



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN *Laissez-  
Faire* DENGAN *Turnover Intention*  
(Studi Kasus pada Perusahaan Pembiayaan PT.XYZ)**

**SKRIPSI**

**DINI KURNIAWATI  
0906609761**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM EKSTENSI MANAJEMEN  
DEPOK  
JANUARI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN *LAISSEZ-  
FAIRE* DENGAN *TURNOVER INTENTION*  
(Studi Kasus pada Perusahaan Pembiayaan PT.XYZ)**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana**

**DINI KURNIAWATI  
0906609761**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM EKSTENSI MANAJEMEN  
DEPOK  
JANUARI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama** : Dini Kurniawati

**NPM** : 0906609761

**Tanda Tangan** : 

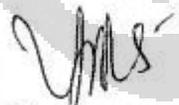
**Tanggal** : 20 Januari 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Dini Kurniawati  
NPM : 0906609761  
Program Studi : S1 Ekstensi  
Kekhususan : Manajemen  
Judul Skripsi  
- Indonesia : Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez-Faire* dengan Turnover Intention (Studi Kasus pada Perusahaan Pembiayaan PT. XYZ).  
- Inggris : *Relationship Analysis between Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Style with Turnover Intention (Case Study in Multifinance Company PT. XYZ).*

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi S1 – Program Ekstensi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si. (  )  
Penguji : Riani Rachmawati S.E., M.A., Ph.D. (  )  
Penguji : Karto Adiwidjaya, S.E., M.M. (  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 20 Januari 2012

Ketua Program Ekstensi Manajemen



(Imo Gandakusuma, MBA)

NIP: 196010031991031001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Atas kekuatan dari-Nya penulis mampu menjalani seluruh proses ini dengan lancar.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi prasyarat bagi kelulusan penulis dari program Sarjana Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penyusunan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik atas kerjasama berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Firmanzah, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA selaku Ketua Program Ekstensi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah rela berbagi waktu, pikiran, dan tenaga untuk memberikan bimbingan, berdiskusi mengenai berbagai hal berkaitan dengan penelitian serta dukungan yang membuat penulis tetap semangat menghadapi setiap kesulitan dan menjadikan proses ini pengalaman berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini. Terima kasih bu Yanki karena bersedia menjadikan rumahnya sebagai sarang inspirasi.
4. Ibu Riani Rachmawati S.E., M.A., Ph.D. dan Bapak Karto Adiwijaya, S.E., M.M. selaku dewan penguji yang telah memberikan banyak masukan dan perbaikan sehingga skripsi ini bisa menjadi lebih baik.
5. Ibu Landini yang bersedia membantu mengumpulkan data perusahaan di sela-sela pekerjaannya, jangan lupa lain kali kita wisata kuliner ke tempat-tempat baru.
6. Orang tua dan Monyo yang telah memberikan kontribusi yang tidak ternilai kepada penulis. Buat bapak yang sabar diminta tambahan ongkos dan ibu yang selalu memberi motivasi, mengingatkan dan menyemangati. Monyo ganteng yang rela laptopnya dijajah selama 6 bulan terakhir.

7. Kesatria bermotor merah berhelm Argentina, Mohammad Reza Romadhona yang menyempatkan mendengarkan, menyemangati dan antar jemput lintas kota lintas propinsi dengan tarjo kebanggaannya.
8. Adik-adik yang bernaung dalam EK Foundation, Tiwi, Tendut, Ijul, Lulu, Amin, Aqil yang selalu memberikan hiburan dengan tingkah-tingkah menggemaskannya.
9. Teman-teman seperjuangan bimbingan, Lingkwan, Meta, Orin, Nana, Febri, Mba Tika, dan Mba Maya semoga kita semua semakin sukses.
10. Teman-teman semasa kuliah angkatan 2008 dan 2009 Ajeng, Mingky, Golda Sagu, Febray, Nyai Alvi, Marijem, Madam Airin, Kikita Willy, Rizkitarini, Taufik, Robby, Yahya, Fachmi, Rangga, Radit, Dita, Fia, Edhi, Bayu, Dani, Nindy, Karina, dan yang lainnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, karena yang benar datangnya dari Tuhan sedangkan yang buruk datangnya dari manusia. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Depok, Januari 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dini Kurniawati

NPM : 0906609761

Program Studi : Ekstensi Manajemen

Departemen : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

-. Indonesia :

Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez-Faire* dengan *Turnover Intention* (Studi Kasus pada Perusahaan Pembiayaan PT. XYZ).

-. Inggris :

*Relationship Analysis between Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles with Turnover Intention (Case Study in Multifinance Company PT. XYZ).*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 20 Januari 2012

Yang menyatakan



(Dini Kurniawati)

## ABSTRAK

Nama : Dini Kurniawati  
Program Studi : Manajemen  
Judul : Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional,  
Transaksional dan *Laissez-Faire* dengan *Turnover Intention* (Studi  
Kasus pada Perusahaan Pembiayaan PT.XYZ)

Skripsi ini membahas mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dengan *turnover intention* PT.XYZ. Penelitian dilakukan kepada tenaga penjualan di empat cabang perusahaan *multifinance*, yaitu cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan korelasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* di keempat cabang secara keseluruhan rendah, terdapat hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan *turnover intention* dan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan *turnover intentions*. Untuk menekan *turnover intention*, para manajer harus menunjukkan sikap lebih adil kepada bawahannya, menjadi panutan bagi bawahan, memotivasi bawahan untuk menjadi yang terbaik, mengingatkan tanggung jawab bawahan, dan mengawasi kinerja bawahan untuk meminimalisasi kesalahan.

Kata kunci : *Full Range Leadership*, *Turnover Intention*, Perusahaan Pembiayaan

## **ABSTRACT**

Name : Dini Kurniawati

Study Program : Management

Title : Relationship Analysis between Transformasional, Transactional dan Laissez-faire Leadership Styles with Turnover Intention (Case Study in Multifinance Company PT. XYZ)

The purpose of this study was to examine the relationship between transformational, transactional and laissez-faire leadership styles with turnover intention of PT. XYZ. Respondents of this study were salesforce of PT. XYZ in four branches (Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas and Bogor). Method of analysis were descriptive statistics and Pearson correlation. This study found that there were low turnover intention level in the four branches. There was negative significant relationship between transformational and transactional leadership with turnover intention and there was positive significant relationship between laissez-faire leadership style with turnover intention. To reduce turnover intention, managers should be more fair to subordinates, motivate subordinates to be the best, remind employees about their responsibilities, and monitor employees' performance to reduce errors.

Key words: Full Range Leadership, Turnover Intention, Multifinance Company

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
<b>2. LANDASAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Turnover Intention</i> .....	8
2.1.1 Pengertian <i>Turnover Intention</i> .....	8
2.1.2 Faktor-Faktor <i>Turnover Intention</i> .....	10
2.1.3 Model <i>Turnover Intention</i> .....	12
2.1.3.1 <i>Steers and Mowday Multiroute Model</i> .....	12
2.1.3.2 <i>Lee and Mitchell's Unfolding Model</i> .....	13
2.2 Kepemimpinan .....	15
2.2.1 Definisi Kepemimpinan .....	15
2.2.2 Faktor-Faktor Kepemimpinan.....	17
2.2.3 Model Kepemimpinan.....	19
2.2.3.1 Model Pemimpin yang Efektif ( <i>Model of Effective Leaders</i> ).....	19
2.2.3.2 Model Kepemimpinan Kontigensi ( <i>Contingency Model</i> ).....	20
2.2.3.3 Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	21
2.2.4 <i>Full Range Leadership Theory</i> .....	23
2.3 Penelitian Terdahulu .....	29
<b>3. OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
3.1 Objek Penelitian .....	33
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	33
3.1.2 Produk (Jasa) Perusahaan.....	34

3.1.3 Lokasi ( <i>Site</i> ) .....	34
3.1.4 Karyawan dan Manajemen.....	34
3.2 Metodologi Penelitian .....	36
3.2.1 Desain Penelitian.....	36
3.2.2 Variabel Penelitian .....	36
3.2.2.1 Kepemimpinan Transformatif .....	37
3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional .....	38
3.2.2.3 Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> .....	39
3.2.2.4 <i>Turnover Intention</i> .....	39
3.2.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	40
3.2.3.1 Tempat dan Waktu penelitian.....	40
3.2.3.2 Populasi dan Sampel.....	40
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.2.4.1 Data primer .....	41
3.2.4.2 Data Sekunder.....	41
3.2.4.3 Alat Ukur Penelitian .....	41
3.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	44
3.2.5.1 Uji Validitas .....	44
3.2.5.2 Uji Reliabilitas .....	44
3.2.5.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	45
3.2.6 Teknik Analisis Data.....	47
3.2.6.1 Teknik Perhitungan Frekuensi.....	47
3.2.6.2 Analisis Korelasi Pearson .....	48
3.2.7 Model Penelitian .....	49
3.2.8 Hipotesis.....	50
<b>4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
4.1 Profil Responden.....	52
4.1.1 Jenis Kelamin .....	52
4.1.2 Status Perkawinan .....	53
4.1.3 Usia .....	53
4.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan.....	54
4.1.5 Posisi Kerja Saat Ini .....	55
4.1.6 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini.....	56
4.1.7 Lama Bekerja pada Atasan Langsung.....	57
4.1.8 Divisi Kerja .....	58
4.1.9 Unit Kerja.....	58
4.1.10 Lama Bekerja di Perusahaan .....	59
4.1.11 Jumlah Bawahan yang Melapor .....	61
4.1.12 Status Kerja .....	62
4.1.13 Penghasilan .....	63
4.1.14 Jumlah Perusahaan Tempat Bekerja Sebelumnya.....	63
4.1.15 Rangkuman Data Demografi Responden dan Atasan.....	64
4.1.16 Target Tercapai 6 Bulan Terakhir .....	64

4.1.17 Alasan Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya.....	65
4.1.18 Intensi Responden untuk Keluar dari Perusahaan.....	66
4.2 Analisis Deskriptif .....	67
4.2.1 Analisis Deskriptif <i>Turnover Intention</i> .....	68
4.2.2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan .....	70
4.3 Analisis Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) .....	73
4.3.1 Analisis Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) <i>Turnover Intention</i> Berdasarkan Cabang .....	73
4.3.2 Analisis Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang.....	74
4.3.3 Analisis Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Dimensi Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang.....	76
4.4 Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan <i>Turnover Intention</i> .....	79
4.6 Pengujian Hipotesis.....	82
4.7 Pembahasan.....	83
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>91</b>
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Batasan Penelitian .....	92
5.3 Saran.....	92
5.2.1 Saran bagi Manajemen Perusahaan.....	92
5.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya.....	93
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tingkat <i>Turnover</i> Empat Cabang PT. XYZ.....	40
Tabel 3.2 Indikator Kuesioner Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	42
Tabel 3.3 Indikator Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	43
Tabel 3.4 Indikator Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	43
Tabel 3.5 Indikator Kuesioner Variabel Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> .....	44
Tabel 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	45
Tabel 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional .....	46
Tabel 3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transaksional.....	46
Tabel 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> .....	47
Tabel 3.10 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi .....	48
Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Tersebar.....	52
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	52
Tabel 4.3 Jenis Kelamin Atasan Responden.....	52
Tabel 4.4 Status Perkawinan.....	53
Tabel 4.5 Status Perkawinan Atasan.....	53
Tabel 4.6 Usia .....	54
Tabel 4.7 Usia Atasan .....	54
Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan .....	55
Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan .....	55
Tabel 4.10 Posisi Saat Ini.....	55
Tabel 4.11 Posisi Atasan Saat Ini.....	56
Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini .....	56
Tabel 4.13 Lama Atasan Menjabat di Posisi Saat Ini .....	57
Tabel 4.14 Lama Bekerja dengan Atasan Langsung.....	57
Tabel 4.15 Divisi Kerja.....	58
Tabel 4.16 Divisi Kerja Atasan.....	58
Tabel 4.17 Unit Kerja.....	59
Tabel 4.18 Unit Kerja Atasan.....	59
Tabel 4.19 Lama Bekerja di Perusahaan.....	60
Tabel 4.20 Lama Atasan Bekerja di Perusahaan.....	60
Tabel 4.21 Jumlah Bawahan yang Melapor.....	61
Tabel 4.22 Jumlah Bawahan yang Melapor pada Atasan .....	61
Tabel 4.23 Status Kerja.....	62
Tabel 4.24 Status Kerja Atasan.....	62
Tabel 4.25 Penghasilan .....	63
Tabel 4.26 Jumlah Perusahaan Tempat Bekerja Sebelumnya .....	63
Tabel 4.27 Rangkuman Data Demografi Responden dan Atasan.....	64
Tabel 4.28 Target Tercapai 6 Bulan Terakhir.....	64
Tabel 4.29 Alasan Utama Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya.....	65
Tabel 4.30 Alasan Kedua Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya .....	65

Tabel 4.31 Alasan Ketiga Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya .....	66
Tabel 4.32 Intensi Responden Keluar dari Perusahaan.....	67
Tabel 4.33 Jumlah Responden Berdasarkan Cabang .....	67
Tabel 4.34 Tingkat <i>Turnover Intention</i> Berdasarkan Cabang.....	68
Tabel 4.35 Tingkat Tinggi-Rendah <i>Turnover Intention</i> Berdasarkan Cabang .....	68
Tabel 4.36 Alasan Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya Berdasarkan Cabang.....	69
Tabel 4.37 Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Cabang .....	70
Tabel 4.38 Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Tinggi-Rendah <i>Turnover Intention</i>	70
Tabel 4.39 Dimensi Gaya kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Cabang	71
Tabel 4.40 Dimensi Gaya kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Tinggi-Rendah <i>Turnover Intention</i> .....	71
Tabel 4.41 Dimensi Gaya kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Cabang .....	72
Tabel 4.42 Dimensi Gaya kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Tinggi-Rendah <i>Turnover Intention</i> .....	72
Tabel 4.43 Hasil Uji Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) <i>Turnover Intention</i> di keempat Cabang.....	73
Tabel 4.44 Hasil Uji Post Hoc <i>Turnover Intention</i> di keempat Cabang .....	74
Tabel 4.45 Hasil Uji Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Gaya Kepemimpinan di keempat Cabang.....	74
Tabel 4.46 Hasil Uji Post Hoc Gaya Kepemimpinan Transformasional di keempat Cabang.....	75
Tabel 4.47 Hasil Uji Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional di keempat Cabang.....	75
Tabel 4.48 Hasil Uji Post Hoc dimensi <i>Idealized Influence Attribute</i> di keempat Cabang.....	76
Tabel 4.49 Hasil Uji Post Hoc dimensi <i>Idealized Influence Behavior</i> di keempat Cabang.....	78
Tabel 4.50 Hasil Uji Post Hoc dimensi <i>Individualized Consideration</i> di keempat Cabang.....	78
Tabel 4.51 Hasil Uji Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional di keempat Cabang .....	79
Tabel 4.52 Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan <i>Turnover Intention</i> .....	80
Tabel 4.53 Korelasi Dimensi Gaya kepemimpinan dengan <i>Turnover Intention</i> .....	81
Tabel 4.54 Pengujian Hipotesis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan <i>Turnover Intention</i> .....	82
Tabel 4.55 Perbandingan <i>Turnover Intention</i> Kategori Tinggi dengan <i>Turnover</i> Perusahaan.....	84

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 *Full Range Leadership Theory*.....24
- Gambar 3.1 Model Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional,  
Transaksional dan *Laissez-Faire* dengan *Turnover Intention* .....49



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Turnover Intention</i> .....	100
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan .....	104
Lampiran 3 Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Berdasarkan Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang .....	120
Lampiran 4 Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Berdasarkan Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Keempat Cabang .....	125
Lampiran 5 Anova Satu Arah ( <i>Oneway</i> ) Berdasarkan Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional di Keempat Cabang .....	133
Lampiran 6 Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan <i>Turnover Intention</i> .....	138
Lampiran 7 Korelasi Dimensi Gaya Kepemimpinan dengan <i>Turnover Intention</i> ....	139

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan bisnis pembiayaan di dalam negeri cukup pesat selama tahun 2008 hingga 2010, meski di tahun 2009 sedikit melambat dibanding tahun-tahun sebelumnya akibat imbas krisis ekonomi global yang terjadi di akhir 2008 (Industri *Multifinance* Semakin Bersinar, 2010). Menurut Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) dalam Industri *Multifinance* Semakin Bersinar (2010), pertumbuhan nilai pembiayaan industri *multifinance* sekitar 17,4% per tahun dalam periode lima tahun terakhir.

Dari sisi ketenagakerjaan, industri pembiayaan semakin banyak menyerap tenaga kerja. Tingkat pertumbuhan tenaga kerja dalam industri ini mencapai rata-rata 16% per tahun dalam periode lima tahun terakhir (Laporan Tahunan Perusahaan Pembiayaan, 2010). Pada akhir tahun 2010, jumlah total tenaga kerja pada seluruh perusahaan pembiayaan mencapai sekitar 147,5 ribu orang dengan komposisi hampir 67% adalah sarjana dan sekitar 31% lulusan SMA (Laporan Tahunan Perusahaan Pembiayaan, 2010).

Walaupun menyerap banyak jumlah tenaga kerja, perusahaan pembiayaan sering menghadapi masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM), terutama tentang bagaimana cara mempertahankan SDM potensial yang dimilikinya agar tidak berpindah ke tempat lainnya. Salah satu persoalan yang sering dihadapi adalah tingginya tingkat pergantian karyawan. Betapa karyawan mudah keluar-masuk perusahaan, meninggalkan perusahaan untuk gaji yang lebih besar, karier yang lebih menjanjikan, lingkungan kerja yang lebih nyaman, atau sekedar alasan pribadi (Priyatna, 2007). Perilaku karyawan yang berujung pada keputusannya untuk meninggalkan perusahaan disebut intensi keluar (*turnover intention*).

Brough dan Frame (2004) kemudian mendefinisikan *turnover intention* sebagai perkiraan probabilitas karyawan yang akan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu dekat atau niat langsung individu untuk meninggalkan

pekerjaannya. Selanjutnya Mobley (1982) secara sederhana menggambarkan *turnover* sebagai bentuk seorang karyawan memutuskan berhenti bekerja dari organisasi yang menjadi sumber penerimaan uang individu tersebut. Sumber literatur mengenai *turnover* dapat ditemui dalam ilmu psikologi, sosiologi, dan ekonomi.

Hom & Griffeth (1995) kemudian mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa *causal factor* yang dipelajari adalah kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif, karakteristik pekerjaan, karakteristik lingkungan kerja, *leader-member exchange*, gaya kepemimpinan seorang manajer, demografi organisasi, kinerja, keefektifan peranan motivasi oleh atasan, dan budaya perusahaan yang dirasakan karyawan.

Dari beberapa faktor yang disebutkan oleh Hom & Griffeth (1995), faktor gaya kepemimpinan manajer merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, terutama dalam suatu perusahaan yang mengandalkan tenaga penjualan. Gaya kepemimpinan seorang manajer menjadi semakin kuat dan mampu mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Riley, 2006). Riley (2006) mengatakan bahwa tercapainya target penjualan merupakan salah satu tujuan perusahaan dan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya sangat penting dalam sebuah grup penjualan. Di kebanyakan organisasi penjualan, manajer bagian penjualan dan timnya memiliki tanggung jawab untuk meraih kesuksesan organisasi melalui peningkatan penjualan organisasi yang berujung pada keuntungan yang berlipat.

Gaya kepemimpinan manajer penjualan selanjutnya secara individu akan mampu memberikan pengaruh baik positif maupun negatif terhadap prestasi kerja tenaga penjualan suatu organisasi karena menjadi tenaga penjualan tidaklah mudah dan membutuhkan waktu adaptasi yang lama, mulai dari mempelajari proses penjualannya, memahami produk yang dijual, mengenal profil konsumennya, sampai mengenal kompetisi yang ada. Umumnya, rata-rata lama

kerja tenaga penjualan di satu perusahaan adalah dua tahun (Priyatna, 2007). Jadi, seringkali perekrutan tenaga penjualan justru memberikan hasil negatif terhadap investasi yang dikeluarkan.

Melihat uraian pengaruh faktor gaya kepemimpinan manajerial terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, secara sederhana dapat dilihat definisi kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi. Kotler (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai serangkaian proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang secara signifikan berubah. Oleh karena itu, manajemen dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat penting karena dunia bisnis saat ini telah mengalami perubahan yang lebih cepat, termasuk tuntutan perubahan dalam gaya kepemimpinan menjadi lebih beragam. Pimpinan dalam organisasi akan menghadapi tantangan yang signifikan dalam pekerjaan mereka dan dalam hal bagaimana mengelola kepemimpinan tersebut berkembang menjadi semakin kompleks (Zaccaro & Klimoski, 2001).

Ada beberapa tipe gaya kepemimpinan dikembangkan dalam ilmu ekonomi, namun salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah *full range leadership theory* (Bass & Avolio, 1990). Bass & Avolio (1990) mendeskripsikan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*transformational*) dengan indikator yang meliputi atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual, dan motivasi inspirasional. Sedangkan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas (*transactional*) adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (*contingent reward*), manajemen aktif dengan pengecualian, dan manajemen pasif dengan pengecualian. Kepemimpinan *laissez-faire* menggambarkan kepemimpinan yang memberikan karyawan atau kelompok kebebasan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dengan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dilakukan oleh Gallup Organization (Buckingham & Coffman, 1999). Penelitian ini dilakukan kepada lebih dari satu juta karyawan dan delapan

puluh ribu manajer, lalu dipublikasikan dalam sebuah buku berjudul *First Break All the Rules*. Temuan dari penelitian tersebut adalah jika orang-orang yang potensial meninggalkan perusahaan, lihatlah atasan langsung atau pemimpin tertinggi di departemen mereka. Atasan adalah alasan orang bertahan dan berkembang dalam organisasi dan ia adalah alasan mengapa mereka berhenti, pergi membawa pengetahuan, pengalaman, dan relasi bersama mereka, biasanya langsung ke pesaing. Orang meninggalkan manajer atau direktur mereka, bukan perusahaan (Buckingham dan Coffman, 1999).

Gaya kepemimpinan yang buruk memberikan dampak langsung pada kesehatan emosional dan produktivitas karyawan, dan dari semua bentuk tekanan, karyawan menganggap penghinaan di depan umum adalah hal yang paling tidak bisa diterima (Priyatna, 2007). Pada kesempatan pertama, seorang karyawan mungkin tidak keluar, tetapi pikiran untuk melakukannya telah tertanam. Pada saat yang kedua, pikiran itu diperkuat. Saat yang ketiga kalinya, ia mulai mencari pekerjaan yang lain. Ketika seseorang tidak bisa membalas kemarahan secara terbuka, maka ia akan melakukannya dengan serangan pasif, seperti: dengan membandel dan memperlambat kerja, dengan melakukan apa yang diperintahkan saja dan tidak memberi lebih, juga dengan tidak menyampaikan informasi yang krusial kepada sang bos.

Menurut Priyatna (2007) para manajer bisa membuat karyawan menjadi tidak nyaman dengan cara yang berbeda-beda, misalnya dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga, terlalu mencampuri, sok tahu, juga terlalu mengecam. Mereka lupa bahwa para pekerja bukanlah aset tetap, mereka adalah agen bebas. Jika hal ini berlangsung terlalu lama, seorang karyawan akan berhenti – biasanya karena masalah yang tampak remeh. Meskipun benar bahwa orang meninggalkan pekerjaan karena berbagai alasan, untuk kesempatan yang lebih baik atau alasan khusus, mereka yang keluar itu sebetulnya bisa saja bertahan, kalau bukan karena atasan yang mengatakan hal-hal yang dianggap memalukan kepada mereka, seperti: “Kamu tidak penting. Saya bisa mencari puluhan orang seperti kamu.”

