karyawan. Gaya kepemimpinan ini sesuai digunakan dalam perusahaan yang sedang berkembang sehingga karyawan dapat diberikan kesempatan dalam berinovasi sehingga dapat memajukan perusahaan.
2. *Turnover Intention* yang terjadi di pada Bank BJB Cabang Subang termasuk dalam kategori “Kurang Baik”. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa para karyawan sebagian besar menginginkan keluar dari perusahaan. Sesuai dengan indikator yang disebutkan oleh Dharma (2013: 4) bahwa karyawan Bank BJB Cabang Subang memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan, adanya keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan baru, dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.
3. Kepuasan Kerja karyawan Bank BJB Cabang Subang secara keseluruhan termasuk dalam kategori “Baik”. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dihubungkan dengan indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Issa, dkk (2013). Penelitian menunjukkan bahwa para karyawan telah merasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap gaji yang didapat, puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, dan puas terhadap

rekan kerja, namun ada satu indikator yang masih membuat para karyawan merasa belum puas yaitu mengenai kesempatan dalam memperoleh promosi jabatan.

4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank BJB Cabang Subang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.401 dengan arah positif dan berada dalam derajat hubungan yang “Cukup Kuat”.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank BJB Cabang Subang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.459 dengan arah positif dan berada dalam derajat hubungan yang “Cukup Kuat”.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Bank BJB Cabang Subang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.592 dengan arah positif dan berada dalam derajat hubungan yang “Cukup Kuat”.
7. Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Bank BJB Cabang Subang. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung ( $0.391 > 0,13$ ).

## 2. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka ada beberapa saran yang dapat penulis sumbangkan guna kemajuan perusahaan dan pihak-pihak lain yang berminat melanjutkan penelitian ini, yaitu:

1. Bagi perusahaan  
Sebaiknya Bank BJB Cabang Subang selalu meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan demokratis yang dimiliki oleh pemimpin saat ini dan lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan terlebih mengenai kesempatan promosi jabatan. Dalam hal ini selain prestasi harap diperhatikan mengenai lama bekerja karyawan tersebut agar Bank BJB Cabang Subang dapat menekan dan mengurangi angka *turnover intention* yang terjadi pada karyawan, karena kesempatan promosi ini menjadi salah satu faktor yang membuat kepuasan kerja menurun dan membuat angka *turnover intention* meningkat.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
Sebaiknya menggunakan lebih banyak variabel independen seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, kompensasi atau insentif, *reward* dan *punishment*, agar mendapatkan hasil yang lebih memberikan gambaran mengenai hal-hal yang berhubungan dengan faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* di suatu perusahaan.

## Daftar Pustaka

- Adi, A. Z., & Ratnasari, S. L. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Perputaran Karyawan pada Perbankan Syariah di Kota Batam*. Etikonomi, 14(1). Hal. 35-50.
- Ali, Nazim. 2016. *Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention*. Journal of Managerial Sciences, 2(2). Hal. 239-252.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2012. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baloch, Q. B. 2014. *Determinants of Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions*. Abasyn Journal of Social Sciences, 7(1). Hal. 118-136.
- Bosiok, D. 2013. *Leadership Styles and Creativity*. Online Journal of Applied Knowledge Management: A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management, 1(2). Hal. 64-77.
- Dessler, G. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dewi, N. K., Novalia C. & Subudi, Made. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada CV Gita Karya Persada Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, 4(12). Hal. 4219-4244.

- Dharma, C. 2013. *Hubungan antara Turnover Intention dengan Komitmen Organisasional di PT X Medan*. Jurnal EKSIS, 1(2), Hal. 1-9.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo, I. & Sudita, I Nyoman. 2015. *Perilaku Keorganisasian (Cetakan ke-7)*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Issa, D. A. R. M.. 2013. *Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint*. Middle-East Journal of Scientific Research, 14(4). Hal 525-531.
- Javed, M. 2014. *Determinants of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*. International Journal of Learning & Development, 4(2). Hal. 120-140.
- Khan, M. S. 2015. *The Styles of Leadership: A Critical Review*. Public Policy and Administration Research, 5(3). Hal. 87-92
- Kusbiantari, D. 2013. *Upaya Menurunkan Intensi Turnover Melalui Peningkatan Motivasi Intrinsik pada Guru PAUD*. Majalah Ilmiah Pawiyatan, 20(1). Hal. 93-103.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi 10* (Diterjemahkan oleh: Vivin Andika, dkk.). Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Nazenin, S. & Palupiningdyah. 2014. *Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi Turnover Intention*. Jurnal Dinamika Manajemen, 5(2). Hal. 220-227.
- Ningsih, F. R. & Arsanti, T. A. 2014. *Pengaruh Job Satisfaction Terhadap OCB dan Turnover Intention*. BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis, 18(1). Hal 41-48.
- Notoatmodjo, S. 2012. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ojokuku. 2012. *Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks*. American Journal of Business and Management, 1(4). Hal. 202-207.
- Prihartono, R. W. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Turnover Intention pada Karyawan PT Rentokil Initial Surabaya*. Jurnal Ilmu Manajemen, 1(3). Hal. 931-944.
- Rivai, V., dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 2, Edisi 12* (Diterjemahkan oleh: Diana Angelica, Ria Cahyadi, dan Abdul Rosyid). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins dan Coulter. 2012. *Manajemen, Edisi ke-7, Jilid 2* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: PT Indeks.
- Saeed, I. 2014. *The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment*. International Journal of Learning & Development, 4(2). Hal. 242-256.
- Sari, N. R., dkk., 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 27(1). Hal. 1-8.
- Sartika, D. 2014. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV Putra Tama Jaya)*. Management Analysis Journal, 3(2). Hal. 1-11.
- Shah, N. H. & Jumani, N. B. 2015. *Relationship of Job Satisfaction and Turnover Intention of Private Secondary School Teachers*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4). Hal. 313-323
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, M. S. M. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan, Edisi Pertama*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Thoha, M. 2013. *Kepemimpinan dalam Menejemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wang, J. H. 2016. *Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: Evidence from the Gambling Industry in Macau*. *Business and Management Studies*, 2(1). Hal. 104-110.
- Widyastuti, R. S., dan Armanto, B. 2013. Kompetisi Industri Perbankan Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*. Hal. 417-439.