Meskipun tampaknya mudah mencari karyawan, dibalik itu semua ada biaya kehilangan seorang karyawan yang berbakat. Ada biaya untuk mencari

penggantinya, biaya melatih penggantinya, biaya karena tidak memiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan itu sementara waktu, kehilangan klien dan relasi yang telah dibina oleh orang tersebut, kehilangan moral sejawat kerjanya, kehilangan rahasia perusahaan yang mungkin sekarang dibocorkan oleh orang tersebut kepada perusahaan lain, dan tentu saja, kehilangan reputasi perusahaan (Priyatna, 2007). Alasan inilah yang menuntut pemimpin perlu memahami dengan baik mengenai tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin terutama di dalam dunia persaingan bisnis yang semakin pesat saat ini. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman bagi keduanya, membuat seorang karyawan merasa nyaman untuk mengeluarkan pendapat dan menunjukkan perasaan mengenai pekerjaan maupun hubungan personalnya dengan pemimpinnya tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk melihat: **“Hubungan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dengan *turnover intention* pada PT. XYZ”**

## 1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana tingkat *turnover intention* di keempat cabang PT. XYZ secara keseluruhan?
- b. Apakah ada perbedaan *turnover intention* di keempat cabang PT. XYZ?
- c. Bagaimana tingkat gaya kepemimpinan di keempat cabang PT. XYZ secara keseluruhan?
- d. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* mempunyai hubungan dengan *turnover intention* PT. XYZ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

- a. Bagaimana tingkat *turnover intention* di keempat cabang PT. XYZ secara keseluruhan.

- b. Apakah ada perbedaan *turnover intention* di keempat cabang PT. XYZ.
- c. Bagaimana tingkat gaya kepemimpinan di keempat cabang PT. XYZ secara keseluruhan.
- d. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* memiliki hubungan dengan *turnover intention* PT. XYZ.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait antara lain:

- a. Bagi manajemen  
Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat praktis berupa masukan bagi PT. XYZ untuk menyempurnakan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan manajer dan membuat program pengawasan *turnover intention*.
- b. Bagi penelitian selanjutnya  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut bagi peneliti lain mengenai hal serupa yaitu konsep kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* serta *turnover intention*.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini selanjutnya memiliki ruang lingkup yang diantaranya:

- a. Batasan penelitian  
Berdasarkan latar belakang perumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka ruang lingkup penelitian dibatasi hanya menyangkut masalah mengenai gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dan hubungannya dengan *turnover intention* PT. XYZ.
- b. Batasan responden  
Responden yang diambil adalah karyawan PT. XYZ yang bekerja sebagai tenaga penjualan di kantor cabang daerah Bekasi, Tangerang, Cempaka Mas, dan Bogor.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini meliputi beberapa bagian yang terdiri atas lima bab, yaitu:

### Bab 1: Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### Bab 2 : Landasan Teori

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini mengenai pengertian *turnover intention*, faktor-faktor *turnover intention*, model *turnover intention*, pengertian kepemimpinan, model-model kepemimpinan, faktor-faktor kepemimpinan serta hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dengan *turnover intention*.

### Bab 3 : Objek dan Metodologi Penelitian

Bab ini akan menguraikan mengenai objek penelitian, yaitu sejarah perusahaan, tata kelola perusahaan serta bidang usaha perusahaan. Bab ini juga akan menguraikan mengenai teknik penelitian yang digunakan mulai dari desain penelitian, metode pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, populasi dan sampel, operasional variabel penelitian dan teknik analisis penelitian.

### Bab 4 : Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan menguraikan dan menganalisis data penelitian secara kuantitatif mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dengan *turnover intention* PT. XYZ.

### Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini membahas mengenai kesimpulan, diskusi berbagai temuan dari penelitian yang dilakukan serta saran yang dapat dijadikan masukan dan saran bagi pihak-pihak yang terkait dan untuk penelitian selanjutnya.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Turnover Intention*

##### 2.1.1 *Pengertian Turnover Intention*

*Turnover intention* didefinisikan sebagai perkiraan probabilitas karyawan yang akan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu dekat (Brough dan Frame, 2004) atau niat langsung individu untuk meninggalkan pekerjaannya. *Turnover* secara sederhana digambarkan sebagai bentuk seorang karyawan memutuskan berhenti bekerja dari organisasi yang menjadi sumber penerimaan uang individu tersebut (Mobley, 1982). Harnoto (2002) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sumber literatur *turnover* berakar dari ilmu psikologi, sosiologi, dan ekonomi.

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Ada dua bentuk *employee turnover* yang umum dikenal, yaitu *involuntary* dan *voluntary*. *Involuntary* terjadi saat seorang karyawan sebenarnya tidak ingin meninggalkan organisasi atau yang sering terjadi misalnya dalam bentuk pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan, restrukturisasi, atau saat karyawan tersebut mencapai masa pensiunnya (Ashworth, 2006). *Voluntary* terjadi saat seorang karyawan memilih untuk meninggalkan organisasi dan sering juga digambarkan sebagai ketidakpuasannya terhadap pekerjaannya meliputi

proses dalam mencari pekerjaan dan harapannya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik (Weller et al., 2009).

Saat karyawan berhenti bekerja dari organisasi, maka akan memberikan dampak terhadap tingkat penjualan dan profit yang diterima oleh perusahaan, juga menyangkut kerugian yang berkaitan dengan kehilangan kesempatan (*lost of opportunities*), *losses due to territory* dan pelayanan pelanggan yang buruk selama pimpinan belum menemukan pengganti karyawan yang pergi. Konsekuensi selanjutnya adalah perusahaan harus merekrut dan melatih karyawan baru (Abbasi dan Hollman, 2000). Seiring dengan menurunnya tingkat produktifitas selama periode kekosongan posisi kerja, dampak lain yang timbul adalah meningkatnya stres yang dirasakan oleh karyawan lain yang harus mengambil alih peran dan tugas karyawan yang pergi tersebut.

Penting bagi organisasi untuk mengerti alasan keluarnya karyawan meninggalkan organisasi. Steers dan Mowday (1981) mengembangkan model *turnover* yang menyatakan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi seringkali disebabkan oleh adanya kesempatan memperoleh pekerjaan alternatif atau karakteristik organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, yang berarti bahwa ketika karyawan melihat peluang untuk keluar dari organisasi menguntungkan, maka niat mereka untuk meninggalkan organisasi semakin tinggi (Hwang dan Kuo, 2006).

Meningkatnya *turnover* atau kondisi saat *turnover* lebih tinggi dari standar seharusnya bisa menjadi tolak ukur menurunnya kinerja, kualitas produk maupun pelayanan jasa, sebuah tanda bahwa perusahaan memiliki masalah internal dan tujuan perusahaan tidak berhasil tercapai. *Turnover* yang tinggi dapat menyebabkan banyak karyawan pergi meninggalkan organisasi karena masalah yang dirasakannya (Geurts, Schaufeli, dan Jonge, 1998).

Dalam perusahaan yang mengandalkan tenaga penjual, keluarnya tenaga penjual yang berkinerja rendah dari organisasi akan memberikan efek positif terhadap organisasi (Hoverstad, William, & Lucas, 1990). Organisasi memang menginginkan perginya karyawan yang memiliki kinerja rendah dan memberikan kesempatan promosi dan berkembang bagi karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi sehingga memacu karyawan untuk memiliki ide lebih kreatif lagi.

Penelitian juga mendukung anggapan bahwa pemimpin transformasional lebih efektif dibandingkan pemimpin transaksional dalam membantu bawahannya untuk mencapai produktivitas yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi dan dalam proses menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Julia, Natalie, dan Tony, 2003).

Untuk mengukur adanya *turnover* dalam organisasi menurut Simamora (2006) digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perputaran (turnover)} = \frac{\text{Jumlah yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

**Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode :**

$$\frac{\text{Jumlah karyawan awal periode} + \text{Jumlah karyawan akhir periode}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan pada periode}}$$

**2.1.2 Faktor-Faktor *Turnover Intention***

Menurut Hom dan Griffeth (1995), ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk pergi meninggalkan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa *casual factor* yang dipelajari adalah kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif, karakteristik pekerjaan, karakteristik lingkungan kerja, *leader-member exchange*, *leadership style manajer*, demografi organisasi, kinerja, keefektifan peranan motivasi oleh atasan dan budaya perusahaan yang dirasakan karyawan.

Menurut Mobley (1977), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima di tempat ia bekerja. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji

dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan lamanya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Tett dan Meyer, 1993; Johnson et al., 1987). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya di suatu organisasi akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Penelitian yang dilakukan Meyer, Allen, dan Smith (1993) mendukung bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen organisasional memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan *outcome* (misalnya: intensi keluar). Variabel *outcome* yang diuji pada penelitian Meyer, Allen, dan Smith (1993) berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar dari organisasi dan sampel yang digunakan adalah perawat. Meyer, Allen, dan Smith (1993) juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan keinginan individu untuk keluar jabatan dan aktifitas dalam organisasi. Pekerja-pekerja dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka merasakan bahwa mereka sebaiknya bekerja demikian (Johnson et al., 1987; Tett dan Meyer, 1993; Lum et al., 1998).

Keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi juga berada di tangan pemimpin yang karismatik, diketahui secara positif bahwa pemimpin yang karismatik mampu mempengaruhi keputusan yang diambil bawahannya. Kesimpulan umum dalam literatur penelitian ini adalah bahwa tingginya komitmen organisasi mampu menekan angka *turnover* (Mowday, Steers, dan Porter, 1982). *Turnover* baik *voluntary* maupun *involuntary*, akan mampu

mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi kapan saja (Feldman, 1994).

Menurut (Abbasi dan Hollman, 2000), pemimpin yang tidak efektif memiliki visi yang lemah, penilaian tidak akurat, kemampuan komunikasi yang tidak efektif dan mengarah kepada keinginan karyawan untuk melepaskan diri. Hubungan tidak baik karyawan dengan pimpinannya akan menyebabkan karyawan juga mempunyai keinginan untuk pergi meninggalkan organisasi. Sebuah penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan manajer terhadap *turnover* karyawan menunjukkan bahwa ketidakmampuan seorang bawahan untuk bekerja dengan atasannya secara baik menjadi alasan utama seorang karyawan pergi meninggalkan pekerjaan mereka (Agrusa dan Lerna, 2007).

### **2.1.3 Model *Turnover Intention***

*Employee turnover* telah menjadi fokus dari studi empiris selama 40 tahun terakhir. Bahkan dengan melakukan pendekatan yang berbeda-beda oleh masing-masing model mengenai *turnover intention*, kebanyakan model yang ada saling melengkapi satu sama lainnya dan bukan menjadi semakin bertentangan, karena penelitian cenderung menekankan bagian yang berbeda dari proses *turnover* atau anteseden yang berbeda dari *turnover*.

Ada beberapa literatur yang mengembangkan *framework* signifikan berkaitan dengan model *turnover intention*, di antaranya adalah:

#### **2.1.3.1 *Steers and Mowday Multiroute Model***

Steers and Mowday (1981) mengembangkan model penelitian mereka berdasarkan apa yang pernah dilakukan oleh Mobley tahun 1977. Model yang diciptakan melibatkan *individual value system* sebagai faktor yang mempengaruhi ekspektasi karyawan dalam melihat berbagai aspek dalam pekerjaan mereka seperti *rewards* dan kepuasan kerja.

Sebagai tambahan, model *turnover* yang diciptakan oleh Steers dan Mowday (1981) ini meringkas, mengintegrasikan, dan mengembangkan model-model yang telah ada sebelumnya dengan memfokuskan pada proses-proses yang dapat mempengaruhi karyawan untuk pergi atau tinggal dalam organisasi. Steers dan Mowday (1981) juga menemukan bahwa karakteristik personal seperti usia dan

tanggung jawab keluarga memiliki kontribusi terhadap ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pokok dari model ini terbagi menjadi dua, yaitu perginya karyawan dari organisasi tergantung pada interaksi keinginan karyawan yang ingin keluar dari organisasi dengan kesempatan pekerjaan alternatif, yang kedua adalah karakteristik organisasi dan pengalaman kerja karyawan mempengaruhi kepuasan kerja menjadi pengaruh terbesar ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan, nilai, dan kinerja.

Model Steers dan Mowday (1981) menambahkan beberapa konsep pada model *turnover* yang sudah ada. Misalnya mereka menambahkan pentingnya peranan ketersediaan informasi mengenai pekerjaan dan organisasi, seberapa besar dampak kinerja terhadap respon afektif dan bagaimana kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Model ini juga memasukkan bagaimana pengaruh di luar lingkungan kerja mampu mempengaruhi niat karyawan untuk mempengaruhi organisasi.

Model Steers dan Mowday (1981) adalah model yang memiliki integrasi kompleks dari proses *turnover* yang menetapkan dasar bagi para peneliti selanjutnya. Di antaranya adalah gagasan bahwa dengan melakukan perubahan lingkungan kerja maka dapat mengganggu kepuasan kerja karyawan. Mereka juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan memiliki efek signifikan dalam hal mempengaruhi proses *turnover*.

#### 2.1.3.2 *Lee and Mitchell's Unfolding Model*

*Lee and Mitchell's Unfolding Model* merupakan model yang berdasarkan pada teori pencitraan (*image*). Teori pencitraan mengandaikan bahwa saat seseorang akan membuat keputusan maka ia akan membandingkan kesesuaian dari berbagai macam pilihan sebelum mengambil keputusan daripada memaksimalkan manfaat yang bisa mereka dapatkan. Teori ini mengasumsikan bahwa seorang karyawan harus terus menyaring berbagai informasi yang datang untuk memilih mana bagian yang cocok.

Lee and Mitchell (1999) menyebutkan bahwa *screening* proses adalah sebuah proses yang cepat, melibatkan sedikit usaha kognitif, dan fokus terhadap satu dari tiga pencitraan internal, di antaranya:

- a. Nilai atau standar itu sendiri.
- b. Lintasan, yaitu sebuah tujuan yang ditetapkan dan mampu memberikan energi dan mempengaruhi perilaku karyawan.
- c. Strategi, yaitu sebuah taktik dan rencana strategis untuk pencapaian tujuan.

Lee and Mitchell (1999) mengatakan bahwa karyawan secara terus-menerus mengevaluasi dan menyeleksi informasi. Apabila pilihan-pilihan telah berhasil diseleksi, maka akan menambah kredibilitasnya untuk digunakan dalam tindakan selanjutnya. Sebagai tambahan, Lee dan Mitchell (1999) menyatakan bahwa kejutan dalam sebuah sistem (*shock to the system*) dapat memberikan perubahan kepada karyawan mengenai cara mengevaluasi berbagai pilihan dan informasi yang diterima, yang selanjutnya dapat merubah proses seleksi dari kemungkinan tindakan yang diambil.

Kejutan sistem terdiri dari satu hingga empat pola pengambilan keputusan. Dalam pola pertama, karyawan menyusun sebuah *decision frame* untuk menginterpretasi guncangan (*shock*) dan mendorong karyawan menggunakan pemikiran mereka untuk mengambil keputusan, aturan, dan mempelajari respon dari guncangan (*shock*) serupa. Berdasarkan pengalaman dan aturan karyawan sebelumnya, karyawan akan membuat keputusan untuk tinggal atau pergi (Hom dan Griffeth, 1995).

Pola pengambilan keputusan kedua, pengalaman dalam *system shock* tidak bisa mengingat *identical shock* yang telah memiliki respon yang tepat terkait dengan hal tersebut maupun tindakan selanjutnya yang akan diambil. Dalam hal ini karyawan akan membuat aturan baru, keputusan, nilai-nilai pribadi, dan seberapa parah tingkat *shock*. Setelah melakukan evaluasi situasi individu, karyawan kemudian membuat *frame* untuk memutuskan akan tetap bekerja atau keluar dari organisasi (Hom dan Griffeth, 1995).

Pola pengambilan keputusan yang ketiga, karyawan mengalami *shock* sistem dan memunculkan kembali memorinya, tetapi tidak dapat menemukan yang sama persis dengan pengalaman masa lalunya. Kemudian karyawan akan mengevaluasi tingkat *shock system* untuk melihat kesesuaiannya. Apabila sesuai maka karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi, apabila tidak maka karyawan akan pergi meninggalkan organisasi (Hom dan Griffeth, 1995).

Pola pengambilan keputusan keempat didasarkan pada karyawan melakukan evaluasi didasarkan pada komitmennya terhadap organisasi. Evaluasi ini tidak didasarkan pada *shock system* tertentu, tetapi lebih kepada ketidakpuasan bertahap terhadap organisasi yang memicu keluarnya karyawan (Hom dan Griffeth, 1995).

Model Lee dan Mitchell ini menyediakan model lain yang berbeda dari pemikiran tradisional untuk memperluas wawasan yang berharga berkaitan dengan teori *turnover*. Teori mereka didasarkan pada satu rangkaian urutan dalam proses keluarnya seseorang dari organisasi dan memungkinkan dilakukannya prediktabilitas yang lebih luar dari berbahagia angkatan kerja.

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu istilah yang kompleks, hal ini terlihat dari berbagai definisi kepemimpinan yang sangat banyak. Menurut Stogdill (1974), banyaknya definisi kepemimpinan hampir sama dengan banyaknya orang yang mencoba mendefinisikan kepemimpinan karena seringkali kepemimpinan disalahartikan dengan *managership*. Kotler (1996:26) menyatakan bahwa "*Leadership is a set of processes that creates organization in the first place or adapts them to significantly changing circumstances*" (kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah). Dengan kata lain manajemen berperan sebagai suatu rangkaian proses untuk menjaga sistem yang rumit berjalan dengan lancar melalui perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, penempatan karyawan, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Menurut Hogan et al. (dalam Hughes, Ginnet dan Curphy, 2006), "*The ends of leadership involved getting result through others, and the means of leadership involved the ability to build cohesive, goal oriented teams. Good leaders are those who build teams to get results across a variety of situations.*"

Dari definisi kepemimpinan tersebut, Hogan et al (dalam Hughes, Ginnet dan Curphy, 2006) mengaitkan kepemimpinan dengan pengaruh yang dapat diberikan kepada orang lain. Pengaruh kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari

kemampuannya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, dan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mengatasi situasi untuk meraih hasil.

Sedangkan menurut Richard dan Engel dalam Yukl (2002:7): “*Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished.*” Dalam definisi tersebut, kepemimpinan merupakan sebuah proses mengartikulasikan visi, menanamkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mampu mewujudkan berbagai hal.

Salah satu hal yang dianggap penting dari kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin dapat efektif menjalankan perannya. Menurut Conger, Speitzer, dan Lawler (1999) agar efektif, pemimpin memerlukan tindakan dan perilaku kunci, mampu menciptakan visi, menyelaraskan pengikut dengan visi tersebut, memberdayakan karyawan untuk menerapkan visi, dan melakukan tindakan simbolik (heroik). Goldberg dan Sifonis (dalam Nurbaiti, 1997) mengajukan beberapa karakteristik yang membentuk pemimpin terbaik (*best leader*), yaitu:

- a. *Honesty, loyalty, and integrity* (kejujuran, kesetiaan dan integritas); memberikan kepercayaan dan menolong mereka, menciptakan loyalitas terhadap perusahaan, bersikap adil terhadap bawahan.
- b. *Intellectual capacity* (kapasitas intelektual); memiliki kemampuan menganalisis dan berpikir logis.
- c. *Energy and drive* (kekuatan dan dorongan); memotivasi dan mendorong semangat karyawan untuk berprestasi di dalam pekerjaannya.

Locke (dalam Nurbaiti, 1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi, kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Seperti telah diobservasi oleh Hater dan Bass (1988), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformasikan mungkin sangat mendorong proses

kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

- c. Kepemimpinan harus melakukan komunikasi dengan mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

### 2.2.2 Faktor-Faktor Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitasnya pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Reitz (1981) adalah sebagai berikut:

- a. Kepribadian (*Personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat terlihat bahwa aktivitas pemimpin yang sukses akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang keberhasilan pemimpin. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila di dalam organisasi tercipta hubungan yang harmonis atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahannya. Dari dalam diri pemimpin itu sendiri, kesuksesan pemimpin ditandai dengan kemampuannya untuk memotivasi diri sendiri dan karyawannya untuk berprestasi, kedewasaannya dan kecakapannya dalam membina hubungan sosial dengan orang-orang di sekitarnya.

Peranan seorang pemimpin menurut Purwanto (1991) adalah:

- a. Sebagai pelaksana (*executive*).

- b. Sebagai perencana (*planner*).
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*).
- d. Sebagai mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group representative*).
- e. Sebagai pengawas hubungan antara anggota kelompok (*controller of internal relationship*).
- f. Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman (*rewards and punishment*).
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*).
- h. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*).
- i. Merupakan lambang dari kelompok (*symbol of the group*).
- j. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*).
- k. Sebagai pencipta atau memiliki cita-cita (*ideologist*).
- l. Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*).
- m. Sebagai kambing hitam (*scape goat*).

Berdasarkan peranan pemimpin tersebut, pemimpin juga memiliki beberapa tugas seperti yang diungkapkan oleh Purwanto (1991), sebagai berikut:

- a. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompoknya.
- b. Dari keinginan itu dapat dipetik kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
- c. Meyakinkan kelompok mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.

Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dijalankan dengan baik apabila setiap pemimpin memahami tugas yang harus dilaksanakannya. Proses seseorang pemimpin mampu mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain merupakan sosok pemimpin yang memahami tugasnya dengan baik. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin profesional yang memahami tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin. Pemimpin yang baik mampu menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahannya sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan nyaman

bagi keduanya, dan mampu memberikan ide-ide kreatif, serta mengembangkan gagasan untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.3 Model Kepemimpinan

Banyak penelitian mengenai kepemimpinan yang telah dilakukan. Pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional yang telah disempurnakan oleh Bass dan Avolio (1994) merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan dalam mengkaji kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dicetuskan oleh Burns dan Bass (dalam Mariam, 2009). Berikut ini akan dibahas mengenai perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada.

#### 2.2.4.1 Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja, dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga akan dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*). Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengawasi kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara

ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

#### 2.2.4.2 Model Kepemimpinan Kontigensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya, dan variabel-variabel situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontigensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi suatu variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy dan Miskel, 1987). Model kepemimpinan Fielder (1967) disebut sebagai model kontigensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership styles*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situations*) yang dihadapinya. Menurut Fielder, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini yang selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahannya (*leader-member relevations*), struktur tugas (*the task strukture*), dan kekuatan posisi (*positions power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

#### 2.2.4.3 Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh perubahan yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Hakekat dari pemimpin transaksional menekankan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka. Sebaliknya, Burns (1978) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahannya harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (dalam Mariani, 2009), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (dalam Mariani, 2009) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik

pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu (Tichy dan Devanna, 1990). Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky, 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontigensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber, 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns, 1978).

Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan cara: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Metanoia berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous* atau *noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh

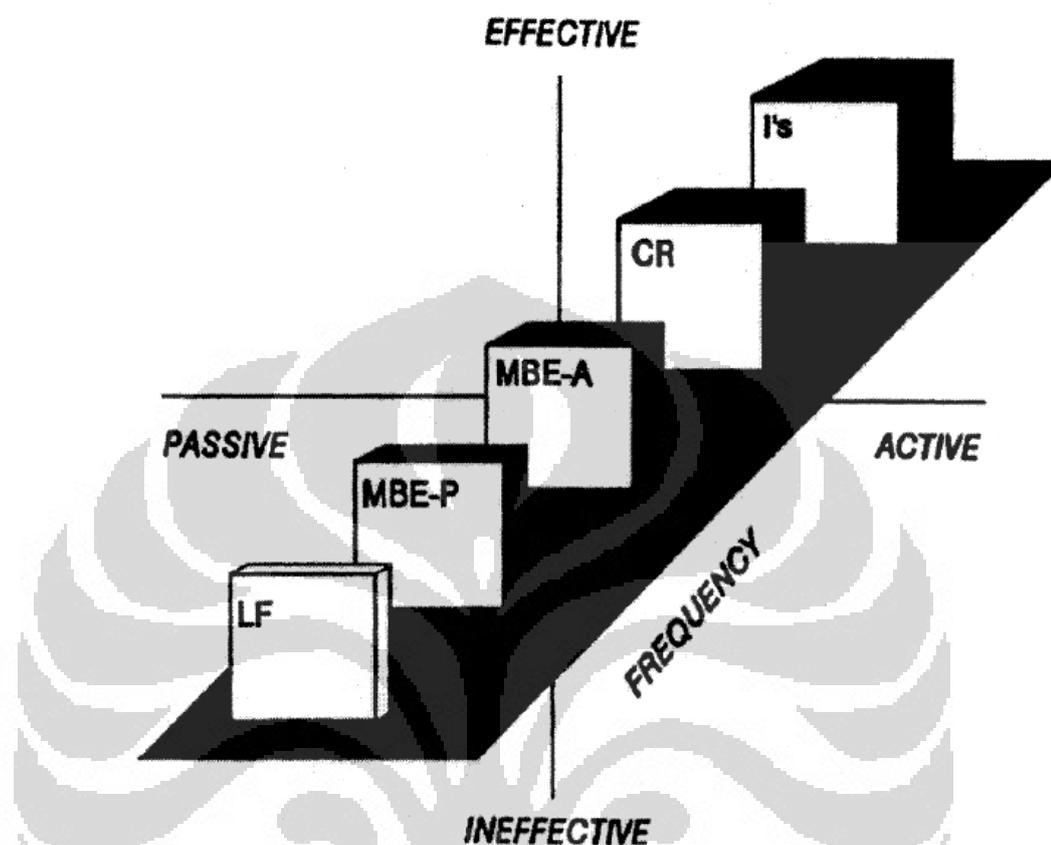
karena itu, perusahaan sebagai bagian dari pasar global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek-aspek manajemen internal perusahaannya agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang paling tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

### 2.2.5 *Full Range Leadership Theory*

*Full range leadership model* dari Bass (1985) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional juga harus mempraktikkan kepemimpinan transaksional pada waktu yang berbeda sesuai dengan konteks situasi, bawahan, dan masalah yang dihadapi. Artinya, kepemimpinan transaksional membantu perusahaan mencapai tujuan secara efisien dengan cara memberi pengarahan kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan, mengaitkan kinerja bawahan dengan penghargaan konstruktif (*contingent reward*) bila karyawan mencapai sasaran kerja atau tindakan korektif (*management-by-exception*) seperti menegur bila karyawan melakukan kesalahan kerja, dan memastikan karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang memadai. Sedangkan kepemimpinan transformasional melakukan perubahan strategi dan budaya perusahaan agar sesuai dengan lingkungan usaha dengan cara menginspirasi bawahan untuk berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan yang baru dan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih kreatif, dengan tak lupa memperhatikan kebutuhan setiap bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan, mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, bertindak tenang dan penuh keyakinan, serta mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dalam setiap pengambilan keputusan.

Bass (1985) mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil akan mempraktikkan kepemimpinan transaksional yang membuat perusahaan beroperasi lebih efisien, kepemimpinan transformasional yang memandu perusahaan menjadi lebih kompetitif di industrinya, namun tidak melakukan gaya *laissez-faire* (tidak mau terlibat dalam suatu masalah atau tidak berada di tempat bila dibutuhkan bawahan). Bass dan Avolio (1994) menambahkan, kepemimpinan

akan semakin efektif apabila bergerak ke dalam area kuadran kanan atas pada gambar 2.1



**Gambar 2.1 Full Range Leadership Theory**

Sumber: Bass dan Avolio (1994)

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James MacGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bass (dalam Berry dan Houston, 1993). Bass (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dibedakan secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan ide-ide, gagasan-gagasan dan apa yang diinginkannya pada anak buahnya (karyawan dan stafnya). Para bawahan bekerja dengan semangat, termotivasi, terinspirasi oleh ide-ide dan gagasan pemimpin tadi. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran

organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan mengingatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Dengan cara demikian, antara pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga bawahan dan atasannya bekerja untuk mewujudkan visi organisasi menjadi kenyataan.

Dalam buku Bass dan Avolio (1994) yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai lima dimensi yang terdiri dari:

1. *Idealized influence attribute*: Pemimpin transformasional mampu mengungkapkan visinya, dan membuat bawahannya merasa tenang dalam menghadapi situasi krisis.
2. *Idealized influence behavior*: Kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita dan keyakinan-keyakinannya kepada bawahannya, sehingga bawahannya memahami dan mengikutinya.

3. *Inspirational motivation*: Pemimpin harus dapat bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi dengan menyediakan pengertian dan tantangan kepada bawahan. Semangat dalam tim muncul, terdapat optimisme dan antusiasme dalam kelompok. Pemimpin mendapatkan komitmen bawahan untuk terlibat dalam berbagai pandangan ke depan, dapat menciptakan harapan dengan komunikasi dan berbagai komitmen terhadap tujuan bersama.

*Idealized influence* dan *Inspirational motivation* merupakan dua komponen yang apabila digabungkan diartikan sebagai faktor *Charismatic-Inspirational Leadership*. Dua komponen tersebut identik dengan definisi dari teori kepemimpinan karismatik.

4. *Intellectual stimulation*: pemimpin dapat memberikan stimulasi kepada bawahan untuk bersikap kreatif, inovatif, dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan bersifat asumsi, menyelesaikan masalah dengan cara baru (membuat pendekatan baru dalam menghadapi masalah). Kreativitas didorong, hal ini akan meminimalisir kesalahan menjadi isu yang dapat dikendalikan.
5. *Individualized consideration*: pemimpin memiliki perhatian khusus pada tiap-tiap individu, kebutuhan dan dorongan untuk berprestasinya. Bawahan dan rekan didorong untuk memanfaatkan potensi secara optimal. Pertimbangan individu ditunjukkan ketika adaya kesempatan terhadap pembelajaran baru dengan menciptakan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu. Komunikasi dua arah dibentuk dengan interaksi dengan bawahan yang bersifat pribadi. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai maksud pengembangan terhadap bawahan. Tugas-tugas yang diberikan diperhatikan dan dilihat apakah bawahan membutuhkan pengarahannya tambahan atau dukungan untuk menilai kemajuan tugas.

Kepemimpinan transformasional menawarkan kebijakan finansial yang lebih baik, produktivitas yang meningkat atau kebijakan efisiensi organisasi yang lebih baik. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional memberikan peluang untuk memberikan rangsang dan inspirasi terhadap pengikut untuk meraih sesuatu yang

lebih dari pada proses juga memberikan fasilitasi untuk ikut memberikan otoritas memimpin pada kapasitas yang berbeda. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuannya akan menggunakan bawahan. Bawahan akan terdorong dan termotivasi bekerja karena dorongan dan rangsangan baik dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya. Dorongan dari dalam karena merasa kebutuhan dan keinginannya akan terpenuhi. Sedangkan dorongan dari luar berasal dari sang pemimpin yang transformasional berupa ide-ide atau gagasan pemimpin yang turut merangsang dan berkolerasi mempengaruhi keinginan dari dalam bawahannya.

Menurut Bycio, Hackett, dan Allen (1995) dan Koh, Steers, dan Terborg (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya yang melibatkan hubungan pertukaran, pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Bass (dalam Yukl, 2002) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan diharapkan.
- b. Pemimpin menghargai usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan imbalan.
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut (Bass dalam Robbins dan Judge, 2008):

1. Imbalan kontingen (*contingent reward*). Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada kontijensi (*contingent*) sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut.
2. Manajemen dengan pengecualian atau eksepsi aktif (*management by exception active*). Pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak

dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segera menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan atau kesalahan.

3. Manajemen dengan pengecualian atau eksepsi pasif (*management by exception passive*). Pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

Menurut Reksohadiprodjo (1987) ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire*:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire* (Handoko, 1997):

1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Dalam tipe kepemimpinan *laissez-faire* sebenarnya pemimpin tidak memimpin, justru membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya (Riley, 2006). Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur, berserakan diantara bawahannya. Dengan demikian,

dalam kepemimpinan ini akan mudah terjadi kekacauan dan tingkat keberhasilan organisasi yang dipimpin dengan gaya *laissez-faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa bawahan bukan karena pengaruh dari pimpinannya.

Pemimpin *laissez-faire* menurut Sondang (2003) dapat dilihat dari karakteristik kepemimpinan yang digunakannya, misalnya dalam :

1. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
2. Pengambilan keputusan diserahkan kepada pemimpin yang lebih rendah dan para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya tidak terganggu.
3. Status quo organisasional tidak terganggu.
4. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para bawahan.
5. Selama bawahan menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

### **2.3 Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention***

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Julie A. Overbey pada tahun 2010 dengan judul: *Evaluating the relationship between perceived leadership style and telecommuter intent to leave an organization*. Tujuan penelitian non-eksperimental kuantitatif ini adalah untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire* yang dirasakan oleh karyawan dengan keinginan *telecommuter* untuk pergi meninggalkan organisasi dengan menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai mediator. Dua ratus kuesioner disebar kepada *telecommuter* di dua organisasi yang bergerak di bidang penjualan di Midwestern Amerika Serikat. Seratus tiga puluh kuesioner dikembalikan. Dari hasil linear regresi dapat dilihat bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keinginan *telecommuter* untuk meninggalkan organisasi. Hal ini mengindikasikan

bahwa semakin banyak pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin banyak *telecommuter* yang memiliki keinginan untuk tetap bekerja di organisasi. Hasil analisis regresi selanjutnya menunjukkan terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang dirasakan terhadap keinginan *telecommuter* untuk meninggalkan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin banyak pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka akan semakin sedikit *telecommuter* yang ingin tetap bekerja di organisasi. Sementara tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional yang dirasakan terhadap keinginan *telecommuter* untuk keluar dari organisasi.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Deon N. Riley pada tahun 2006 dengan judul: *The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen *salesperson* kepada organisasi dan keinginannya untuk pergi meninggalkan organisasi. Dalam kebanyakan organisasi yang mengandalkan penjualan dalam melaksanakan bisnisnya, terutama perusahaan jasa, gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang lebih sering digunakan. Misalnya seorang *salesperson* dijanjikan akan mendapatkan hadiah berupa bonus atau keuntungan lainnya. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional berbeda, karena gaya kepemimpinan ini memotivasi karyawannya untuk mencapai kinerja melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Penelitian dilakukan terhadap *salesperson* dan *sales managers* yang bekerja baik di perusahaan jasa maupun industri penjualan di perusahaan multinasional besar di wilayah negara Amerika Serikat. Seperti halnya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi merupakan salah satu atribut untuk menciptakan karyawan yang baik (Mowday, Steers dan Porter, 1982). Komitmen terhadap organisasi adalah identifikasi karyawan terhadap kontribusinya mencapai keinginan perusahaan dan nilai organisasi (Porter et al., 1974). Perusahaan dapat mengatakan karyawannya baik apabila karyawan tersebut memiliki

komitmen terhadap organisasi. Kerugian yang disebabkan tingginya angka *turnover* akan mempengaruhi keuntungan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya berujung kepada penekanan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional efektif diterapkan terhadap *junior salespeople* yang banyak dipengaruhi oleh faktor karisma dan motivasi yang menginspirasi, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional efektif diterapkan terhadap *salespeople* yang telah lama ada dalam organisasi dan memiliki kemampuan handal dalam bernegosiasi dengan organisasi.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Lien-Tung Chen pada tahun 2005 dengan judul: *Exploring the relationship among transformasional and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dan perannya sebagai penengah yang dipercaya oleh bawahannya. Hasil penelitian dikumpulkan dari 150 karyawan yang bekerja di 12 organisasi dalam *IT Department of Research and Development in Shanghai, China*. Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dan bagaimana hubungan antara keduanya dengan kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Hasil berdasarkan *path analysis* dan spesifikasi dalam model penelitian AMOS 5, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai bentuk kepercayaan antara karyawan terhadap pemimpinnya tidak menunjukkan hasil terhadap *turnover* karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional, hanya memiliki hubungan langsung terhadap kepuasan kerja bawahan dan tidak mempengaruhi komitmen bawahan terhadap organisasi atau keinginan bawahan untuk meninggalkan organisasi. Faktor kepercayaan sebagai subordinat tingginya kepuasan kerja dan

komitmen karyawan terhadap organisasi tidak berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perbedaan dasar pendidikan akan berhubungan dengan kepuasan kerja dan menghubungkan hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh William G. Epstein pada tahun 2005 dengan judul: *A study of transformational and transactional leadership and the effect on project manager turnover intention*. Penelitian bertujuan untuk mengembangkan teori mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *certified project manager turnover intention*. Penelitian melibatkan *project management professionals* yang bekerja di *Orange County Chapter of the Project Management Institute*. Hasil statistik menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dalam enam dari tujuh dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *project manager turnover intention*. Satu-satunya variabel yang tidak signifikan adalah variabel *the management by exception-active*. Keempat dimensi gaya kepemimpinan transformasional secara statistik memiliki hubungan signifikan terhadap *project manager turnover intention*. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transaksional dimensi *contingent reward* juga secara statistik memiliki hubungan signifikan. Dimensi gaya kepemimpinan transaksional *management by exception-passive* memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *project manager turnover intention*. Terdapat hubungan signifikan dalam prediksi identifikasi terhadap *project manager turnover intention* berdasarkan model gaya kepemimpinan transformasional yang dibuat oleh Bass dan Avoilo (1990) menyangkut (*contingent reward, idealized influence, and individualized consideration*). Penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *turnover intention* dapat diestimasi melalui model regresi:  $turnover\ intention = 4.103 - 0.484 * contingent\ reward + 0.305 * idealized\ influenced - 0.383 * individualized\ consideration$ .

## BAB 3

### OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah analisis mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dengan *turnover intention* pada karyawan PT. XYZ cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor.

##### 3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pembiayaan atau *consumer credit*, berdiri pada tanggal 12 Juni 1994. Bidang usaha pertama kali berupa produk motor, mobil serta alat berat. Pada tahun 1999 dimana telah terjadi krisis moneter, PT. XYZ terkena dampaknya sehingga tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 hanya memberikan pembiayaan khusus untuk produk motor dan mobil. Dengan melihat prospek kedepan dimana pembiayaan motor lebih menjanjikan, maka pada tahun 2001 sampai dengan tahun 2007 PT. XYZ berhenti memberikan pembiayaan kredit mobil dan beralih kepada pembiayaan *White Goods* atau pembiayaan untuk produk peralatan elektronik. Kemudian pada tahun 2007 sampai sekarang, PT. XYZ bergerak dalam pembiayaan produk motor, *white goods*, KPR, kartu kredit, dan *refinancing*.

Berdasarkan nilai-nilai perusahaan seperti: *integrity, teamwork, caring and responsible, do it right and self improvement, "can-do" attitude, simplicity, diligence*. Manajemen menginginkan semua nilai-nilai perusahaan benar-benar dapat diterapkan sehingga semua proses berjalan dengan lancar. Salah satu nilai-nilai dapat dilakukan dengan benar adalah dengan memberikan *training*, tetapi *training* nilai-nilai yang sudah diberikan ke cabang juga belum dapat memberikan hasil yang maksimal dalam pelaksanaan *core value* perusahaan.

Visi PT. XYZ adalah menjadi perusahaan yang terkenal di bidang penyediaan produk dan jasa pelayanan pembiayaan konsumen di Indonesia. Latar belakang pembentukan visi, perusahaan ingin menjadi salah satu perusahaan *multifinace* yang terbesar dalam pemberian pinjaman di sektor pembiayaan konsumen di Indonesia ditingkat pendapatan menengah ke bawah. Perusahaan juga ingin

menjadi peringkat nomor satu dengan fokus pada bidang usaha pembiayaan konsumen yang terdiri dari produk KMB dan elektronik.

Misi PT. XYZ adalah menyediakan produk dan jasa pembiayaan konsumen yang terbaik untuk masyarakat serta membangun kerangka bagi setiap individu untuk belajar, berkembang, mewujudkan dan menciptakan nilai serta kesempatan. Latar belakang pembentukan misi, perusahaan ingin memberikan pilihan produk unggulan dan layanan terbaik pada masyarakat, membangun kerja sama yang saling menguntungkan dengan mitra usaha serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

### 3.1.2 Produk (Jasa) Perusahaan

PT. XYZ dengan slogan “belanja nyaman tanpa tunai”, memberikan serangkaian kemudahan dalam memenuhi kebutuhan konsumen dari sepeda motor dan produk-produk elektronik, komputer musik secara kredit. Produk-produk yang dibiayai:

a. Elektronik

Pembiayaan diberikan untuk produk-produk seperti: *audio video, furniture, alat-alat kantor, alat rumah tangga, handphone, alat musik, komputer/notebook, game console, dan alat kesehatan.*

b. Motor baru dan bekas

Pembiayaan dilakukan untuk merek-merek motor: Honda, Kawasaki, Suzuki, Piaggio, Yamaha, dan Bajaj.

c. Kredit Pemilikan Rumah

Pembiayaan diberikan untuk kepemilikan rumah di wilayah Tangerang, Bekasi, Depok, dan Bandung.

### 3.1.3 Lokasi (Site)

PT. XYZ memiliki kantor pusat yang berlokasi di Jakarta. Untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kemudahan bagi para pelanggan, perusahaan memiliki cabang yang tersebar di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali dan Lombok, Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi.

### 3.1.4 Karyawan dan Manajemen

Pada saat awal berdiri, tahun 1994, PT. XYZ hanya memiliki satu cabang di wilayah Balikpapan dengan total karyawan 21 orang, terdiri dari: kantor pusat 6

orang sedangkan cabang Balikpapan berjumlah 15 orang. Dalam jangka waktu tiga tahun, tahun 1997, PT. XYZ memiliki 6 cabang yang berada dalam wilayah: Balikpapan, Banjarmasin, Samarinda, Yogyakarta, Semarang, Surabaya. Pada tahun 2002 jumlah cabang menjadi 8 dengan penambahan wilayah Bandung dan Makassar. Pertumbuhan PT. XYZ semakin pesat dimana pada tahun 2006 menjadi 44 cabang dengan jumlah karyawan 1.497. Kemudian tahun 2007, menjadi 91 cabang dengan jumlah karyawan 3.517, tahun 2008 jumlah cabang menjadi 106, dengan jumlah karyawan 3.261, tahun 2009, jumlah cabang menjadi 108 dengan jumlah karyawan 3.500 serta tahun 2010, jumlah cabang 120 dengan jumlah karyawan 4.185.

Sistem organisasi pada PT. XYZ, untuk kantor pusat dibagi menjadi 6 departemen, terdiri dari: *Assets Management* dengan membawahi *Sales & Operation*. *Departemen Operation & IT*, membawahi: *IT & MIS, BPR, Account Service, Branch Support*. *Departemen Business Management* membawahi: *Marketing, Credit Collection, Regional Manager*. *Departemen Finance* membawahi: *Funding & Treasury, Finance & Accounting, MPA, Corporate Finance, Corporate Legal*. *Departemen HRD & GA*, membawahi: *HR Operation, Recruitmen & Industrial Relation, Training, People & Organization Development, General Affair*. *Departemen General Audit* membawahi: *General Audit dan ERM*.

Kebiasaan PT. XYZ, yang ada pada saat ini adalah diterapkannya deviasi (permohonan di luar kebijakan yang ada). Maksud dari deviasi sebagai contoh: perusahaan mengeluarkan kebijakan Kebutuhan Tenaga Kerja bahwa untuk pos (cabang kecil) tidak memerlukan *Credit Analyst*. Namun disebabkan jarak cabang B (cabang besar) terlalu jauh, maka dibutuhkan waktu dua hari untuk persetujuan aplikasi. Oleh karena itu manajemen menyetujui deviasi terhadap beberapa hal di luar kebijakan yang telah ditentukan. Ada beberapa peraturan menjadi tidak berlaku, disebabkan beberapa permohonan deviasi disetujui oleh manajemen. Masalah komunikasi juga terjadi pada PT. XYZ, dimana kantor pusat sudah menjelaskan melalui memo internal dan *e-mail* serta disosialisasikan ke cabang dan ada beberapa cabang belum memahami aturan yang baru. Selain itu ada

beberapa aturan baru yang dikeluarkan oleh salah satu departemen dan aturan tersebut tidak diinformasikan kepada departemen yang terkait.

## **3.2 Metodologi Penelitian**

### **3.2.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan dalam mengadakan atau melakukan sebuah penelitian. Desain penelitian menyajikan rangkaian prosedur untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menstrukturkan dan atau menjawab permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam penelitian (Malhotra dalam Baizuri, 2009).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian konklusif yaitu penelitian deskriptif – korelasi, merupakan penelitian ilmiah yang memberikan gambaran terhadap objek penelitian dan sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya untuk menguji suatu teori serta menyajikan suatu fakta atau mendeskripsikan data statistik untuk menunjukkan hubungan antar variabel. Penelitian ini juga menjelaskan mengenai hubungan dua variabel atau lebih serta mengkonfirmasi ulang dengan analisis data secara kuantitatif.

Penulis melakukan uji reabilitas dan uji validitas untuk menentukan alat ukur penelitian sudah *valid*. Penelitian ini dilakukan satu kali dalam satu periode tertentu (*cross-sectional design*). Pengumpulan data akan dilakukan melalui teknik survei kuesioner kepada responden menggunakan metode *person administered survey*, yaitu dengan berhadapan langsung dengan responden dan mendampingi responden selama proses mengisi kuesioner. Selanjutnya data yang diperoleh akan diolah dengan model statistik menggunakan program SPSS.

### **3.2.2 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (1995).

### 3.2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

#### 1. Definisi Konseptual

Secara konseptual, Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan karyawan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Definisi Operasional

Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

#### 3. Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Ada empat instrumen kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. *Idealized influenced attribute*. Kemampuan pimpinan mengungkapkan visinya dan membuat bawahan merasa tenang dalam situasi yang sedang krisis.
- b. *Idealized influence behavior*. Kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita, dan keyakinannya kepada bawahannya.
- c. *Inspirational motivation*. Pemimpin memberikan dukungan kepada karyawan dengan menunjukkan antusiasme dan sikap optimis. Mereka menciptakan komitmen untuk mencapai visi dan misi.
- d. *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional mendorong kreatifitas dan menumbuhkan suasana sehingga karyawan merasa terdorong untuk berpikir tentang menyelesaikan masalah dengan cara baru.
- e. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor dan pelatih, keinginan individu dan kebutuhan dihormati. Perbedaan diterima dan komunikasi dua arah adalah umum. Para pemimpin ini dianggap sebagai pendengar yang baik, dan bersama dengan ini datang interaksi pribadi. Pengikut para pemimpin bergerak terus ke arah pengembangan potensi tingkat yang lebih tinggi.

### 3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional

#### 1. Definisi Konseptual

Menurut Bycio, Hackett, dan Allen (1995) dan Koh, Steers, dan Terborg (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

#### 2. Definisi Operasional

Bass (dalam Yukl, 2007) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan imbalan serta pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

#### 3. Instrumen Kepemimpinan Transaksional

Ada tiga instrumen kepemimpinan transaksional, yaitu:

- a. *Contingent reward*. Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut.
- b. *Management-by-exception (active)*. Pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan atau kesalahan.
- c. *Management-by-exception (passive)*. Pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai.

### 3.2.2.3 Kepemimpinan *Laissez-Faire*

#### 1. Definisi Konseptual

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

#### 2. Definisi Operasional

Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya (Riley, 2006). Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur, berserakan diantara bawahannya.

#### 3. Instrumen Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Perilaku pemimpin yang membiarkan bawahan melakukan tugasnya tanpa adanya pengawasan darinya.

### 3.2.2.4 *Turnover Intention*

#### 1. Definisi Konseptual

Menurut Brough dan Frame (2004) *turnover intention* didefinisikan sebagai perkiraan probabilitas karyawan yang akan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu dekat atau niat langsung individu untuk meninggalkan pekerjaannya.

#### 2. Definisi Operasional

Harnoto (2002) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

#### 3. Instrumen *turnover intention*

Ada dua dimensi *turnover intention* yang dikembangkan oleh Jackofsky dan Slocum (1987), yaitu:

- a. *Thoughts of quitting*. Merupakan keinginan secara mental maupun pikiran untuk keluar dari organisasi.

- b. *Intentions to quit*. Intensi untuk berhenti dari pekerjaan yang diemban saat ini dalam periode satu tahun yang waktunya bertepatan dengan pengukuran tingkat *turnover* karyawan.

### 3.2.3 Ruang Lingkup Penelitian

#### 3.2.3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang pembiayaan yaitu PT. XYZ kantor cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor. Proses penelitian yang dilaksanakan pada perusahaan ini dilakukan selama kurun waktu satu minggu pertama bulan Desember 2011.

#### 3.2.3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah setiap orang yang menjadi karyawan PT. XYZ di seluruh cabang di Indonesia.

Teknik pemilihan responden menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria sampel mengambil dua cabang dengan tingkat *turnover* tertinggi (cabang Tangerang dan Bekasi) dan dua cabang dengan tingkat *turnover* terendah (cabang Bogor dan Cempaka Mas) dari seluruh cabang PT. XYZ yang ada di seluruh Indonesia. Jumlah tenaga penjualan di keempat cabang tersebut dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Tingkat *Turnover* Empat Cabang PT. XYZ**

No	Cabang	Jumlah Tenaga Penjualan	Tingkat <i>Turnover</i>
1	Bekasi	94	7,11%
2	Tangerang	106	6,73%
3	Bogor	120	5,20%
4	Cempaka Mas	97	4,36%

Sumber: Data *Human Resources Departement* PT. XYZ

Responden diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari data responden dan pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* serta *turnover intention*.

#### 3.2.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik penelitian untuk mencari dan mengumpulkan informasi yang sesuai dengan topik dan permasalahan penelitian,

yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif. Teknik pengumpulan data ini meliputi data primer dan data sekunder.

#### **3.2.4.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang secara spesifik dihasilkan langsung oleh periset untuk mengakomodir permasalahan penelitian (Malhotra, 2006). Pada penelitian ini, data primer yang diperoleh dengan metode survei menggunakan kuesioner. Kuesioner memiliki keunggulan dibandingkan dengan teknik pengumpulan data lain karena sifatnya yang impersonal.

#### **3.2.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai sumber-sumber yang telah ada sebelumnya untuk berbagai macam tujuan (Malhotra, 2006). Data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan, literatur-literatur, serta data *online* melalui internet.

#### **3.2.4.3 Alat Ukur Penelitian**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner sebagai alat ukur penelitian. Terdapat dua macam kuesioner, yaitu: kuesioner *turnover intention* dan kuesioner kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*.

Untuk *turnover intention*, peneliti menggunakan kuesioner berdasarkan indikator-indikator *thoughts of quitting* dan *intentions to quit* yang dikembangkan oleh Jackofsky dan Slocum (1987). Sedangkan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan transaksional, peneliti menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995).

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner penelitian. Ragam pertanyaan kuesioner adalah sebagai berikut:

1. *Closed-ended question*, yaitu suatu bentuk pertanyaan dengan berbagai alternatif pilihan atau jawaban kepada responden guna mengetahui karakteristik responden, misalnya pertanyaan mengenai jenis kelamin, status perkawinan, usia, posisi pekerjaan, divisi dan unit kerja dan lainnya.
2. *Scaled response question*, yaitu bentuk pertanyaan yang menggunakan skala dalam mengukur dan mengetahui sikap responden terhadap

pertanyaan-pertanyaan *turnover intention* serta kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* berdasarkan persepsi responden.

3. *Open-ended question*, sebuah bentuk pertanyaan yang memberikan kebebasan bagi responden dalam cara menjawab dengan bahasa yang tersendiri menurut responden, contohnya komentar dan saran.

Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang terbagi atas enam tingkatan (untuk *turnover intention*):

- Sangat setuju (SS) mendapat poin = 6
- Setuju (S) mendapat poin = 5
- Agak setuju (AS) mendapat poin = 4
- Agak Tidak Setuju (ATS) mendapat poin = 3
- Tidak setuju (TS) mendapat poin = 2
- Sangat tidak setuju (STS) mendapat poin = 1

Sedangkan untuk penelitian kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* menggunakan skala Likert yang terbagi atas lima tingkatan, yaitu:

- Sering, bahkan selalu mendapat poin = 5
- Cukup sering mendapat poin = 4
- Kadang-kadang mendapat poin = 3
- Sekali-sekali mendapat poin = 2
- Tidak sama sekali = 1

Tabel 3.1-3.4 menyajikan contoh kuesioner yang digunakan dalam penelitian:

**Tabel 3.2 Indikator Kuesioner Variabel *Turnover intention***

No.	Dimensi	Indikator
1.	<i>Thoughts of quitting</i>	Merupakan keinginan secara mental yang membuat karyawan berfikir untuk meninggalkan organisasi
2.	<i>Intentions to quit</i>	Niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan adanya jangka waktu sebelum karyawan benar-benar meninggalkan organisasi

Sumber: Data kuesioner penulis

Tabel 3.2 menunjukkan contoh indikator yang digunakan dalam kuesioner *turnover intention*. Dimensi *Thoughts of quitting* terdiri dari 4 pertanyaan sedangkan dimensi *Intentions to quit* terdiri dari 5 pertanyaan.

**Tabel 3.3 Indikator Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No.	Dimensi	Indikator
1.	Pengaruh yang Ideal-Atribut ( <i>Idealized Influence Attribute</i> )	Lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi
2.	Pengaruh yang Ideal-Perilaku ( <i>Idealized Influence Behavior</i> )	Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari berbagai keputusan
3.	Motivasi Inspirasional ( <i>Inspirational Motivation</i> )	Menunjukkan keyakinan bahwa berbagai tujuan akan tercapai
4.	Stimuli Intelektual ( <i>Intellectual Stimulation</i> )	Mengajak saya untuk melihat berbagai masalah dari banyak sudut pandang yang berbeda
5.	Pertimbangan yang bersifat individual ( <i>Individualized Consideration</i> )	Mempertimbangkan bahwa saya sebagai individu memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda dari yang lainnya

Sumber: Data kuesioner penulis

Tabel 3.3 menunjukkan contoh indikator yang digunakan dalam kuesioner kepemimpinan transaksional. Dimensi *idealized influence attribute* terdiri dari 4 pertanyaan, dimensi *idealized influence behavior* terdiri dari 4 pertanyaan, dimensi *inspirational motivation* terdiri dari 4 pertanyaan, dimensi *intellectual stimulation* terdiri dari 4 pertanyaan dan dimensi *individualized consideration* terdiri dari 4 pertanyaan.

**Tabel 3.4 Indikator Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transaksional**

No.	Dimensi	Indikator
1.	<i>Contingent Reward</i>	Menjelaskan secara jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima oleh bawahannya apabila tujuan kinerja dapat tercapai
2.	<i>Management by Exception-Active</i>	Memusatkan perhatiannya secara penuh dalam mengatasi berbagai masalah, keluhan dan kegagalan
3.	<i>Management by Exception-Passive</i>	Bersikap bahwa berbagai masalah harus menjadi kronis sebelum mengambil tindakan

Sumber: Data kuesioner penulis

Tabel 3.4 menunjukkan contoh indikator yang digunakan dalam kuesioner kepemimpinan transaksional. Dimensi *contingent reward* terdiri dari 4 pertanyaan, dimensi *management by exception-active* terdiri dari 4 pertanyaan, dan dimensi *management by exception-passive* terdiri dari 4 pertanyaan.

**Tabel 3.5 Indikator Kuesioner Variabel Kepemimpinan *Laissez-Faire***

No.	Dimensi	Indikator
1.	<i>Laissez-Faire</i>	Pemimpin menyerahkan pembagian tugas dan kerjasama kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan

Sumber: Data kuesioner penulis

Tabel 3.5 menunjukkan contoh indikator yang digunakan dalam kuesioner kepemimpinan transaksional. Dimensi *laissez-faire* terdiri dari 4 pertanyaan.

### 3.2.5 Uji Validitas dan Reabilitas Alat Ukur Penelitian

Uji validitas dan reabilitas alat ukur dilakukan sesuai dengan kebutuhan peneliti secara simultan dengan pengumpulan data.

#### 3.2.5.1 Uji Validitas

Pengujian validitas alat ukur mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan benar-benar mengukur apa yang memang ingin diukur. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur.

Uji validitas ini menggunakan teknik statistik *product moment Pearson correlation*. Butir pernyataan dikatakan valid apabila nilai korelasi Pearson antara skor item dengan skor total lebih besar atau sama dengan 0,3 ( $\geq 0,3$ ) (Malhotra, 2006).

#### 3.2.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2003), pengukuran reliabilitas menunjukkan tingkat alat ukur tanpa terjadinya bias atau distorsi dan memastikan konsistensinya melintasi waktu dan melintasi ragam skor *item-item* dalam alat ukur. Dengan kata lain, uji reliabilitas mempunyai tujuan untuk mengetahui konsistensi atau kestabilan pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur yang ada.

Uji reliabilitas ini menggunakan teknik statistik *Cronbach's Coefficient Alpha*. Koefisien *alpha cronbach* adalah ukuran dari korelasi kuadrat antara skor

pengamatan dengan skor sebenarnya. Besarnya nilai koefisien *alpha cronbach* dihitung dengan rumus sebagai berikut (semakin besar koefisien *alpha* semakin *reliable* suatu variabel):

$$\alpha = \frac{Kr}{1+(k-1)r}$$

Dimana:

$\alpha$  : alpha

$k$  : banyaknya pernyataan untuk satu variabel

$r$  : rata-rata korelasi antar semua pernyataan

Ada beberapa pendapat mengenai besar *cronbach alpha* yang dikatakan *reliable*. Nilai *Cronbach alpha* dapat dikatakan *reliabel* apabila nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,5 (Nunnaly, 2005) sedangkan menurut Sugiono (2006), pemberian interpretasi terhadap reliabilitas pada umumnya digunakan patokan sebagai berikut:

1. Reliabilitas uji coba sama dengan atau lebih dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas tinggi.
2. Reliabilitas uji coba kurang dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas kurang (*unreliable*).

### 3.2.5.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut merupakan hasil uji validitas dan uji reliabilitas untuk setiap variabel penelitian, hasil perhitungan validitas dan reliabilitas lebih lengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1.

**Tabel 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Turnover intention***

Dimensi		Item awal	Item setelah validitas	Reliabilitas
<i>Turnover intention</i>				
1	<i>Thoughts of quitting</i>	4	4	0,7661
2	<i>Intentions to quit</i>	5	4	0,7340

Sumber: Hasil perhitungan SPSS

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas tabel 3.6, ada 1 *item* dari dimensi *intention to quit* yang dihilangkan sehingga jumlah *item* setelah validitas berubah

dari 5 menjadi 4. Hal ini dapat terjadi karena responden kurang memahami pertanyaan dalam kuesioner atau kondisi dalam pernyataan tidak terjadi sehingga responden memiliki jawaban yang berbeda-beda.

**Tabel 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Dimensi		Item awal	Item setelah validitas	Reliabilitas
Kepemimpinan Transformasional				
1	<i>Idealized Influence (Attribute)</i>	4	3	0,4463
2	<i>Idealized Influence (Behavior)</i>	4	4	0,6747
3	<i>Inspirational Motivation</i>	4	4	0,7474
4	<i>Intellectual Stimulation</i>	4	3	0,6413
5	<i>Individualized Consideration</i>	4	2	0,6301

Sumber: Hasil perhitungan SPSS

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas tabel 3.7, ada 1 *item* dari dimensi *idealized influence (attribute)* dan 1 *item intellectual stimulation* yang dihilangkan sehingga jumlah *item* setelah validitas berubah dari 4 menjadi 3 dan 2 *item* yang dihilangkan dari dimensi *individualized consideration* sehingga 4 *item* berubah menjadi 2 *item*. Hal ini dapat terjadi karena responden kurang memahami pertanyaan dalam kuesioner atau kondisi dalam pernyataan tidak terjadi sehingga responden memiliki jawaban yang berbeda-beda.

**Tabel 3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transaksional**

Dimensi		Item awal	Item setelah validitas	Reliabilitas
Kepemimpinan Transaksional				
1	<i>Contingent Reward</i>	4	3	0,6420
2	<i>Management-by-Exception (Active)</i>	4	3	0,6325
3	<i>Management-by-Exception (Passive)</i>	4	3	0,4997

Sumber: Hasil perhitungan SPSS

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas tabel 3.8, ada 1 *item* dari seluruh dimensi kepemimpinan transaksional yang dihilangkan sehingga jumlah *item* setelah validitas berubah dari 4 menjadi 3. Hal ini dapat terjadi karena responden

kurang memahami pertanyaan dalam kuesioner atau kondisi dalam pernyataan tidak terjadi sehingga responden memiliki jawaban yang berbeda-beda.

**Tabel 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan *Laissez-Faire***

Dimensi		Item awal	Item setelah validitas	Reliabilitas
Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>				
1	<i>Laissez-Faire</i>	4	4	0,6302

Sumber: Hasil perhitungan SPSS

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas tabel 3.9, tidak ada *item* yang dihilangkan dengan nilai alpha sebesar 0,6302.

### 3.2.6 Teknik Analisis Data

Data-data yang telah dikumpulkan kemudian ditafsirkan dengan menggunakan analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran data, meringkas dan mengorganisir data.

Statistik inferensi digunakan untuk melakukan perkiraan (estimasi) terhadap populasi dan menguji hipotesis atau klaim terhadap parameter populasi (Santoso, 2005). Analisis statistik yang digunakan berupa korelasi *Pearson* untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel.

#### 3.2.6.1 Teknik Perhitungan Frekuensi

Teknik perhitungan frekuensi dilakukan untuk memberikan gambaran umum dengan mengacu pada data penelitian mengenai subjek yang menjadi responden dalam penelitian. Perhitungan frekuensi kemudian diubah dalam bentuk persentase.

$\text{Persentase} = \frac{F}{N} \times 100\%$
<p>Frekuensi</p>

Dimana:

$f$  : frekuensi

N : jumlah responden

### 3.2.6.2 Analisis Korelasi Pearson

Korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dengan *turnover intention*. Analisis korelasi merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antar variabel. Arah dinyatakan dalam positif atau negatif, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi. Koefisien korelasi dapat dinyatakan  $-1 \leq R \leq 1$  apabila :

- $R = 1$  Maka pengaruh X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1 pengaruh sangat kuat dan positif)
- $R = -1$  Maka pengaruh X dan Y sempurna dan negatif (mendekati -1 pengaruh sangat kuat dan negatif)
- $R = 0$  Maka pengaruh X dan Y lemah sekali atau bahkan tidak ada pengaruh sama sekali

**Tabel 3.10 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiono (2006)

Koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur nilai pengaruh X terhadap Y adalah koefisien korelasi Pearson dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] [n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

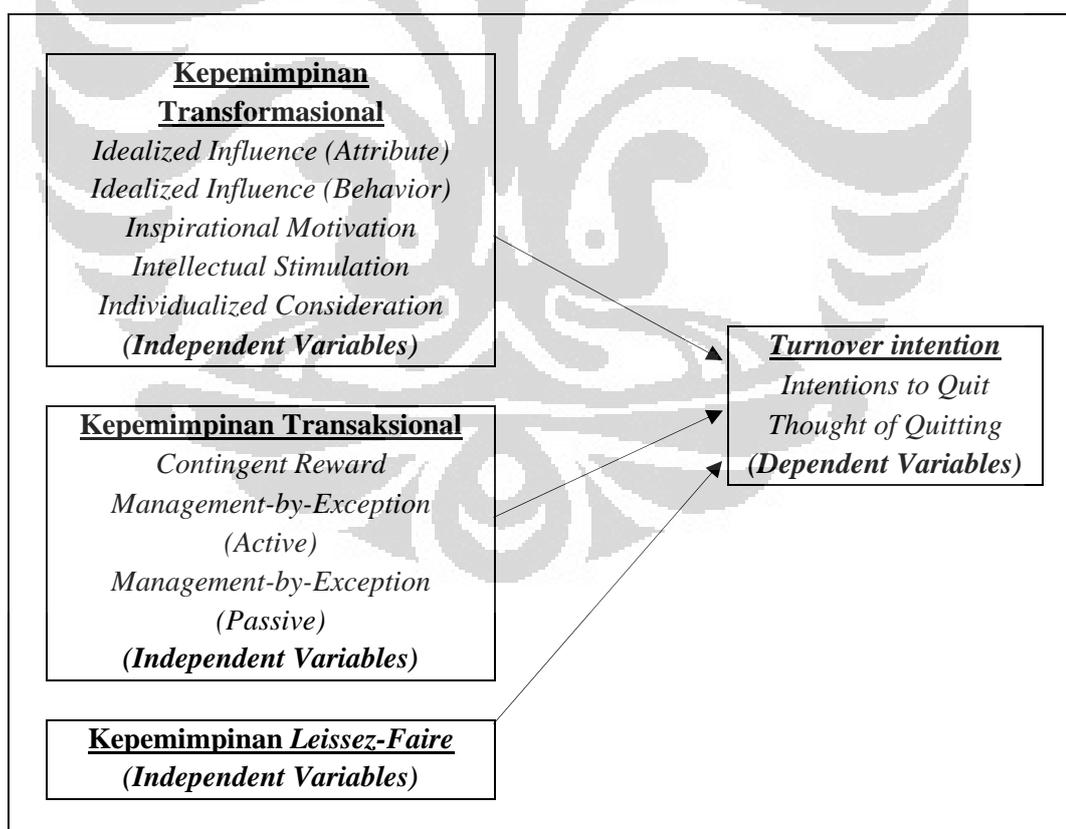
Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi Pearson
- $X_i$  = Skor variabel bebas
- $Y_i$  = Skor variabel tergantung
- n = Ukuran Sampel

Pengujian dengan menggunakan anova juga dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan jika  $t$  hitung  $<$  dari  $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima. Sedangkan berdasarkan nilai signifikansi, apabila signifikansi  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima dan jika probabilitas  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak. Analisis statistik deskriptif dan korelasi dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistic Packages for Social Science*).

### 3.2.7 Model Penelitian

Model penelitian ini mengacu dari penelitian sebelumnya oleh oleh Julie A. Overbey (2010) dengan judul: *Evaluating the relationship between perceived leadership style and telecommuter intent to leave an organization*. Dengan demikian penelitian ini dapat disebut sebagai replikasi studi yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti tersebut. Model yang digunakan dalam penelitian ini tercantum pada gambar 3.1.



**Gambar 3.1 Model Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Laissez-Faire dengan Turnover Intention**

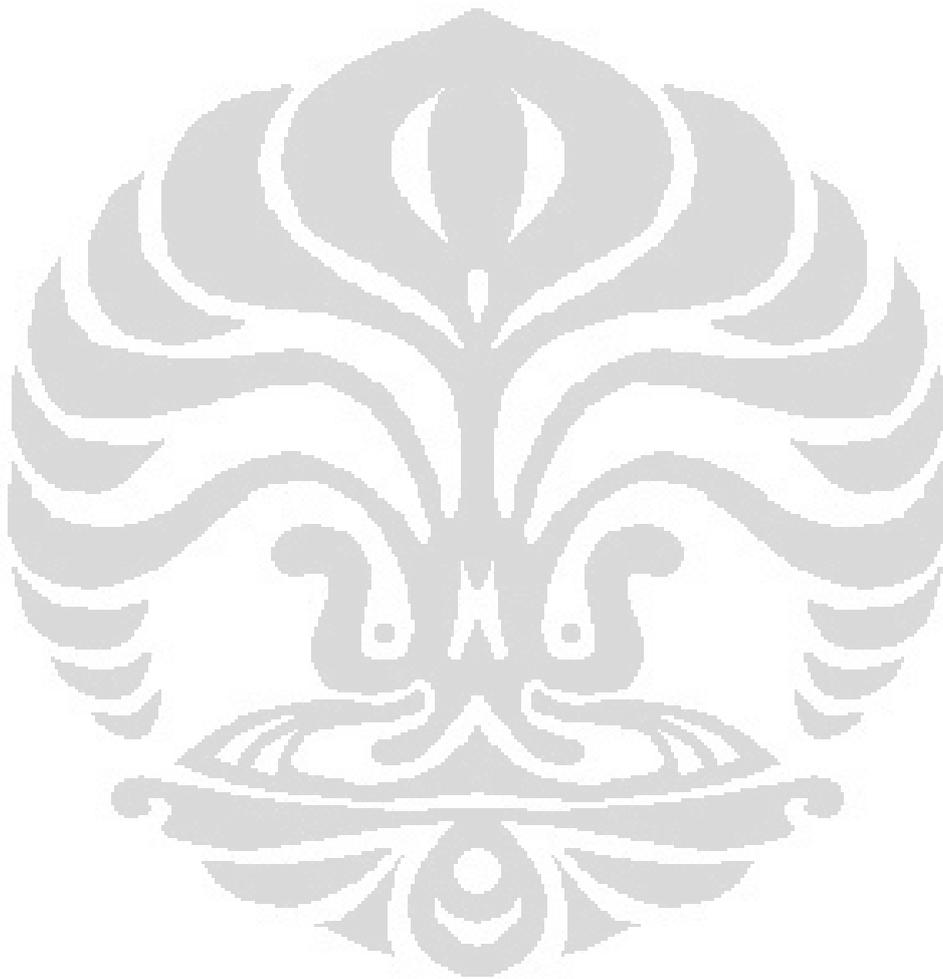
### 3.2.8 Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh Epstein (2005) memiliki hipotesa bahwa ada hubungan negatif signifikan antara dimensi *idealized influence (attribute-behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *contingent reward* dengan *turnover intention*. Hubungan positif signifikan juga ditemukan antara dimensi *management-by-exception passive* dengan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Overbey (2010) memiliki hipotesis bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan *turnover intention*.

Untuk mendapatkan jawaban dari permasalahan yang telah ditentukan, maka dirumuskan hipotesis dalam bentuk hipotesis alternatif ( $H_1$ ) berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Epstein (2005) dan Overbey (2010) sebagai berikut:

- a.  $H_{1-1}$ : Terdapat perbedaan *turnover intention* berdasarkan keempat cabang PT. XYZ.
- b.  $H_{1-2}$ : Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- c.  $H_{1-3}$ : Kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- d.  $H_{1-4}$ : Kepemimpinan *laissez-faire* memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*.
- e.  $H_{1-5}$ : Dimensi *idealized influence attribute* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- f.  $H_{1-6}$ : Dimensi *idealized influence behavior* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- g.  $H_{1-7}$ : Dimensi *intellectual stimulation* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- h.  $H_{1-8}$ : Dimensi *inspirational motivation* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- i.  $H_{1-9}$ : Dimensi *individualized consideration* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.

- j. H<sub>1-10</sub>: Dimensi *contingent reward* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- k. H<sub>1-11</sub>: Dimensi *management-by-exception (active)* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.
- l. H<sub>1-12</sub>: Dimensi *management-by-exception (passive)* memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*.



## BAB 4

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Profil Responden

Dari 417 kuesioner yang berhasil disebarkan langsung ke cabang-cabang yang menjadi objek penelitian, berhasil terkumpul sebanyak 350 kuesioner dan 5 kuesioner yang tidak diolah karena tidak terisi penuh. Ringkasan penyebaran kuesioner ke empat cabang, yaitu:

**Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Tersebar**

Cabang	Jumlah <i>Salesforce</i>	Kuesioner Kembali	<i>Response Rate</i>
Tangerang	106	86	81,13%
Bekasi	94	62	65,96%
Cempaka Mas	97	95	97,93%
Bogor	120	107	89,17%
Jumlah	417	350	74,34%

Sumber: Hasil olahan peneliti

Berikut ringkasan data demografi responden dari kuesioner yang berhasil terkumpul.

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

	Frekuensi	Persentase
perempuan	41	11,7
lelaki	309	88,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari tabel 4.2 diketahui bahwa total responden perempuan adalah sebanyak 41 orang dengan persentase 11,7% dan responden lelaki sebanyak 309 orang dengan persentase 88,3 %.

**Tabel 4.3 Jenis Kelamin Responden Atasan**

	Frekuensi	Persentase
perempuan	32	9,1
lelaki	318	90,9
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa komposisi jenis kelamin atasan responden, yaitu perempuan sebanyak 9,1% (32 orang) dan lelaki sebanyak 90,9% (318 orang).

#### 4.1.2 Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Status Perkawinan**

	Frekuensi	Persentase
single	126	36,0
menikah	221	63,1
lainnya	3	0,9
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari tabel 4.4 diketahui bahwa status perkawinan responden adalah *single* sebanyak 36% (126 orang), menikah sebanyak 63,1% (221 orang), dan lainnya sebanyak 0,9% (3 orang).

**Tabel 4.5 Status Perkawinan Atasan**

	Frekuensi	Persentase
single	23	6,6
menikah	327	93,4
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa komposisi status perkawinan atasan responden, yaitu *single* sebanyak 6,6% (23 orang) dan menikah sebanyak 93,4% (327 orang).

#### 4.1.3 Usia

Berdasarkan usia, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Usia**

	Frekuensi	Persentase
<=20 tahun	11	3,1
21-25 tahun	79	22,6
26-30 tahun	107	30,6
31-35 tahun	97	27,7
36-40 tahun	42	12,0
41-45 tahun	14	4,0
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari total 350 responden, mayoritas usia responden adalah 26-30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 107 orang dengan persentase 30,6% dan usia 31-35 tahun sebanyak 97 responden 27,7%.

**Tabel 4.7 Usia Atasan**

	Frekuensi	Persentase
<=20 tahun	1	0,3
21-25 tahun	7	2,0
26-30 tahun	43	12,3
31-35 tahun	150	42,9
36-40 tahun	109	31,1
41-45 tahun	35	10,0
tidak tahu	5	1,4
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa mayoritas usia atasan responden yaitu 31-35 tahun sebanyak 150 orang dengan persentase 42,9%, kemudian yang berusia 36-40 tahun sebanyak 109 orang dengan persentase 31,1%.

#### **4.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan**

Berdasarkan pendidikan terakhir yang ditamatkan, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan**

	Frekuensi	Persentase
< SMA	19	5,4
SMA	218	62,3
Diploma 1/2/3	58	16,6
S1	55	15,7
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir yang ditamatkan responden yaitu SMA sebanyak 218 orang dengan persentase 62,3%, dan diploma 1/2/3 sebanyak 58 orang dengan persentase 16,6%.

**Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan**

	Frekuensi	Persentase
< SMA	5	1,4
SMA	80	22,9
Diploma 1/2/3	60	17,1
S1	172	49,1
S2	3	0,9
tidak tahu	30	8,6
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir yang ditamatkan atasan responden yaitu S1 sebanyak 49,1% (172 orang) dan SMA sebanyak 80 orang dengan persentase 22,9%.

#### 4.1.5 Posisi Kerja Saat Ini

Berdasarkan posisi kerja saat ini, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Posisi Saat Ini**

	Frekuensi	Persentase
staff	287	82,0
coordinator	23	6,6
supervisor	29	8,3
head	7	2,0
lainnya	4	1,1
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja sebagai *staff* yaitu sebanyak 287 orang dengan persentase 82% dan *supervisor* sebanyak 29 orang dengan persentase 8,3%.

**Tabel 4.11 Posisi Atasan Saat Ini**

	Frekuensi	Persentase
coordinator	232	66,3
supervisor	39	11,1
head	36	10,3
manager	40	11,4
lainnya	3	0,9
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa posisi atasan responden saat ini yaitu *coordinator* sebanyak 232 orang dengan persentase 66,3% dan *manager* sebanyak 40 orang dengan persentase 11,1%. kemudian sisanya adalah *head* dan *supervisor*.

#### 4.1.6 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini

Berdasarkan lama menjabat di posisi saat ini, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini**

	Frekuensi	Persentase
≤3 bulan	98	28,0
>3-6 bulan	96	27,4
>6-12 bulan	58	16,6
>1-2 tahun	51	14,6
>2-3 tahun	21	6,0
>3-4 tahun	14	4,0
>4-5 tahun	7	2,0
>5-6 tahun	3	0,9
>6-7 tahun	1	0,3
lainnya	1	0,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa kebanyakan lama responden menjabat di posisi saat ini yaitu ≤3 bulan sebanyak 98 orang dengan persentase 28% dan >3-6 bulan sebanyak 96 orang dengan persentase 27,4%.

**Tabel 4.13 Lama Atasan Menjabat di Posisi Saat Ini**

	Frekuensi	Persentase
>3-6 bulan	51	14,6
>6-12 bulan	55	15,7
>1-2 tahun	80	22,9
>2-3 tahun	60	17,1
>3-4 tahun	29	8,3
>4-5 tahun	23	6,6
>5-6 tahun	18	5,1
>6-7 tahun	12	3,4
lainnya	1	0,3
tidak tahu	21	6,0
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa mayoritas lama atasan responden menjabat di posisi saat ini yaitu >1-2 tahun sebanyak 80 orang dengan persentase 22,9% dan >2-3 tahun sebanyak 60 orang (17,1%).

#### 4.1.7 Lama Bekerja dengan Atasan Langsung

Berdasarkan lama bekerja dengan atasan langsung, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Lama Bekerja dengan Atasan Langsung**

	Frekuensi	Persentase
0.08	21	6,0
0.17	43	12,3
0.25	40	11,4
0.33	24	6,9
0.42	4	1,1
0.5	31	8,9
0.58	3	0,9
0.67	14	4,0
0.75	2	0,6
0.83	5	1,4
1	126	36,0
1.5	1	0,3
2	18	5,1
2.5	4	1,1
3	4	1,1
4	5	1,4
5	4	1,1
6	1	0,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa mayoritas lama responden bekerja dengan atasan langsungnya, yaitu 1 tahun sebanyak 126 orang dengan persentase 36% dan 0,17 tahun sebanyak 43 orang dengan persentase 12,3%.

#### 4.1.8 Divisi Kerja

Berdasarkan divisi kerja, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Divisi Kerja**

	Frekuensi	Persentase
marketing & sales motor	234	66,9
marketing & sales electronic	80	22,9
operation	36	10,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa komposisi divisi kerja responden, yaitu *marketing & sales motor* sebanyak 66,9% (234 orang), *marketing & sales electronic* sebanyak 22,9% (80 orang) dan *operation* sebanyak 10,3% (36 orang).

**Tabel 4.16 Divisi Kerja Atasan**

	Frekuensi	Persentase
marketing & sales motor	234	66,9
marketing & sales electronic	80	22,9
operation	36	10,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa komposisi divisi kerja atasan responden, yaitu *marketing & sales motor* sebanyak 66,9% (234 orang), *marketing & sales electronic* sebanyak 22,9% (80 orang) dan *operation* sebanyak 10,3% (36 orang).

#### 4.1.9 Unit Kerja

Berdasarkan unit kerja, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.17 Unit Kerja**

	Frekuensi	Persentase
marketing electronic	44	12,6
marketing KMB	130	37,1
collection electronic	24	6,9
collection KMB	92	26,3
credit electronic	15	4,3
credit KMB	15	4,3
operation	29	8,3
lainnya	1	0,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa mayoritas unit kerja responden, yaitu *marketing KMB* sebanyak 130 orang dengan persentase 37,1% dan *collection KMB* sebanyak 92 orang dengan persentase 26,3%.

**Tabel 4.18 Unit Kerja Atasan**

	Frekuensi	Persentase
marketing electronic	45	12,9
marketing KMB	125	35,7
collection electronic	23	6,6
collection KMB	87	24,9
credit electronic	14	4,0
credit KMB	15	4,3
operation	28	8,0
lainnya	13	3,7
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa kebanyakan unit kerja responden adalah *marketing KMB* sebanyak 125 orang dengan persentase 35,7% dan *collection KMB* sebanyak 87 orang dengan persentase 24,9%

#### **4.1.10 Lama Bekerja di Perusahaan**

Berdasarkan lama bekerja di perusahaan, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.19 Lama Bekerja di Perusahaan**

	Frekuensi	Persentase
<=3 bulan	87	24,9
>3-6 bulan	81	23,1
>6-12 bulan	59	16,9
>1-2 tahun	55	15,7
>2-3 tahun	26	7,4
>3-4 tahun	22	6,3
>4-5 tahun	8	2,3
>5-6 tahun	6	1,7
>6-7 tahun	3	0,9
lainnya	3	0,9
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa mayoritas lama responden bekerja di perusahaan saat ini yaitu kurang hingga 3 bulan sebanyak 87 orang dengan persentase 24,9% dan 3-6 bulan sebanyak 81 orang dengan persentase 23,1%.

**Tabel 4.20 Lama Atasan Bekerja di Perusahaan**

	Frekuensi	Persentase
Valid >3-6 bulan	37	10,6
>6-12 bulan	48	13,7
>1-2 tahun	78	22,3
>2-3 tahun	55	15,7
>3-4 tahun	29	8,3
>4-5 tahun	25	7,1
>5-6 tahun	24	6,9
>6-7 tahun	14	4,0
lainnya	5	1,4
tidak tahu	35	10,0
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa mayoritas lama atasan responden bekerja di perusahaan saat ini yaitu >1-2 tahun sebanyak 78 orang dalam persentase 22,3% dan >2-3 tahun sebanyak 55 orang dengan persentase 15,7%.

#### 4.1.11 Jumlah Bawahan yang Melapor

Berdasarkan jumlah bawahan yang melapor, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.21 Jumlah Bawahan yang Melapor**

	Frekuensi	Persentase
1-2	22	6,3
3-5	20	5,7
6-10	31	8,9
11-15	8	2,3
16-20	2	0,6
>26	5	1,4
tidak ada	262	74,9
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa mayoritas jumlah bawahan yang melapor kepada responden, yaitu tidak ada sebanyak 262 orang dengan persentase 74,9% dan 6-10 orang sebanyak 31 orang dengan persentase 8,9%.

**Tabel 4.22 Jumlah Bawahan yang Melapor pada Atasan**

	Frekuensi	Persentase
1-2	18	5,1
3-5	115	32,9
6-10	99	28,3
11-15	26	7,4
16-20	12	3,4
21-25	13	3,7
>26	44	12,6
tidak tahu	23	6,6
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa mayoritas jumlah bawahan yang melapor kepada atasan responden, yaitu 3-5 orang sebanyak 115 orang dengan persentase 32,9% dan 6-10 orang sebanyak 99 orang dengan persentase 28,3%.

#### 4.1.12 Status Kerja

Berdasarkan status kerja, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.23 Status Kerja**

	Frekuensi	Persentase
kontrak	212	60,6
permanen	125	35,7
probation	7	2,0
lainnya	6	1,7
Total	350	100,0

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa komposisi status kerja responden, yaitu kontrak sebanyak 60,6% (212 orang), permanen sebanyak 35,7% (125 orang), *probation* sebanyak 2% (8 orang) dan lainnya sebanyak 1,7% (6 orang).

**Tabel 4.24 Status Kerja Atasan**

	Frekuensi	Persentase
kontrak	36	10,3
permanen	295	84,3
probation	1	0,3
tidak tahu	18	5,1
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa komposisi status kerja atasan responden, yaitu permanen sebanyak 84,3% (295 orang), kontrak sebanyak 10,3% (36 orang), *probation* sebanyak 0,3% (1 orang) dan tidak tahu sebanyak 5,1% (18 orang).

#### 4.1.13 Penghasilan

Berdasarkan penghasilan, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.25 Penghasilan**

	Frekuensi	Persentase
1-2 juta	264	75,4
>2-3 juta	63	18,0
>3-5 juta	21	6,0
>5-7,5 juta	2	0,6
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.25 menunjukkan bahwa komposisi penghasilan responden, yaitu 1-2 juta sebanyak 75,2% (264 orang), >2-3 juta sebanyak 18% (63 orang), >3-5 juta sebanyak 6% (21 orang) dan >5-7,5 sebanyak 0,6% (2 orang).

#### 4.1.14 Jumlah Perusahaan Tempat Bekerja Sebelumnya

Berdasarkan jumlah perusahaan tempat bekerja sebelumnya, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.26 Jumlah Perusahaan Tempat Bekerja Sebelumnya**

	Frekuensi	Persentase
1	150	42,9
2	80	22,9
3	62	17,7
4	31	8,9
5	13	3,7
>5	14	4,0
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa komposisi jumlah perusahaan tempat responden bekerja sebelumnya, yaitu 1 perusahaan sebanyak 42,9% (150 orang), 2 perusahaan sebanyak 22,9% (80 orang), 3 perusahaan sebanyak 17,7% (62 orang), 4 perusahaan sebanyak 8,9% (31 orang), 5 perusahaan sebanyak 3,7% (13 orang) dan >5 perusahaan sebanyak 4% (14 orang).

#### 4.1.15 Rangkuman Data Demografi Responden dan Atasan

Tabel 4.27 merupakan tabel rangkuman mayoritas data demografi responden dan atasan responden.

**Tabel 4.27 Rangkuman Data Demografi Responden dan Atasan**

	Responden	Atasan Responden
Jenis Kelamin	Lelaki	Lelaki
Status Perkawinan	Menikah	Menikah
Usia	26-30 tahun	31-35 tahun
Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan	SMA	S1
Posisi Saat Ini	Staff	Coordinator
Lama Menjabat di Posisi Saat Ini	≤3 bulan	>1-2 tahun
Lama Bekerja dengan Atasan Langsung	1 tahun	-
Divisi Kerja	Marketing & Sales Motor	Marketing & Sales Motor
Unit Kerja	Marketing KMB	Marketing KMB
Lama Bekerja di Perusahaan	≤3 bulan	>1-2 tahun
Jumlah Bawahan yang Melapor	Tidak Ada	3-5 Orang
Status Kerja	Kontrak	Permanen
Penghasilan	1-2 Juta	-
Jumlah Perusahaan Tempat Bekerja Sebelumnya	1 Perusahaan	-

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

#### 4.1.16 Target Tercapai 6 Bulan Terakhir

Berdasarkan pencapaian target dalam enam bulan terakhir, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.28 Target Tercapai 6 Bulan Terakhir**

	Frekuensi	Persentase
< 100%	248	70,9
100%	77	22,0
> 100%	25	7,1
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.28 menunjukkan bahwa komposisi jumlah target yang berhasil dicapai responden dalam 6 bulan terakhir, yaitu kurang dari 100% sebanyak 70,9% (248 orang), 100% sebanyak 22% (77 orang) dan lebih dari 100% sebanyak 7,1% (25 orang).

#### 4.1.17 Alasan Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya

Hasil analisis alasan responden keluar dari perusahaan sebelumnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.29 Alasan Utama Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya**

	Frekuensi	Persentase
<b>kompensasi kurang memadai</b>	<b>126</b>	<b>36,0</b>
kesempatan promosi yang kecil	52	14,9
kepemimpinan manajerial atasan saya yang kurang kompeten	53	15,1
tunjangan yang kurang memadai	33	9,4
komisi yang kurang kompetitif	16	4,6
peraturan dan prosedur yang tidak jelas	12	3,4
birokrasi yang ketat	8	2,3
pelatihan yang kurang memadai	5	1,4
penilaian kerja tidak transparan	11	3,1
perselisihan dengan rekan kerja	5	1,4
penawaran kerja yang lebih baik	10	2,9
tidak ada apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan	3	0,9
pekerjaan yang monoton	3	0,9
target kerja yang terlalu berat	12	3,4
lainnya	1	0,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.29 menunjukkan mayoritas yang menjadi alasan utama responden keluar dari perusahaan sebelumnya adalah karena kompensasi yang kurang memadai, yaitu sebanyak 126 responden dengan persentase sebesar 36%.

**Tabel 4.30 Alasan Kedua Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya**

	Frekuensi	Persentase
kompensasi kurang memadai	23	6,6
kesempatan promosi yang kecil	43	12,3
kepemimpinan manajerial atasan saya yang kurang kompeten	48	13,7
<b>tunjangan yang kurang memadai</b>	<b>64</b>	<b>18,3</b>
komisi yang kurang kompetitif	35	10,0
peraturan dan prosedur yang tidak jelas	25	7,1
birokrasi yang ketat	10	2,9
pelatihan yang kurang memadai	11	3,1
penilaian kerja tidak transparan	24	6,9
perselisihan dengan rekan kerja	11	3,1
penawaran kerja yang lebih baik	22	6,3
tidak ada apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan	15	4,3
pekerjaan yang monoton	7	2,0
penugasan kerja tidak jelas	4	1,1
tujuan bisnis yang tidak jelas	1	0,3
target kerja yang terlalu berat	7	2,0
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.30 menunjukkan mayoritas yang menjadi alasan kedua responden keluar dari perusahaan sebelumnya adalah karena tunjangan yang kurang memadai, yaitu sebanyak 64 responden dengan persentase sebesar 18,3%.

**Tabel 4.31 Alasan Ketiga Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya**

	Frekuensi	Persentase
kompensasi kurang memadai	11	3,1
kesempatan promosi yang kecil	16	4,6
kepemimpinan manajerial atasan saya yang kurang kompeten	31	8,9
tunjangan yang kurang memadai	27	7,7
komisi yang kurang kompetitif	32	9,1
peraturan dan prosedur yang tidak jelas	20	5,7
birokrasi yang ketat	11	3,1
pelatihan yang kurang memadai	8	2,3
<b>penilaian kerja tidak transparan</b>	<b>40</b>	<b>11,4</b>
perselisihan dengan rekan kerja	8	2,3
penawaran kerja yang lebih baik	35	10,0
tidak ada apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan	37	10,6
pekerjaan yang monoton	12	3,4
penugasan kerja tidak jelas	8	2,3
tujuan bisnis yang tidak jelas	5	1,4
<b>target kerja yang terlalu berat</b>	<b>48</b>	<b>13,7</b>
lainnya	1	0,3
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.31 menunjukkan mayoritas yang menjadi alasan ketiga responden keluar dari perusahaan sebelumnya adalah karena target kerja yang terlalu berat, yaitu sebanyak 48 responden dengan persentase sebesar 13,7% dan penilaian kerja tidak transparan sebanyak 40 responden dengan persentase sebesar 11,4%.

#### **4.1.18 Intensi Responden untuk Keluar dari Perusahaan**

Berdasarkan intensi untuk keluar dari perusahaan saat ini, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.32 Intensi Responden untuk Keluar dari Perusahaan**

	Frekuensi	Persentase
1 bulan mendatang	5	1,4
3 bulan mendatang	5	1,4
6 bulan mendatang	13	3,7
12 bulan mendatang	12	3,4
24 bulan mendatang	6	1,7
tidak tahu	307	87,7
lainnya	2	0,6
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.32 menunjukkan mayoritas responden belum mengetahui kapan waktu mereka akan keluar dari perusahaan dengan jumlah responden sebanyak 307 orang dan persentase 87,7%.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif mengenai jumlah responden di keempat cabang dapat dilihat melalui uraian tabel berikut:

**Tabel 4.33 Jumlah Responden Berdasarkan Cabang**

	Frekuensi	Persentase
Tangerang	86	24,6
Bekasi	62	17,7
Cempaka Mas	95	27,1
Bogor	107	30,6
Total	350	100,0

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari tabel 4.33 dapat dilihat frekuensi masing-masing cabang. Cabang dengan responden terbanyak yaitu Bogor sebanyak 107 responden dengan persentase 30,6%, kemudian kedua adalah Cempaka Mas sebanyak 95 responden dengan persentase 27,1%, kemudian Tangerang sebanyak 86 responden dengan persentase 24,6% dan terakhir Bekasi sebanyak 62 responden dengan persentase 17,7%.

Untuk mengetahui ukuran tinggi atau rendahnya *mean* variabel *turnover intention* menggunakan nilai tengah dari 6 skala likert pengukuran yang berarti nilai *mean* dikatakan rendah apabila menunjukkan nilai sebesar 1-3,49 dan tinggi apabila nilai *mean* sebesar 3,5-6. Variabel gaya kepemimpinan membagi kategori

*mean* menjadi tiga, yaitu kategori rendah dengan *mean* 1-2,33, kategori sedang dengan *mean* 2,34-3,67, dan tinggi dengan *mean* 3,68-5.

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif *Turnover Intention*

Hasil analisis deskriptif mengenai tingkat *turnover intention* di keempat cabang dapat dilihat melalui uraian tabel berikut:

**Tabel 4.34 Tingkat *Turnover Intention* Berdasarkan Cabang**

CABANG	Mean	N	Std. Deviation
Tangerang	3.0392	86	.99489
Bekasi	2.5786	62	.85118
Cempaka Mas	2.6474	95	1.04947
Bogor	2.8879	107	.86141
Total	2.8050	350	.95980

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.34 menunjukkan bahwa keempat cabang memiliki nilai *mean turnover intention* cabang rendah karena berada di bawah 3,5. Urutan dari yang terendah hingga tertinggi adalah cabang Bekasi, Cempaka Mas, Bogor dan Tangerang.

**Tabel 4.35 Tingkat Tinggi-Rendah *Turnover Intention* Berdasarkan Cabang**

CABANG	Tinggi-Rendah <i>Turnover Intention</i>				Total
	1.00	Persentase	2.00	Persentase	
Tangerang	61	70.93%	25	29.07%	86
Bekasi	56	90.32%	6	9.68%	62
Cempaka Mas	74	77.89%	21	22.11%	95
Bogor	83	77.57%	24	22.43%	107
Total	274		76		350

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

*Turnover intention* dibagi berdasarkan dua kategori, yaitu tinggi dan rendah. Tingkat *turnover intention* 1.00 yang merupakan kategori tingkat *turnover* rendah (*mean* 1-3,49) dan tingkat *turnover intention* 2.00 yang merupakan kategori cabang dengan tingkat *turnover intention* yang tinggi (*mean* 3,5-6). Tabel 4.35 menunjukkan bahwa dari keempat cabang yang diteliti, tingkat *turnover intention* yang rendah masih lebih banyak frekuensinya dibandingkan dengan kategori *turnover intention* tinggi. Cabang Bekasi memiliki frekuensi terbanyak dilihat dari tingkat *turnover intention* rendah dari keempat cabang, yaitu sebanyak 56

responden dengan persentase sebesar 90,32% kemudian ada cabang Cempaka Mas dengan jumlah responden 74 orang dengan persentase 77,89%.

**Tabel 4.36 Alasan Responden Keluar dari Perusahaan Sebelumnya Berdasarkan Cabang**

Cabang Tangerang	
1	kompensasi yang kurang memadai
2	tunjangan yang kurang memadai
3	penilaian kinerja tidak transparan
4	target kerja yang terlalu berat
Cabang Bekasi	
1	kompensasi yang kurang memadai
2	tunjangan yang kurang memadai
3	penilaian kinerja tidak transparan
4	target kerja yang terlalu berat
Cabang Cempaka Mas	
1	kompensasi yang kurang memadai
2	tunjangan yang kurang memadai
3	penawaran kerja yang lebih baik dari perusahaan lain
4	target kerja yang terlalu berat
Cabang Bogor	
1	kompensasi yang kurang memadai
2	kepemimpinan manajerial atasan saya yang kurang kompeten
3	penawaran kerja yang lebih baik dari perusahaan lain
4	target kerja yang terlalu berat
5	tidak ada apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.36 menunjukkan hasil analisis deskriptif mengenai alasan responden keluar dari perusahaan sebelumnya berdasarkan cabang. Hasilnya adalah responden di masing-masing cabang memiliki alasan yang berbeda, namun ada persamaan dari keempat cabang tersebut, yaitu mengenai kompensasi yang kurang memadai dan target kerja yang terlalu berat. Alasan mengenai tunjangan yang kurang memadai adalah alasan yang sama untuk Tangerang, Bekasi dan Cempaka Mas, sedangkan penilaian kinerja yang tidak transparan untuk cabang Tangerang dan Bekasi. Penawaran kerja yang lebih baik dari perusahaan lain menjadi alasan yang sama di cabang Cempaka Mas dan Bogor dan tidak ada apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan merupakan alasan lain pada cabang Bogor.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis deskriptif mengenai gaya kepemimpinan di keempat cabang dapat dilihat melalui uraian tabel berikut:

**Tabel 4.37 Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Cabang**

**TRANSFRM TRANSACT LF \* CABANG**

CABANG		TRANSFRM	TRANSACT	LF
Tangerang	Mean	3.3545	2.9716	1.8924
	N	86	86	86
	Std. Deviation	.74518	.56558	.69931
Bekasi	Mean	3.4594	3.0376	1.8145
	N	62	62	62
	Std. Deviation	.64790	.54095	.75468
Cempaka Mas	Mean	3.6196	3.0351	1.7342
	N	95	95	95
	Std. Deviation	.61954	.50380	.71905
Bogor	Mean	3.3475	2.9034	1.8692
	N	107	107	107
	Std. Deviation	.74043	.57352	.78859
Total	Mean	3.4429	2.9797	1.8286
	N	350	350	350
	Std. Deviation	.70127	.54823	.74213

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari Tabel 4.37 diketahui bahwa dari keempat cabang yang diteliti, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional di keempat cabang memiliki nilai *mean* yang sedang (*mean* 2,34-3,67) dan rendah (*mean* 1-2,33) untuk gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

**Tabel 4.38 Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Tinggi-Rendah Turnover Intention**

Tinggi-Rendah Turnover Intention		TRANSFRM	TRANSACT	LF
1.00	Mean	3.5162	3.0174	1.7947
	N	274	247	274
	Std. Deviation	.66495	.53258	.73165
2.00	Mean	3.1785	2.8436	1.9507
	N	76	76	76
	Std. Deviation	.76711	.58491	.77138
Total	Mean	3.4429	2.9797	1.8286
	N	350	350	350
	Std. Deviation	.70127	.54823	.74213

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari Tabel 4.38 diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional di dua kategori *turnover intention* memiliki *mean* sedang (*mean*

2,34-3,67) dan nilai *mean* rendah (*mean* 1-2,33) untuk gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

**Tabel 4.39 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Cabang**

CABANG		IDEAL_A	IDEAL_B	INTEL	INSPI	INDIV
Tangerang	Mean	3.0620	3.5494	3.2248	3.7035	3.2326
	N	86	86	86	86	86
	Std. Deviation	.84870	.84958	.90090	.82115	.98727
Bekasi	Mean	3.0645	3.6411	3.2688	3.8790	3.4435
	N	62	62	62	62	62
	Std. Deviation	.90704	.72798	.70087	.78503	.80523
Cempaka Mas	Mean	3.3298	3.8026	3.4526	3.8342	3.6789
	N	95	95	95	95	95
	Std. Deviation	.81286	.62302	.80910	.76545	.86883
Bogor	Mean	2.9502	3.5187	3.2056	3.6939	3.3692
	N	107	107	107	107	107
	Std. Deviation	.90631	.84025	.89799	.79526	.99370
Total	Mean	3.1010	3.6250	3.2886	3.7671	3.4329
	N	350	350	350	350	350
	Std. Deviation	.87665	.77519	.84574	.79242	.93893

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari Tabel 4.39 diketahui bahwa *mean* dimensi *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior*, *intellectual stimulation* di keempat cabang dan *individualized consideration* di ketiga cabang memiliki nilai sedang (*mean* 2,34-3,67), untuk dimensi *inspirational motivation* di keempat cabang, dimensi *idealized influence behavior* dan *individualized consideration* cabang Cempaka Mas memiliki *mean* tinggi (3,68-5).

**Tabel 4.40 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Tinggi-Rendah *Turnover Intention***

Tinggi-Rendah <i>Turnover Intention</i>		IDEAL_A	IDEAL_B	INTEL	INSPI	INDIV
1.00	Mean	3.1642	3.6889	3.3577	3.8504	3.5201
	N	274	274	274	274	274
	Std. Deviation	.84887	.74104	.81464	.75469	.90205
2.00	Mean	2.8728	3.3947	3.0395	3.4671	3.1184
	N	76	76	76	76	76
	Std. Deviation	.94118	.85368	.91241	.85571	1.00621
Total	Mean	3.1010	3.6250	3.2886	3.7671	3.4329
	N	350	350	350	350	350
	Std. Deviation	.87665	.77519	.84574	.79242	.93893

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dilihat dari tabel 4.40 nilai *mean* dimensi *idealized influence behavior* dan *inspirational motivation* pada kategori 1.00 (*turnover intention* rendah) adalah tinggi (*mean* 3,68-5). Dimensi *idealized influence attribute*, *intellectual*

*stimulation, individualized consideration* pada kedua kategori *turnover intention* dan dimensi *idealized influence behavior* dan *inspirational motivation* pada kategori 2.00 adalah sedang (*mean* 2,34-3,67).

**Tabel 4.41 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Cabang**

CR MBEA MBEP \* CABANG

CABANG		CR	MBEA	MBEP
Tangerang	Mean	3.3333	3.6085	1.9729
	N	86	86	86
	Std. Deviation	.82129	.91779	.66905
Bekasi	Mean	3.4946	3.5753	2.0430
	N	62	62	62
	Std. Deviation	.81144	.91171	.82644
Cempaka Mas	Mean	3.5509	3.6456	1.9088
	N	95	95	95
	Std. Deviation	.76996	.75295	.85806
Bogor	Mean	3.2866	3.4143	2.0093
	N	107	107	107
	Std. Deviation	.92082	.87096	.85348
Total	Mean	3.4067	3.5533	1.9790
	N	350	350	350
	Std. Deviation	.84223	.86175	.80642

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dari Tabel 4.41 diketahui bahwa dimensi *management-by-exception (passive)* memiliki di keempat cabang nilai *mean* rendah (*mean* 1-2,33), sedangkan dimensi lainnya di keempat cabang memiliki nilai yang sedang karena nilai *mean* 2,34-3,67.

**Tabel 4.42 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Tinggi-Rendah *Turnover Intention***

CR MBEA MBEP \* TI\_HILO

TI_HILO		CR	MBEA	MBEP
1.00	Mean	3.4720	3.6192	1.9611
	N	274	274	274
	Std. Deviation	.80509	.84911	.79073
2.00	Mean	3.1711	3.3158	2.0439
	N	76	76	76
	Std. Deviation	.93253	.87075	.86297
Total	Mean	3.4067	3.5533	1.9790
	N	350	350	350
	Std. Deviation	.84223	.86175	.80642

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Dilihat dari tabel 4.42 nilai *mean* dimensi gaya kepemimpinan *management-by-exception (passive)* di kedua kategori *turnover intention* memiliki nilai rendah (*mean* 1-2,33). Dimensi kepemimpinan transaksional lainnya di kedua kategori memiliki nilai sedang (*mean* 2,34-3,67).

### 4.3 Analisis Anova Satu Arah (*Oneway*)

Analisis anova satu arah (*oneway*) digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan variabel gaya kepemimpinan dan *turnover intention* yang signifikan di keempat cabang.

#### 4.3.1 Analisis Anova Satu Arah (*Oneway*) *Turnover Intention* di Keempat Cabang

Analisis anova satu arah (*oneway*) mengenai perbedaan *turnover intention* di keempat cabang menunjukkan:

**Tabel 4.43 Hasil Uji Anova Satu Arah (*Oneway*) *Turnover Intention* di Keempat Cabang**

#### Test of Homogeneity of Variances

TURN\_INT

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.107	3	346	.099

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

#### ANOVA

TURN\_INT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.991	3	3.664	4.082	.007
Within Groups	310.513	346	.897		
Total	321.504	349			

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.43 menunjukkan adanya perbedaan *turnover intention* yang signifikan antar keempat cabang, karena nilai sig. uji anova  $< 0,05$ .

**Tabel 4.44 Hasil Uji Post Hoc *Turnover Intention* di Keempat Cabang****Multiple Comparisons**

Dependent Variable: TURN\_INT

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	.4606*	.15783	.020	.0532	.8681
		Cempaka Mas	.3919*	.14100	.029	.0279	.7559
		Bogor	.1514	.13720	.688	-.2028	.5056
	Bekasi	Tangerang	-.4606*	.15783	.020	-.8681	-.0532
		Cempaka Mas	-.0687	.15467	.971	-.4680	.3305
		Bogor	-.3092	.15120	.174	-.6996	.0811
	Cempaka Mas	Tangerang	-.3919*	.14100	.029	-.7559	-.0279
		Bekasi	.0687	.15467	.971	-.3305	.4680
		Bogor	-.2405	.13354	.275	-.5852	.1043
	Bogor	Tangerang	-.1514	.13720	.688	-.5056	.2028
		Bekasi	.3092	.15120	.174	-.0811	.6996
		Cempaka Mas	.2405	.13354	.275	-.1043	.5852
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	.4606*	.15783	.022	.0418	.8794
		Cempaka Mas	.3919*	.14100	.034	.0177	.7660
		Bogor	.1514	.13720	1.000	-.2127	.5154
	Bekasi	Tangerang	-.4606*	.15783	.022	-.8794	-.0418
		Cempaka Mas	-.0687	.15467	1.000	-.4791	.3417
		Bogor	-.3092	.15120	.250	-.7104	.0920
	Cempaka Mas	Tangerang	-.3919*	.14100	.034	-.7660	-.0177
		Bekasi	.0687	.15467	1.000	-.3417	.4791
		Bogor	-.2405	.13354	.436	-.5948	.1139
	Bogor	Tangerang	-.1514	.13720	1.000	-.5154	.2127
		Bekasi	.3092	.15120	.250	-.0920	.7104
		Cempaka Mas	.2405	.13354	.436	-.1139	.5948

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel 4.44 diketahui bahwa cabang Tangerang memiliki perbedaan yang signifikan dengan cabang Bekasi dan Cempaka Mas.

#### 4.3.2 Analisis Anova Satu Arah (*Oneway*) Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang

Analisis anova satu arah (*oneway*) mengenai perbedaan gaya kepemimpinan di keempat cabang menunjukkan:

**Tabel 4.45 Hasil Uji Anova Satu Arah (*Oneway*) Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang****Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TRANSFRM	2.927	3	346	.034
TRANSACT	.944	3	346	.420
LF	.592	3	346	.621

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TRANSFRM	Between Groups	4.631	3	1.544	3.198	.024
	Within Groups	166.999	346	.483		
	Total	171.630	349			
TRANSACT	Between Groups	1.128	3	.376	1.253	.290
	Within Groups	103.765	346	.300		
	Total	104.893	349			
LF	Between Groups	1.385	3	.462	.837	.474
	Within Groups	190.829	346	.552		
	Total	192.214	349			

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.45 diketahui bahwa ada perbedaan gaya kepemimpinan transformasional yang signifikan, karena nilai sig. uji anova < 0,05. Tabel 4.46 menunjukkan hasil post hoc perbedaan gaya kepemimpinan transformasional di keempat cabang. Hasil post hoc gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* dapat dilihat pada lampiran 2.

**Tabel 4.46 Hasil Post Hoc Gaya Kepemimpinan Transformasional di Keempat Cabang**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TRANSFRM

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.1050	.11575	.801	-.4038	.1939
		Cempaka Mas	-.2652	.10341	.052	-.5321	.0018
		Bogor	.0069	.10061	1.000	-.2528	.2667
	Bekasi	Tangerang	.1050	.11575	.801	-.1939	.4038
		Cempaka Mas	-.1602	.11343	.492	-.4531	.1326
		Bogor	-.1119	.11089	.744	-.1744	.3982
	Cempaka Mas	Tangerang	.2652	.10341	.052	-.0018	.5321
		Bekasi	.1602	.11343	.492	-.1326	.4531
		Bogor	.2721*	.09794	.029	.0193	.5250
	Bogor	Tangerang	-.0069	.10061	1.000	-.2667	.2528
		Bekasi	-.1119	.11089	.744	-.3982	.1744
		Cempaka Mas	-.2721*	.09794	.029	-.5250	-.0193
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.1050	.11575	1.000	-.4121	.2022
		Cempaka Mas	-.2652	.10341	.065	-.5396	.0092
		Bogor	.0069	.10061	1.000	-.2600	.2739
	Bekasi	Tangerang	.1050	.11575	1.000	-.2022	.4121
		Cempaka Mas	-.1602	.11343	.952	-.4612	.1407
		Bogor	.1119	.11089	1.000	-.1823	.4061
	Cempaka Mas	Tangerang	.2652	.10341	.065	-.0092	.5396
		Bekasi	.1602	.11343	.952	-.1407	.4612
		Bogor	.2721*	.09794	.035	.0123	.5320
	Bogor	Tangerang	-.0069	.10061	1.000	-.2739	.2600
		Bekasi	-.1119	.11089	1.000	-.4061	.1823
		Cempaka Mas	-.2721*	.09794	.035	-.5320	-.0123

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Hasil post hoc di tabel 4.46 menunjukkan bahwa ada perbedaan gaya kepemimpinan transformasional yang signifikan antara cabang Cempaka Mas dengan Bogor.

#### 4.3.3 Analisis Anova Satu Arah (*Oneway*) Dimensi Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang

Analisis anova satu arah (*oneway*) mengenai perbedaan dimensi gaya kepemimpinan di keempat cabang menunjukkan:

**Tabel 4.47 Hasil Uji Anova Satu Arah (*Oneway*) Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
IDEAL_A	.707	3	346	.548
IDEAL_B	4.911	3	346	.002
INTEL	2.248	3	346	.082
INSPI	.458	3	346	.711
INDIV	1.841	3	346	.139

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IDEAL_A	Between Groups	7.622	3	2.541	3.373	.019
	Within Groups	260.589	346	.753		
	Total	268.211	349			
IDEAL_B	Between Groups	4.714	3	1.571	2.652	.049
	Within Groups	205.005	346	.592		
	Total	209.719	349			
INTEL	Between Groups	3.667	3	1.222	1.720	.163
	Within Groups	245.965	346	.711		
	Total	249.632	349			
INSPI	Between Groups	2.126	3	.709	1.130	.337
	Within Groups	217.022	346	.627		
	Total	219.147	349			
INDIV	Between Groups	9.645	3	3.215	3.732	.012
	Within Groups	298.027	346	.861		
	Total	307.672	349			

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.47 menunjukkan nilai uji anova dimensi kepemimpinan *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior* dan *individualized consideration*

<0,05, artinya terdapat perbedaan tiga dimensi tersebut secara signifikan di keempat cabang. Oleh karena perbedaan yang signifikan hanya terdapat pada dimensi kepemimpinan *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior* dan *individualized consideration*, maka hanya disajikan tabel 4.48 sampai tabel 4.50. Hasil post hoc selengkapnya mengenai perbedaan dimensi kepemimpinan transformasional lainnya di keempat cabang dapat dilihat pada lampiran 3.

**Tabel 4.48 Hasil Post Hoc Dimensi *Idealized Influence Attribute* di Keempat Cabang**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: IDEAL\_A

(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0025	.14459	1.000	-.3758	.3708
		Cempaka Mas	-.2678	.12917	.164	-.6013	.0657
		Bogor	.1119	.12568	.810	-.2126	.4363
	Bekasi	Tangerang	.0025	.14459	1.000	-.3708	.3758
		Cempaka Mas	-.2653	.14169	.242	-.6311	.1005
		Bogor	.1144	.13851	.842	-.2432	.4719
	Cempaka Mas	Tangerang	.2678	.12917	.164	-.0657	.6013
		Bekasi	.2653	.14169	.242	-.1005	.6311
		Bogor	.3797*	.12234	.011	.0638	.6955
	Bogor	Tangerang	-.1119	.12568	.810	-.4363	.2126
		Bekasi	-.1144	.13851	.842	-.4719	.2432
		Cempaka Mas	-.3797*	.12234	.011	-.6955	-.0638
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0025	.14459	1.000	-.3862	.3812
		Cempaka Mas	-.2678	.12917	.233	-.6106	.0750
		Bogor	.1119	.12568	1.000	-.2216	.4454
	Bekasi	Tangerang	.0025	.14459	1.000	-.3812	.3862
		Cempaka Mas	-.2653	.14169	.372	-.6413	.1107
		Bogor	.1144	.13851	1.000	-.2532	.4819
	Cempaka Mas	Tangerang	.2678	.12917	.233	-.0750	.6106
		Bekasi	.2653	.14169	.372	-.1107	.6413
		Bogor	.3797*	.12234	.012	.0550	.7043
	Bogor	Tangerang	-.1119	.12568	1.000	-.4454	.2216
		Bekasi	-.1144	.13851	1.000	-.4819	.2532
		Cempaka Mas	-.3797*	.12234	.012	-.7043	-.0550

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Hasil post hoc tabel 4.48 perbedaan dimensi *idealized influence attribute* menunjukkan bahwa ditemukan antara cabang Cempaka Mas dengan Bogor.

**Tabel 4.49 Hasil Post Hoc Dimensi *Idealized Influence Behavior* di Keempat Cabang**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: IDEAL\_B

(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0917	.12824	.891	-.4228	.2394
		Cempaka Mas	-.2532	.11457	.122	-.5490	.0426
		Bogor	.0307	.11148	.993	-.2571	.3185
	Bekasi	Tangerang	.0917	.12824	.891	-.2394	.4228
		Cempaka Mas	-.1615	.12567	.573	-.4859	.1629
		Bogor	.1224	.12286	.751	-.1947	.4396
	Cempaka Mas	Tangerang	.2532	.11457	.122	-.0426	.5490
		Bekasi	.1615	.12567	.573	-.1629	.4859
		Bogor	.2839*	.10851	.046	.0038	.5641
	Bogor	Tangerang	-.0307	.11148	.993	-.3185	.2571
		Bekasi	-.1224	.12286	.751	-.4396	.1947
		Cempaka Mas	-.2839*	.10851	.046	-.5641	-.0038
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0917	.12824	1.000	-.4320	.2486
		Cempaka Mas	-.2532	.11457	.167	-.5572	.0508
		Bogor	.0307	.11148	1.000	-.2651	.3265
	Bekasi	Tangerang	.0917	.12824	1.000	-.2486	.4320
		Cempaka Mas	-.1615	.12567	1.000	-.4950	.1720
		Bogor	.1224	.12286	1.000	-.2036	.4484
	Cempaka Mas	Tangerang	.2532	.11457	.167	-.0508	.5572
		Bekasi	.1615	.12567	1.000	-.1720	.4950
		Bogor	.2839	.10851	.056	-.0040	.5719
	Bogor	Tangerang	-.0307	.11148	1.000	-.3265	.2651
		Bekasi	-.1224	.12286	1.000	-.4484	.2036
		Cempaka Mas	-.2839	.10851	.056	-.5719	.0040

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Hasil post hoc tabel 4.49 perbedaan dimensi *idealized influence behavior* menunjukkan bahwa ditemukan antara cabang Cempaka Mas dengan Bogor.

**Tabel 4.50 Hasil Post Hoc Dimensi *Individualized Consideration* di Keempat Cabang**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: INDIV

(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.2110	.15462	.523	-.6102	.1882
		Cempaka Mas	-.4464*	.13814	.007	-.8030	-.0898
		Bogor	-.1366	.13441	.740	-.4836	.2104
	Bekasi	Tangerang	.2110	.15462	.523	-.1882	.6102
		Cempaka Mas	-.2354	.15152	.407	-.6266	.1558
		Bogor	.0744	.14813	.959	-.3080	.4568
	Cempaka Mas	Tangerang	.4464*	.13814	.007	.0898	.8030
		Bekasi	.2354	.15152	.407	-.1558	.6266
		Bogor	.3098	.13083	.085	-.0280	.6475
	Bogor	Tangerang	-.1366	.13441	.740	-.2104	.4836
		Bekasi	-.0744	.14813	.959	-.4568	.3080
		Cempaka Mas	-.3098	.13083	.085	-.6475	.0280
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.2110	.15462	1.000	-.6213	.1993
		Cempaka Mas	-.4464*	.13814	.008	-.8129	-.0798
		Bogor	-.1366	.13441	1.000	-.4933	.2201
	Bekasi	Tangerang	.2110	.15462	1.000	-.1993	.6213
		Cempaka Mas	-.2354	.15152	.727	-.6375	.1667
		Bogor	.0744	.14813	1.000	-.3187	.4675
	Cempaka Mas	Tangerang	.4464*	.13814	.008	.0798	.8129
		Bekasi	.2354	.15152	.727	-.1667	.6375
		Bogor	.3098	.13083	.111	-.0374	.6570
	Bogor	Tangerang	-.1366	.13441	1.000	-.2201	.4933
		Bekasi	-.0744	.14813	1.000	-.4675	.3187
		Cempaka Mas	-.3098	.13083	.111	-.6570	.0374

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Hasil post hoc tabel 4.50 perbedaan dimensi *individualized consideration* menunjukkan bahwa ditemukan antara cabang Tangerang dengan Cempaka Mas.

**Tabel 4.51 Hasil Uji Anova Satu Arah (*Oneway*) Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional**

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
CR	1.694	3	346	.168
MBEA	1.911	3	346	.127
MBEP	1.920	3	346	.126

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CR	Between Groups	4.460	3	1.487	2.116	.098
	Within Groups	243.102	346	.703		
	Total	247.562	349			
MBEA	Between Groups	3.168	3	1.056	1.427	.235
	Within Groups	256.003	346	.740		
	Total	259.171	349			
MBEP	Between Groups	.824	3	.275	.420	.738
	Within Groups	226.133	346	.654		
	Total	226.957	349			

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Tabel 4.51 menunjukkan nilai uji anova dimensi kepemimpinan transaksional  $>0,05$ , artinya tidak ditemukan perbedaan signifikan dalam dimensi kepemimpinan transaksional. Hasil post hoc dimensi kepemimpinan ini tidak ditampilkan dan dapat dilihat pada lampiran 4.

#### 4.4 Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention*

Hasil analisis mengenai hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan secara keseluruhan maupun dimensi gaya kepemimpinan dengan *turnover intention* ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.52 Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention***

		TURN_INT	TRANSFRM	TRANSACT	LF
TURN_INT	Pearson Correlation	1	-.286**	-.198**	.195**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	350	350	350	350
TRANSFRM	Pearson Correlation	-.286**	1	.746**	-.226**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	350	350	350	350
TRANSACT	Pearson Correlation	-.198**	.746**	1	.061
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.258
	N	350	350	350	350
LF	Pearson Correlation	.195**	-.226**	.061	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.258	.
	N	350	350	350	350

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

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

Sesuai dengan data pada tabel 4.52, hanya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *turnover intention*. Besarnya nilai korelasi gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,286 dengan arah korelasi negatif. Gaya kepemimpinan transaksional juga menunjukkan arah korelasi negatif yang signifikan dengan nilai korelasi sebesar 0,198. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *turnover intention* dengan nilai korelasi sebesar 0,195. Berdasarkan Sugiono (2006), nilai hubungan antara masing-masing gaya kepemimpinan dengan *turnover intention* lemah karena berada pada nilai antara 0,2-0,399.

Dari hasil uji korelasi Pearson tabel 4.53, dapat diketahui bahwa dimensi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* memiliki korelasi yang signifikan dengan *turnover intention* kecuali dimensi *management-by-exception (passive)* dari kepemimpinan transaksional. Untuk dimensi *idealized influence attribute, idealized influence behavior, intellectual stimulation, inspirational motivation, individualized consideration, contingent reward*, dan *management-by-exception (active)* memiliki arah hubungan negatif, sedangkan

dimensi *laissez-faire* memiliki arah hubungan positif. Berdasarkan Sugiono (2006), nilai hubungan antara masing-masing gaya kepemimpinan dengan *turnover intention* lemah karena berada pada nilai antara 0,2-0,399. Hasil perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6.

**Tabel 4.53 Korelasi Dimensi Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention***

Correlations		TURN_INT
TURN_INT	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	350
IDEAL_A	Pearson Correlation	-.180**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	350
IDEAL_B	Pearson Correlation	-.245**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350
INTEL	Pearson Correlation	-.247**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350
INSPI	Pearson Correlation	-.253**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350
INDIV	Pearson Correlation	-.262**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350
CR	Pearson Correlation	-.219**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350
MBEA	Pearson Correlation	-.236**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350
MBEP	Pearson Correlation	.077
	Sig. (2-tailed)	.151
	N	350
LF	Pearson Correlation	.195**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	350

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

Berikut adalah ringkasan mengenai pengujian hipotesis penelitian ini dibandingkan dengan penelitian Epstein (2005) dan Overbey (2010) sebelumnya.

**Tabel 4.54 Pengujian Hipotesis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention***

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Penelitian Ini	Penelitian Epstein (2005)
H <sub>1-1</sub>	Terdapat perbedaan <i>turnover intention</i> berdasarkan keempat cabang	Diterima	Diterima
H <sub>1-2</sub>	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-3</sub>	Gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-4</sub>	Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> memiliki hubungan positif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-5</sub>	<i>Idealized influence attribute</i> memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-6</sub>	<i>Idealized influence behavior</i> memiliki memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-7</sub>	<i>Intellectual stimulation</i> memiliki memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-8</sub>	<i>Inspirational motivation</i> memiliki memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-9</sub>	<i>Individualized consideration</i> memiliki memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-10</sub>	<i>Contingent reward</i> memiliki memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Diterima
H <sub>1-11</sub>	<i>Management-by-exception (active)</i> memiliki memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	Diterima	Ditolak
H <sub>1-12</sub>	<i>Management-by-exception (passive)</i> memiliki hubungan positif dengan <i>turnover intention</i>	Ditolak	Diterima

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti

#### 4.7 Pembahasan

Dari hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa keempat cabang yang diteliti memiliki nilai *mean turnover intention* yang rendah. Cabang Tangerang memiliki *mean turnover intention* tertinggi dan cabang Bekasi memiliki *mean* terendah. Hasil *turnover intention* Tangerang yang tinggi tidak jauh berbeda dengan data *turnover* yang dimiliki oleh perusahaan. Data *turnover* perusahaan menunjukkan bahwa cabang Tangerang memiliki tingkat *turnover* kedua tertinggi dengan persentase sebesar 6,73%. Berdasarkan hasil uji anova *oneway*, cabang Tangerang memiliki perbedaan *turnover intention* secara signifikan dengan cabang Bekasi dan Cempaka Mas.

Tingkat *turnover intention* cabang Bekasi memiliki *mean turnover intention* paling rendah di antara keempat cabang. Apabila dibandingkan dengan data *turnover* yang dimiliki oleh perusahaan, cabang Bekasi justru memiliki tingkat *turnover* yang paling tinggi di keempat cabang. Perbedaan ini dapat terjadi karena *response rate* cabang Bekasi yang hanya sebesar 65,96%. Dibandingkan dengan ketiga cabang lainnya, *response rate* cabang Bekasi paling rendah, karena *response rate* cabang lainnya di atas 80%. Semakin besar angka *response rate* maka akan semakin terwakili persepsi *sales force*.

Rendahnya tingkat *turnover intention* di keempat cabang PT. XYZ dapat dikaitkan dengan hasil analisis profil responden. Mayoritas responden adalah *staff* di PT. XYZ dengan latar belakang pendidikan yang kebanyakan adalah SMA menyebabkan responden tidak memiliki kesempatan mudah berpindah pekerjaan ke tempat lain.

Status pekerjaan responden yang hanya sebagai karyawan kontrak juga membuat intensi mereka untuk keluar dari perusahaan semakin kecil. Kebanyakan perusahaan saat ini memang menerapkan status kerja kontrak kepada karyawan barunya untuk melihat bagaimana kinerja karyawannya sebelum diangkat menjadi karyawan tetap. Harapan responden yang memiliki status kerja kontrak untuk kemudian dipromosikan menjadi karyawan tetap juga bisa menjadi salah satu alasan yang membuat intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan kecil.

Mayoritas masa kerja responden di bawah dua tahun (80,6%) menunjukkan bahwa responden adalah karyawan yang belum lama bekerja di perusahaan. *Turnover intention* yang rendah bukan dikarenakan oleh tidak adanya keinginan responden untuk pergi dari perusahaan, namun karena belum adanya kesempatan atau penawaran kerja dari perusahaan lain. Jadi apabila nantinya ada kesempatan atau penawaran pekerjaan dari perusahaan lain, tidak menutup kemungkinan bahwa *salesforce* PT. XYZ akan keluar dari perusahaan.

Dapat dilihat dari tabel 4.55, bahwa besarnya persentase *turnover intention* di keempat cabang menunjukkan angka yang berbeda dengan tingkat *turnover* yang dimiliki oleh perusahaan. Persentase *turnover intention* diperoleh dari persentase kategori tingkat *turnover intention* yang tinggi.

**Tabel 4.55 Perbandingan *Turnover Intention* dengan Tingkat *Turnover* Perusahaan**

	<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover</i> Perusahaan
CABANG Tangerang	29,07%	6,73%
Bekasi	9,68%	7,11%
Cempaka Mas	22,11%	4,36%
Bogor	22,43%	5,20%

Sumber: *Output SPSS* hasil olahan peneliti dan Data *Human Resources Departement* PT. XYZ (2011)

Besarnya perbedaan antara tingkat *turnover intention* dengan data *turnover* perusahaan perlu diwaspadai. Brough dan Frame (2004) mendefinisikan *turnover intention* sebagai perkiraan probabilitas karyawan yang akan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu dekat atau niat langsung individu untuk meninggalkan pekerjaannya. Jadi, apabila tingkat *turnover intention* tidak diperhatikan, maka *turnover* akan benar-benar terjadi dan akan lebih besar dari tingkat *turnover* PT. XYZ saat ini.

Menurut Ashworth (2006), besarnya tingkat *turnover* bisa disebabkan oleh adanya *involuntary turnover* maupun *voluntary turnover*. Pada PT. XYZ, *involuntary turnover* biasanya terjadi karena karyawan penjualan tidak mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan, sehingga perusahaan melakukan

pemutusan hubungan kerja dengan cara tidak memperpanjang kontrak kerja karyawan. Menurut Ashworth (2006), *voluntary turnover* dapat terjadi karena berbagai alasan mulai dari adanya pekerjaan alternatif di tempat lain, kompensasi yang kurang memadai, kesempatan promosi yang kecil, dan banyak alasan lainnya.

Alasan yang menyebabkan karyawan keluar dari PT. XYZ dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif mengenai alasan responden keluar dari perusahaan sebelumnya. Dari tabel 4.36 dapat diketahui bahwa alasan utama responden keluar dari perusahaan adalah karena kompensasi yang kurang memadai.

Di perusahaan *multifinance* seperti PT. XYZ, besarnya kompensasi dihubungkan dengan keberhasilan *salesforce* mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa mayoritas responden (70,9%) di keempat cabang tidak berhasil mencapai target perusahaan. Tidak tercapainya target membuat karyawan PT. XYZ tidak mendapatkan insentif yang kemudian membuat karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka dapatkan kecil. Target yang tidak berhasil dicapai, karena dianggap terlalu berat, dijadikan alasan yang membuat responden pada cabang Tangerang, Cempaka Mas, dan Bogor keluar dari perusahaan sebelumnya. Penilaian kinerja yang tidak transparan dan tidak adanya apresiasi dari atasan terhadap kerja keras bawahan juga menjadi alasan selanjutnya yang membuat responden keluar dari perusahaan sebelumnya. Ketiga alasan tersebut terkait dengan bagaimana kepala cabang mengelola *salesforce*-nya.

Alasan utama responden yang berkaitan dengan kompensasi yang memadai menunjukkan bahwa pemimpin bukan merupakan alasan mengapa mereka memutuskan pergi meninggalkan pekerjaan dan perusahaan mereka sebelumnya. Responden masih bisa bertahan dan bekerja di dalam perusahaan meskipun mereka tidak menemukan kecocokan atau tidak nyaman bekerja dengan atasan langsung mereka. Kompensasi yang kurang memadai berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden, sehingga faktor kepuasan kerja, dimensi

kompensasi, adalah alasan yang paling mendorong keinginan responden untuk berhenti dari pekerjaannya.

Riley (2006) mengatakan bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya sangat penting dalam sebuah grup penjualan karena manajer bagian penjualan dan timnya memiliki tanggung jawab untuk meraih kesuksesan organisasi melalui peningkatan penjualan organisasi yang berujung pada keuntungan yang berlipat. Gaya kepemimpinan manajer penjualan selanjutnya secara individu akan mampu memberikan pengaruh baik positif maupun negatif terhadap prestasi kerja tenaga penjualan suatu organisasi karena menjadi tenaga penjualan tidaklah mudah dan membutuhkan waktu adaptasi yang lama, mulai dari mempelajari proses penjualannya, memahami produk yang dijual, mengenal profil konsumennya, sampai mengenal kompetisi yang ada (Priyatna, 2007).

Cabang Cempaka Mas yang memiliki *turnover* rendah memang berbeda secara signifikan dengan Bogor dalam hal kepemimpinan transformasional, dimensi *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior* namun berbeda secara signifikan dengan Tangerang untuk dimensi *individualized consideration*. Rendahnya tingkat *turnover* pada cabang Cempaka Mas dapat dikarenakan cabang tersebut memiliki *mean* kepemimpinan transformasional yang tinggi dibandingkan dengan cabang lainnya dan memiliki nilai *mean* tertinggi pada dimensi *idealized influence attribute* dan *intellectual stimulation*, bahkan memiliki nilai *mean* kategori tinggi (*mean* 3,68-5) pada dimensi *idealized influence behavior*, *inspirational motivation* dan *individualized consideration*.

Ketiga cabang lainnya memiliki *mean* yang tinggi pada dimensi *inspirational motivation*, sedangkan dimensi *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *contingent reward* memiliki nilai *mean* yang sedang padahal seharusnya menurut *full range leadership theory* seharusnya memiliki nilai *mean* yang tinggi (Bass, 1994). Untuk dimensi *management-by-exception active* yang memiliki *mean* sedang dan

*mean* dimensi *management-by-exception passive* dan *laissez-faire* rendah sudah sesuai dengan *full range leadership theory* yang dikemukakan oleh Bass (1994).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan sebenarnya sudah membuat mayoritas responden hanya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ada hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan *turnover intention*. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *turnover intention*. Besarnya nilai korelasi gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan nilai korelasi tertinggi dibandingkan nilai korelasi kepemimpinan lainnya adalah sebesar 0,286 dengan arah korelasi negatif. Mengacu kepada koefisien korelasi yang dikemukakan oleh Sugiono (2006), nilai hubungan yang ditampilkan menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi lemah karena berada pada nilai antara 0,2-0,399.

Lemahnya korelasi yang terjadi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* dapat terjadi karena *mean* dari kepemimpinan transformasional seperti dimensi *idealized influence attribute*, *intellectual stimulation*, dan *contingent reward* di keempat cabang serta dimensi *idealized influence behavior* dan *individualized consideration* di ketiga cabang, kecuali cabang Cempaka Mas, adalah sedang. Padahal seharusnya dimensi-dimensi tersebut memiliki nilai *mean* tinggi agar sesuai dengan konsep *full range leadership theory* yang dikemukakan oleh Bass (1994).

Penelitian Overbey (2010) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keinginan *telecommuter* untuk keluar dari organisasi. Selanjutnya penelitian menunjukkan terdapat hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang dirasakan dengan keinginan *telecommuter* untuk keluar dari organisasi, sementara tidak ada hubungan gaya kepemimpinan transaksional yang dirasakan terhadap keinginan *telecommuter* untuk keluar dari organisasi. Hasil penelitian Overbey (2010) berbeda dengan penelitian ini.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Overbey (2010) terjadi karena penelitian sebelumnya menggunakan variabel kepuasan dan kinerja karyawan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi, sehingga hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional didapatkan melalui adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan dan kinerja karyawan yang selanjutnya menyebabkan adanya hubungan positif dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi. Hubungan negatif gaya kepemimpinan *laissez-faire* didapatkan melalui adanya hubungan negatif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepuasan dan kinerja karyawan yang selanjutnya akan menyebabkan adanya hubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi

Penelitian juga dilakukan Riley (2006) untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen *salesperson* pada organisasi dan keinginannya untuk keluar dari organisasi. Hasilnya, gaya kepemimpinan transformasional efektif diterapkan terhadap *junior salespeople* yang banyak dipengaruhi oleh faktor karisma dan motivasi yang menginspirasi, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional efektif diterapkan terhadap *salespeople* yang telah lama ada dalam organisasi dan memiliki kemampuan handal dalam bernegosiasi dengan organisasi.

Hasil uji korelasi *Pearson* penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* memiliki korelasi yang signifikan dengan *turnover intention* kecuali dimensi *management-by-exception (passive)* dari kepemimpinan transaksional. Untuk dimensi *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, *contingent reward*, dan *management-by-exception (active)* memiliki arah hubungan negatif, sedangkan dimensi *laissez-faire* memiliki arah hubungan positif. Nilai korelasi yang terbesar berada pada dimensi *inspirational motivation* dan *individualized consideration*. Meskipun nilai korelasi kedua dimensi tersebut terbesar dibandingkan dimensi

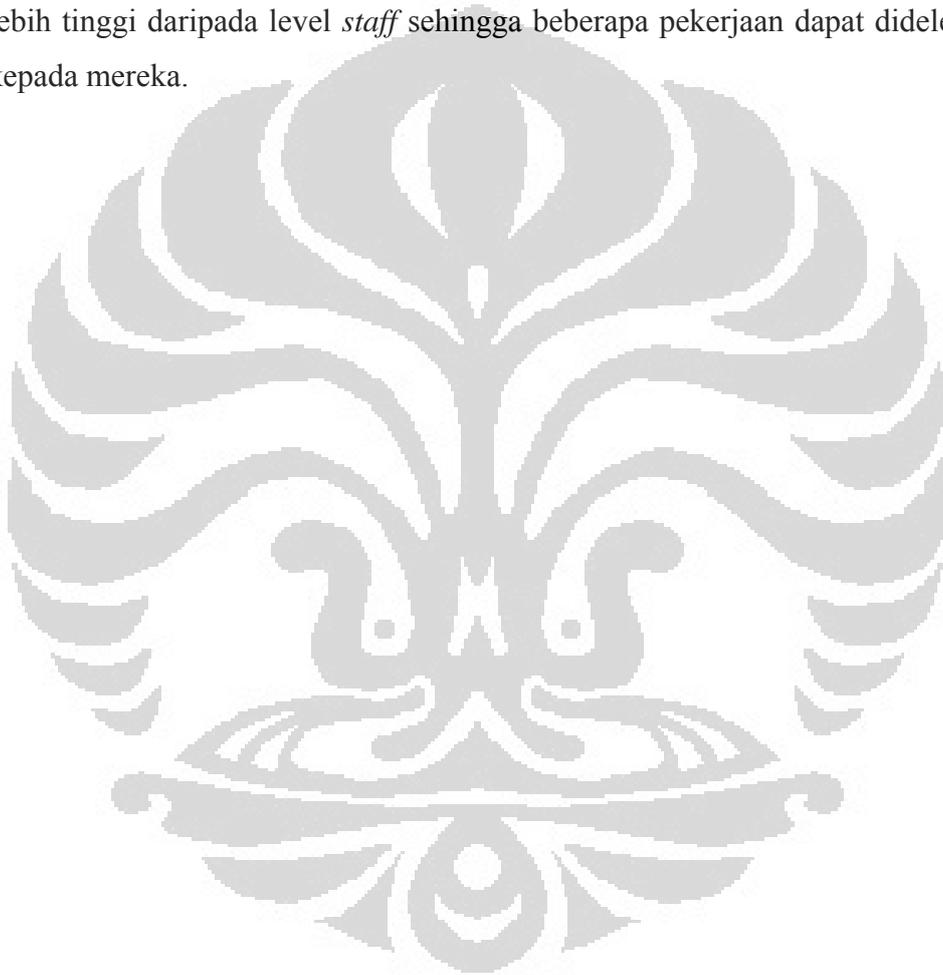
yang lainnya, berdasarkan Sugiono (2006), nilai hubungan yang ditampilkan lemah karena berada pada nilai antara 0,2-0,399.

Hasil korelasi dimensi kepemimpinan penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Epstein (2005). Penelitian yang dilakukan Epstein (2005) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dalam enam dari tujuh dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan *project manager turnover intention*. Satu-satunya variabel yang tidak signifikan adalah variabel *management by exception-active*. Keempat dimensi gaya kepemimpinan transformasional secara statistik memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *project manager turnover intention*. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transaksional dimensi *contingent reward* juga secara statistik memiliki hubungan negatif signifikan. Dimensi gaya kepemimpinan transaksional *management by exception-passive* memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *project manager turnover intention*.

Sedangkan hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak ada hubungan positif yang signifikan antara dimensi *management by exception-passive* dengan *turnover intention*. Hubungan negatif yang signifikan ditemukan antara lima dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan dimensi *contingent reward* dengan *turnover intention*. Hubungan positif yang signifikan ditemukan antara dimensi *laissez-faire* dengan *turnover intention*, artinya semakin perusahaan menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* kepada bawahan yang berprofesi sebagai *staff* maka akan semakin besar intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan. Perbedaan ini dengan penelitian Epstein (2005) terjadi karena Epstein (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja pada perusahaan *multinational company* di United States dengan objek penelitian adalah perusahaan yang selalu merekrut lulusan dari sekolah-sekolah terbaik atau orang-orang yang dinilai memiliki reputasi baik dalam hal kemampuan kerja.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian Riley (2005) kemudian menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* bergantung kepada siapa bawahan yang dipimpin. Apabila bawahan yang

dipimpin adalah *staff* maka gaya kepemimpinan *laissez-faire* sebaiknya perlu dikurangi. Posisi *staff* biasanya memiliki latar belakang pendidikan yang tidak terlalu tinggi sehingga dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari masih memerlukan arahan dan campur tangan dari atasan langsungnya. Berbeda apabila penerapan gaya kepemimpinan ini dilakukan pada bawahan di level yang lebih tinggi misalnya pada level manajer yang memiliki direksi sebagai atasan langsung mereka. Para manajer kebanyakan sudah memiliki kemampuan konseptual yang lebih tinggi daripada level *staff* sehingga beberapa pekerjaan dapat didelegasikan kepada mereka.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat *turnover intention* di keempat cabang PT. XYZ secara keseluruhan rendah.
2. Terdapat perbedaan *turnover intention* yang signifikan berdasarkan keempat cabang PT. XYZ, antara cabang Tangerang dengan cabang Bekasi dan Cempaka Mas.
3. Gaya kepemimpinan dimensi *idealized influence attribute*, *intellectual stimulation*, dan *contingent reward* di keempat cabang PT. XYZ serta dimensi *idealized influence behavior* dan *individualized consideration* di ketiga cabang, kecuali cabang Cempaka Mas, adalah sedang. Untuk dimensi *management-by-exception active* memiliki *mean* sedang dan *mean* dari dimensi *management-by-exception passive* dan *laissez-faire* rendah.
4. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention* sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *turnover intention*. Dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki hubungan negatif yang signifikan adalah *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, sedangkan dimensi kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management-by-exception (active)*. Tidak ditemukan hubungan positif yang signifikan antara dimensi kepemimpinan transaksional *management-by-exception (passive)* dengan *turnover intention*.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan tenaga penjualan sebagai sampel penelitian, sehingga hasil penelitian belum bisa dijadikan referensi untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan dengan *turnover* karyawan secara keseluruhan dan terbatas pada karyawan tenaga penjualan.
2. Sampel penelitian ini mayoritas menduduki posisi *staff* sehingga hasil penelitian hubungan gaya kepemimpinan dengan *turnover intention* ini hanya dapat diaplikasikan oleh atasan yang memiliki bawahan dengan posisi kerja sebagai *staff*.
3. Penelitian ini dilakukan hanya untuk mengetahui mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan *turnover intention*, sehingga tidak diketahui lebih lanjut mengenai pengaruh kedua variabel dan kontribusi variabel yang satu dengan yang lainnya.
4. Analisis hubungan gaya kepemimpinan dengan *turnover intention* dilakukan tanpa menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Padahal alasan mengenai kompensasi yang kurang memadai sebagai alasan utama responden keluar dari perusahaan sebelumnya adalah merupakan salah satu dimensi mengenai variabel kepuasan kerja.

## 5.3 Saran

Berikut ini saran yang akan diberikan bagi manajemen perusahaan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

### 5.3.1 Saran bagi Manajemen Perusahaan

Dengan adanya hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dengan *turnover intention*, maka perusahaan disarankan untuk lebih menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, karena keduanya memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* sehingga semakin pemimpin

menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut maka tingkat *turnover intention* akan semakin rendah.

Selama ini perusahaan memang sudah mampu menerapkan dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan dimensi *contingent reward*, namun nilainya masih tergolong sedang, kecuali pada dimensi *inspirational motivation*. Artinya pemimpin sudah mampu memberikan motivasi kepada karyawan dan meyakinkan karyawan agar tetap optimis dan yakin bahwa tujuan perusahaan akan berhasil tercapai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan nilai *mean* sedang menjadi tinggi pada dimensi kepemimpinan transformasional dan *contingent reward*, pemimpin dapat menunjukkan sikap lebih adil kepada bawahan, menjadikan dirinya sosok yang layak dijadikan contoh, memberi motivasi dan dorongan kepada bawahan untuk selalu menjadi yang terbaik, mengingatkan karyawan mengenai tugas, peran, dan tanggung jawab karyawan, dan melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan untuk meminimalisasi kesalahan. Semakin tinggi nilai *mean* maka diharapkan *turnover intention* karyawan akan semakin berkurang.

Untuk kepemimpinan *laissez-faire* atau kondisi tidak ada kepemimpinan dalam lingkungan kerja, sebaiknya pemimpin mengurangi menampilkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* apabila karyawan yang dipimpinnya masih berada pada posisi *staff* karena penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang ditimbulkan memiliki arah yang positif, sehingga semakin pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut maka tingkat *turnover intention* akan semakin tinggi. Pemimpin sebaiknya tetap melakukan pengawasan dan mendampingi bawahannya dalam bekerja sehingga kesalahan dapat teratasi sebelum keadaan semakin buruk. Meskipun karyawan pada level *staff* boleh mengembangkan kreatifitas yang dimilikinya, pemimpin juga harus turut membantu untuk mengatur pembagian atas tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawannya.

### **5.3.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya**

Penelitian yang dilakukan ini masih memiliki berbagai keterbatasan, diantaranya pemilihan sampel yang hanya menggunakan *salesforce*. Untuk penelitian selanjutnya, agar dilakukan penelitian dengan menggunakan sampel

bukan hanya dari karyawan penjualan namun terhadap karyawan perusahaan pembiayaan baik dari level *staff* hingga pada level manajerial yang memiliki tingkat *turnover* tinggi. Keterbatasan penelitian selanjutnya adalah bahwa penelitian ini hanya bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel *turnover intention*, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan bisa melakukan penelitian lebih jauh untuk mengetahui apakah ada pengaruh diantara kedua variabel tersebut dan seberapa besar pengaruhnya.

Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan menggunakan variabel kepuasan kerja karena alasan utama responden keluar dari perusahaan sebelumnya adalah mengenai kompensasi yang kurang memadai dan tunjangan yang merupakan bagian dari kepuasan kerja sehingga perlu diketahui lebih lanjut mengenai hubungan keduanya melalui perhitungan statistik. Selain itu juga dapat mengembangkan penelitian pada objek lainnya yang memiliki tingkat *turnover* tinggi juga seperti karyawan asuransi.

## DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72, 382-386.
- Agrusa, J., & Lerna, J. D. (2007) An examination of Mississippi Gulf Coast casino management styles with implications for employee turnover. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(1), 13-15.
- Ashworth, M. J. (2006). Preserving knowledge legacies: Workforce aging, turnover, and human resource issues in the US electric power industry. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1659-1688.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Berry, L.M., & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work. an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Mc-Graw-Hill International.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intention: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-17.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage Publications.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules (1<sup>st</sup> ed.)*. New York: Simon & Schuster.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied psychology*, 80(4), 468-478.

- Chen, Lien-Tung. (2005). *Exploring relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT Department of Research and Development in Shanghai, China*. Dissertation. Degree of Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Conger, J. A., Speitzer, G., & Lawler, E. E. (1999). *The leader's change handbook: An essential guide to setting direction and taking action*. San Fransisco: Jossey Bass Publisher.
- Epstein, W. G. (2005). *A study of transformational and transactional leadership and the effect on project manager turnover intention*. Dissertation. Degree of Doctor of Education in Organizational Leadership Pepperdine University.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Fielder, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Geurts, S., Schaufeli, W., & Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17 (3), 341-362.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Statistics, educational statistics, psychometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Handoko, H. (1997). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Harnoto (2002). *Manajemen sumber daya manusia (2nd ed.)*. Jakarta: Prehallindo.
- Hatter, J. J., & Bass, B. (1988). Superior's evaluation and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Psychology*, 73(1), 695-702.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Hoverstad, R., William, M., & Lucas, G. (1990). The use of survival analysis to examine sales force turnover of part-time and full-time sales employees. *International Journal of Research and Marketing*, 7, 109-119.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice (3<sup>rd</sup> ed.)*. New York: Random House.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience (5<sup>th</sup> ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Hwang, I., & Kuo, J. (2006). Effects of satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention - An examination of

- public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-260.
- Industri multifinance semakin bersinar (2010, Agustus). *Indonesian Commercial Newsletter*, 1-2.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1987). A causal analysis of the impact of job performance on the voluntary turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 8(3), 263-270.
- Johnson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., & Sager, J. (1987). The relationship between organizational commitment, job satisfaction, and turnover among new sales people. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7, 29-38.
- Julia, C., Natalie, F., & Tony, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-589.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effect of transformational leadership on teachers attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kotler, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-87.
- Laporan tahunan perusahaan pembiayaan (2011, Juni). *Biro Pembiayaan dan Penjaminan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Kementerian Republik Indonesia*, 20-21.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent : Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (Studi pada kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero))*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 224-247.
- Nunnally, J. C. (2005). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Nurbaiti, B. (1997). *Hubungan antara gaya kepemimpinan (situasional leadership) terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan farmasi "X" dan perusahaan farmasi "Y" di Jakarta*. Tesis yang tidak dipublikasikan, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Overbey, J. A. (2010). *Evaluating the relationship between perceived leadership style and telecommuter intent to leave an organization*. Dissertation. Degree of Doctor of Philosophy Northcentral University.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implication of contextual influences on transactional leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied psychology*, 59(1), 603-609.
- Priyatna, H. (2007). *Azim Premji, "Bill Gates" dari India*. Jakarta: Mizania.
- Purwanto, M. N. (1991). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Reitz, H. J. (1981). *Organizational behavior: Management*. Homewood III: R. D. Irwin.
- Riley, D. N. (2006). *The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intention*. Dissertation. Degree of The Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Reksohadiprojo, S. (1987). *Manajemen proyek*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior (12<sup>nd</sup> ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2002). *Management (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Essential of Organizational Behavior (9<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sarros, J. C., & Butchatsky, O. (1996). *Leadership – Australia top CEO's: Finding out what's make them the best*. Sydney: Harper Business.

- Sekaran, U. (2003). *Research method for business: A skill building approach (4<sup>th</sup> ed.)*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Santoso, S. (2005). *SPSS mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Sondang, P. S. (2003). *Teori budaya organisasi*. Jakarta: PT. Rhineka Cipta.
- Steers, R., & Mowday, R. (1981). Employee turnover and the post decision accomodation process. In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sugiono. (2006). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tett, R.T., & Meyer J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Weller, I., Holtom, B. C, Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1146-1162.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization (5<sup>th</sup> ed.)* New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives configuring today's leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass.

## Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas *Turnover Intention*

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IN_QUIT1	2.3114	1.2970	350.0
2.	IN_QUIT2	3.6457	1.5588	350.0
3.	IN_QUT3R	3.0914	1.4513	350.0
4.	IN_QUIT4	3.7371	1.5605	350.0
5.	IN_QUIT5	2.3000	1.2639	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.0857	20.5313	4.5311	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IN_QUIT1	12.7743	13.9231	.5090	.5128
IN_QUIT2	11.4400	12.3503	.5249	.4890
IN_QUT3R	11.9943	18.1203	.0247	.7340
IN_QUIT4	11.3486	12.4168	.5164	.4941
IN_QUIT5	12.7857	15.0342	.3979	.5659

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 5

Alpha = .6259

## Lampiran 1 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IN_QUIT1	2.3114	1.2970	350.0
2.	IN_QUIT2	3.6457	1.5588	350.0
3.	IN_QUIT4	3.7371	1.5605	350.0
4.	IN_QUIT5	2.3000	1.2639	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.9943	18.1203	4.2568	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IN_QUIT1	9.6829	11.6498	.5408	.6679
IN_QUIT2	8.3486	10.0100	.5759	.6437
IN_QUIT4	8.2571	10.0770	.5661	.6501
IN_QUIT5	9.6943	12.6484	.4310	.7236

Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .7340

## Lampiran 1 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. TH_QUIT1	2.1457	1.2107	350.0
2. TH_QUIT2	2.5829	1.3805	350.0
3. TH_QUT3R	3.2886	1.4540	350.0
4. TH_QUIT4	2.4286	1.2999	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.4457	16.8667	4.1069	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TH_QUIT1	8.3000	10.8123	.5763	.7079
TH_QUIT2	7.8629	9.2018	.6876	.6410
TH_QUT3R	7.1571	10.7861	.4153	.7961
TH_QUIT4	8.0171	10.1086	.6132	.6860

Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .7661

## Lampiran 1 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INT_QUIT	2.9986	1.0642	350.0
2.	TH_QUIT	2.6114	1.0267	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	5.6100	3.6849	1.9196	2

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INT_QUIT	2.6114	1.0542	.6856	.
TH_QUIT	2.9986	1.1325	.6856	.

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 2

Alpha = .8131

## Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IIA_1	2.7114	1.3305	350.0
2. IIA_2	3.3886	1.3059	350.0
3. IIA_3	3.2029	1.1759	350.0
4. IIA_4	2.6886	1.3297	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.9914	9.8882	3.1445	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	9.2800	6.2136	.2871	.3277
IIA_2	8.6029	6.8017	.2028	.4147
IIA_3	8.7886	6.4709	.3401	.2845
IIA_4	9.3029	6.9166	.1721	.4463

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .4398

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IIA_1	2.7114	1.3305	350.0
2.	IIA_2	3.3886	1.3059	350.0
3.	IIA_3	3.2029	1.1759	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	9.3029	6.9166	2.6299	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	6.5914	3.9271	.2312	.4273
IIA_2	5.9143	4.0041	.2310	.4250
IIA_3	6.1000	3.8438	.3665	.1916

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 3

Alpha = .4463

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IIB_1	3.3143	1.2340	350.0
2.	IIB_2	3.8229	.9709	350.0
3.	IIB_3	3.4714	1.0855	350.0
4.	IIB_4	3.8914	1.0515	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.5000	9.6146	3.1007	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIB_1	11.1857	5.9683	.3522	.6890
IIB_2	10.6771	5.9900	.5643	.5468
IIB_3	11.0286	5.8445	.4938	.5835
IIB_4	10.6086	6.1759	.4464	.6150

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .6747

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INSPI_1	3.9457	1.0516	350.0
2.	INSPI_2	3.9514	1.0382	350.0
3.	INSPI_3	3.3886	1.0854	350.0
4.	INSPI_4	3.7829	1.0262	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.0686	10.0469	3.1697	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSPI_1	11.1229	6.2170	.5194	.7016
INSPI_2	11.1171	6.1438	.5489	.6853
INSPI_3	11.6800	6.1495	.5052	.7105
INSPI_4	11.2857	5.9984	.5959	.6593

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .7474

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INTEL_1	3.1457	1.1375	350.0
2.	INTEL_2	3.1314	1.1228	350.0
3.	INTEL_3	3.2257	1.1345	350.0
4.	INTEL_4	3.4943	1.0510	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.9971	9.2006	3.0332	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INTEL_1	9.8514	5.8346	.3771	.5611
INTEL_2	9.8657	6.4375	.2637	.6413
INTEL_3	9.7714	5.5923	.4326	.5185
INTEL_4	9.5029	5.4828	.5309	.4490

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 4

Alpha = .6166

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INTEL_1	3.1457	1.1375	350.0
2.	INTEL_3	3.2257	1.1345	350.0
3.	INTEL_4	3.4943	1.0510	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	9.8657	6.4375	2.5372	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INTEL_1	6.7200	3.5145	.3820	.6390
INTEL_3	6.6400	3.4001	.4184	.5892
INTEL_4	6.3714	3.2084	.5643	.3911

Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 3

Alpha = .6413

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDV_1	3.3686	1.0832	350.0
2.	INDV_2	2.4486	1.2809	350.0
3.	INDV_3	2.9257	1.1204	350.0
4.	INDV_4	3.4971	1.1145	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.2400	8.5898	2.9308	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	8.8714	5.7284	.3256	.4165
INDV_2	9.7914	5.8217	.1824	.5543
INDV_3	9.3143	5.6946	.3067	.4316
INDV_4	8.7429	5.2460	.4117	.3365

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 4

Alpha = .5089

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDV_1	3.3686	1.0832	350.0
2.	INDV_3	2.9257	1.1204	350.0
3.	INDV_4	3.4971	1.1145	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	9.7914	5.8217	2.4128	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	6.4229	3.1617	.3860	.4202
INDV_3	6.8657	3.5263	.2472	.6301
INDV_4	6.2943	2.8043	.4756	.2680

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 3

Alpha = .5543

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDV_1	3.3686	1.0832	350.0
2.	INDV_4	3.4971	1.1145	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	6.8657	3.5263	1.8779	2

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	3.4971	1.2421	.4602	.
INDV_4	3.3686	1.1732	.4602	.

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 2

Alpha = .6301

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CR_1	2.3514	1.2367	350.0
2.	CR_2	3.3943	1.1476	350.0
3.	CR_3	3.6486	.9721	350.0
4.	CR_4	3.1771	1.1789	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.5714	8.6525	2.9415	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CR_1	10.2200	6.3841	.1182	.6420
CR_2	9.1771	5.1949	.4092	.3843
CR_3	8.9229	5.8937	.3843	.4219
CR_4	9.3943	5.0131	.4261	.3656

Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 4

Alpha = .5350

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CR_2	3.3943	1.1476	350.0
2.	CR_3	3.6486	.9721	350.0
3.	CR_4	3.1771	1.1789	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.2200	6.3841	2.5267	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CR_2	6.8257	3.1357	.4753	.5109
CR_3	6.5714	3.6439	.4838	.5144
CR_4	7.0429	3.2560	.4086	.6107

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 3

Alpha = .6420

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEA_1	3.0371	1.4086	350.0
2.	MBEA_2	3.5829	1.1519	350.0
3.	MBEA_3	3.5829	1.1088	350.0
4.	MBEA_4	3.4943	1.1449	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.6971	10.7791	3.2832	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEA_1	10.6600	6.6835	.2899	.6321
MBEA_2	10.1143	6.9267	.4165	.5202
MBEA_3	10.1143	6.6574	.5055	.4586
MBEA_4	10.2029	7.1421	.3801	.5463

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .6095

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEA_2	3.5829	1.1519	350.0
2.	MBEA_3	3.5829	1.1088	350.0
3.	MBEA_4	3.4943	1.1449	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.6600	6.6835	2.5852	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEA_2	7.0771	3.4296	.4517	.5186
MBEA_3	7.0771	3.4869	.4750	.4870
MBEA_4	7.1657	3.6344	.3982	.5932

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 3

Alpha = .6321

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEP_1	2.4343	1.2370	350.0
2.	MBEP_2	1.7343	1.0629	350.0
3.	MBEP_3	2.1029	1.1409	350.0
4.	MBEP_4	2.1000	1.2130	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	8.3714	8.4347	2.9043	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_1	5.9371	5.8528	.1758	.4997
MBEP_2	6.6371	5.7390	.3075	.3753
MBEP_3	6.2686	5.6870	.2657	.4104
MBEP_4	6.2714	5.0235	.3568	.3171

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 4

Alpha = .4745

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEP_2	1.7343	1.0629	350.0
2.	MBEP_3	2.1029	1.1409	350.0
3.	MBEP_4	2.1000	1.2130	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	5.9371	5.8528	2.4193	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_2	4.2029	3.5891	.2816	.4547
MBEP_3	3.8343	3.3421	.2898	.4434
MBEP_4	3.8371	2.8244	.3819	.2782

## Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0                      N of Items = 3

Alpha = .4997

## Lampiran 2 (Lanjutan)

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LF_1	1.5914	1.0579	350.0
2.	LF_2	1.8943	1.0477	350.0
3.	LF_3	1.7600	1.1020	350.0
4.	LF_4	2.0686	1.1027	350.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7.3143	8.8121	2.9685	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LF_1	5.7229	5.7711	.3781	.5830
LF_2	5.4200	5.6311	.4190	.5545
LF_3	5.5543	5.1704	.4843	.5041
LF_4	5.2457	5.6988	.3604	.5968

Reliability Coefficients

N of Cases = 350.0

N of Items = 4

Alpha = .6302

Lampiran 3 Anova Satu Arah (*Oneway*) Berdasarkan Gaya Kepemimpinan di Keempat Cabang

## Oneway

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
TRANSFRM								
Tangerang	86	3.3545	.74518	.08035	3.1947	3.5142	1.90	4.68
Bekasi	62	3.4594	.64790	.08228	3.2949	3.6239	1.65	4.65
Cempaka Mas	95	3.6196	.61954	.06356	3.4934	3.7459	1.97	5.00
Bogor	107	3.3475	.74043	.07158	3.2056	3.4894	1.27	5.00
Total	350	3.4429	.70127	.03748	3.3692	3.5166	1.27	5.00
TRANSACT								
Tangerang	86	2.9716	.56558	.06099	2.8503	3.0928	1.78	4.22
Bekasi	62	3.0376	.54095	.06870	2.9003	3.1750	1.56	4.11
Cempaka Mas	95	3.0351	.50380	.05169	2.9325	3.1377	1.33	4.44
Bogor	107	2.9034	.57352	.05544	2.7935	3.0134	1.67	4.56
Total	350	2.9797	.54823	.02930	2.9220	3.0373	1.33	4.56
LF								
Tangerang	86	1.8924	.69931	.07541	1.7425	2.0424	1.00	3.75
Bekasi	62	1.8145	.75468	.09584	1.6229	2.0062	1.00	4.00
Cempaka Mas	95	1.7342	.71905	.07377	1.5877	1.8807	1.00	4.75
Bogor	107	1.8692	.78859	.07624	1.7180	2.0203	1.00	4.25
Total	350	1.8286	.74213	.03967	1.7506	1.9066	1.00	4.75

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TRANSFRM	2.927	3	346	.034
TRANSACT	.944	3	346	.420
LF	.592	3	346	.621

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TRANSFRM	Between Groups	4.631	3	1.544	3.198	.024
	Within Groups	166.999	346	.483		
	Total	171.630	349			
TRANSACT	Between Groups	1.128	3	.376	1.253	.290
	Within Groups	103.765	346	.300		
	Total	104.893	349			
LF	Between Groups	1.385	3	.462	.837	.474
	Within Groups	190.829	346	.552		
	Total	192.214	349			

## Lampiran 3 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: TRANSFRM

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.1050	.11575	.801	-.4038	.1939
		Cempaka Mas	-.2652	.10341	.052	-.5321	.0018
		Bogor	.0069	.10061	1.000	-.2528	.2667
	Bekasi	Tangerang	.1050	.11575	.801	-.1939	.4038
		Cempaka Mas	-.1602	.11343	.492	-.4531	.1326
		Bogor	.1119	.11089	.744	-.1744	.3982
	Cempaka Mas	Tangerang	.2652	.10341	.052	-.0018	.5321
		Bekasi	.1602	.11343	.492	-.1326	.4531
		Bogor	.2721*	.09794	.029	.0193	.5250
	Bogor	Tangerang	-.0069	.10061	1.000	-.2667	.2528
		Bekasi	-.1119	.11089	.744	-.3982	.1744
		Cempaka Mas	-.2721*	.09794	.029	-.5250	-.0193
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.1050	.11575	1.000	-.4121	.2022
		Cempaka Mas	-.2652	.10341	.065	-.5396	.0092
		Bogor	.0069	.10061	1.000	-.2600	.2739
	Bekasi	Tangerang	.1050	.11575	1.000	-.2022	.4121
		Cempaka Mas	-.1602	.11343	.952	-.4612	.1407
		Bogor	.1119	.11089	1.000	-.1823	.4061
	Cempaka Mas	Tangerang	.2652	.10341	.065	-.0092	.5396
		Bekasi	.1602	.11343	.952	-.1407	.4612
		Bogor	.2721*	.09794	.035	.0123	.5320
	Bogor	Tangerang	-.0069	.10061	1.000	-.2739	.2600
		Bekasi	-.1119	.11089	1.000	-.4061	.1823
		Cempaka Mas	-.2721*	.09794	.035	-.5320	-.0123

\* . The mean difference is significant at the .05 level.

## Lampiran 3 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: TRANSACT

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0661	.09124	.887	-.3016	.1695
		Cempaka Mas	-.0635	.08151	.864	-.2739	.1469
		Bogor	.0681	.07931	.826	-.1366	.2729
	Bekasi	Tangerang	.0661	.09124	.887	-.1695	.3016
		Cempaka Mas	.0025	.08941	1.000	-.2283	.2334
		Bogor	.1342	.08741	.417	-.0914	.3599
	Cempaka Mas	Tangerang	.0635	.08151	.864	-.1469	.2739
		Bekasi	-.0025	.08941	1.000	-.2334	.2283
		Bogor	.1317	.07720	.322	-.0676	.3310
	Bogor	Tangerang	-.0681	.07931	.826	-.2729	.1366
		Bekasi	-.1342	.08741	.417	-.3599	.0914
		Cempaka Mas	-.1317	.07720	.322	-.3310	.0676
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0661	.09124	1.000	-.3082	.1760
		Cempaka Mas	-.0635	.08151	1.000	-.2798	.1528
		Bogor	.0681	.07931	1.000	-.1423	.2786
	Bekasi	Tangerang	.0661	.09124	1.000	-.1760	.3082
		Cempaka Mas	.0025	.08941	1.000	-.2347	.2398
		Bogor	.1342	.08741	.754	-.0977	.3661
	Cempaka Mas	Tangerang	.0635	.08151	1.000	-.1528	.2798
		Bekasi	-.0025	.08941	1.000	-.2398	.2347
		Bogor	.1317	.07720	.534	-.0732	.3365
	Bogor	Tangerang	-.0681	.07931	1.000	-.2786	.1423
		Bekasi	-.1342	.08741	.754	-.3661	.0977
		Cempaka Mas	-.1317	.07720	.534	-.3365	.0732

## Lampiran 3 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: LF

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	.0779	.12373	.922	-.2415	.3973
		Cempaka Mas	.1582	.11054	.481	-.1271	.4436
		Bogor	.0233	.10755	.996	-.2544	.3009
	Bekasi	Tangerang	-.0779	.12373	.922	-.3973	.2415
		Cempaka Mas	.0803	.12125	.911	-.2327	.3933
		Bogor	-.0546	.11853	.967	-.3606	.2514
	Cempaka Mas	Tangerang	-.1582	.11054	.481	-.4436	.1271
		Bekasi	-.0803	.12125	.911	-.3933	.2327
		Bogor	-.1349	.10469	.571	-.4052	.1353
	Bogor	Tangerang	-.0233	.10755	.996	-.3009	.2544
		Bekasi	.0546	.11853	.967	-.2514	.3606
		Cempaka Mas	.1349	.10469	.571	-.1353	.4052
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	.0779	.12373	1.000	-.2504	.4062
		Cempaka Mas	.1582	.11054	.919	-.1351	.4515
		Bogor	.0233	.10755	1.000	-.2621	.3087
	Bekasi	Tangerang	-.0779	.12373	1.000	-.4062	.2504
		Cempaka Mas	.0803	.12125	1.000	-.2414	.4020
		Bogor	-.0546	.11853	1.000	-.3692	.2599
	Cempaka Mas	Tangerang	-.1582	.11054	.919	-.4515	.1351
		Bekasi	-.0803	.12125	1.000	-.4020	.2414
		Bogor	-.1349	.10469	1.000	-.4127	.1428
	Bogor	Tangerang	-.0233	.10755	1.000	-.3087	.2621
		Bekasi	.0546	.11853	1.000	-.2599	.3692
		Cempaka Mas	.1349	.10469	1.000	-.1428	.4127

## Homogeneous Subsets

### TRANSFRM

CABANG		N	Subset for alpha = .05
			1
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Bogor	107	3.3475
	Tangerang	86	3.3545
	Bekasi	62	3.4594
	Cempaka Mas	95	3.6196
	Sig.		.056

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### TRANSACT

CABANG		N	Subset for alpha = .05
			1
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Bogor	107	2.9034
	Tangerang	86	2.9716
	Cempaka Mas	95	3.0351
	Bekasi	62	3.0376
	Sig.		.387

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### LF

CABANG		N	Subset for alpha = .05
			1
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Cempaka Mas	95	1.7342
	Bekasi	62	1.8145
	Bogor	107	1.8692
	Tangerang	86	1.8924
	Sig.		.512

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Lampiran 4 Anova Satu Arah (*Oneway*) Berdasarkan Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Keempat Cabang

## Oneway

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
IDEAL_A	Tangerang	86	3.0620	.84870	.09152	2.8801	3.2440	1.33	5.00
	Bekasi	62	3.0645	.90704	.11519	2.8342	3.2949	1.33	5.00
	Cempaka Mas	95	3.3298	.81286	.08340	3.1642	3.4954	1.67	5.00
	Bogor	107	2.9502	.90631	.08762	2.7764	3.1239	1.00	5.00
	Total	350	3.1010	.87665	.04686	3.0088	3.1931	1.00	5.00
IDEAL_B	Tangerang	86	3.5494	.84958	.09161	3.3673	3.7316	1.75	5.00
	Bekasi	62	3.6411	.72798	.09245	3.4563	3.8260	1.25	5.00
	Cempaka Mas	95	3.8026	.62302	.06392	3.6757	3.9295	2.00	5.00
	Bogor	107	3.5187	.84025	.08123	3.3576	3.6797	1.00	5.00
	Total	350	3.6250	.77519	.04144	3.5435	3.7065	1.00	5.00
INTEL	Tangerang	86	3.2248	.90090	.09715	3.0317	3.4180	1.67	5.00
	Bekasi	62	3.2688	.70087	.08901	3.0908	3.4468	1.33	4.33
	Cempaka Mas	95	3.4526	.80910	.08301	3.2878	3.6175	1.00	5.00
	Bogor	107	3.2056	.89799	.08681	3.0335	3.3777	1.00	5.00
	Total	350	3.2886	.84574	.04521	3.1997	3.3775	1.00	5.00
INSPI	Tangerang	86	3.7035	.82115	.08855	3.5274	3.8795	1.75	5.00
	Bekasi	62	3.8790	.78503	.09970	3.6797	4.0784	1.50	5.00
	Cempaka Mas	95	3.8342	.76545	.07853	3.6783	3.9901	1.50	5.00
	Bogor	107	3.6939	.79526	.07688	3.5415	3.8463	1.00	5.00
	Total	350	3.7671	.79242	.04236	3.6838	3.8504	1.00	5.00
INDIV	Tangerang	86	3.2326	.98727	.10646	3.0209	3.4442	1.00	5.00
	Bekasi	62	3.4435	.80523	.10226	3.2391	3.6480	1.00	5.00
	Cempaka Mas	95	3.6789	.86883	.08914	3.5020	3.8559	2.00	5.00
	Bogor	107	3.3692	.99370	.09606	3.1787	3.5596	1.00	5.00
	Total	350	3.4329	.93893	.05019	3.3341	3.5316	1.00	5.00

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
IDEAL_A	Between Groups	7.622	3	2.541	3.373	.019
	Within Groups	260.589	346	.753		
	Total	268.211	349			
IDEAL_B	Between Groups	4.714	3	1.571	2.652	.049
	Within Groups	205.005	346	.592		
	Total	209.719	349			
INTEL	Between Groups	3.667	3	1.222	1.720	.163
	Within Groups	245.965	346	.711		
	Total	249.632	349			
INSPI	Between Groups	2.126	3	.709	1.130	.337
	Within Groups	217.022	346	.627		
	Total	219.147	349			
INDIV	Between Groups	9.645	3	3.215	3.732	.012
	Within Groups	298.027	346	.861		
	Total	307.672	349			

## Lampiran 4 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: IDEAL\_A

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0025	.14459	1.000	-.3758	.3708
		Cempaka Mas	-.2678	.12917	.164	-.6013	.0657
		Bogor	.1119	.12568	.810	-.2126	.4363
	Bekasi	Tangerang	.0025	.14459	1.000	-.3708	.3758
		Cempaka Mas	-.2653	.14169	.242	-.6311	.1005
		Bogor	.1144	.13851	.842	-.2432	.4719
	Cempaka Mas	Tangerang	.2678	.12917	.164	-.0657	.6013
		Bekasi	.2653	.14169	.242	-.1005	.6311
		Bogor	.3797*	.12234	.011	.0638	.6955
	Bogor	Tangerang	-.1119	.12568	.810	-.4363	.2126
		Bekasi	-.1144	.13851	.842	-.4719	.2432
		Cempaka Mas	-.3797*	.12234	.011	-.6955	-.0638
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0025	.14459	1.000	-.3862	.3812
		Cempaka Mas	-.2678	.12917	.233	-.6106	.0750
		Bogor	.1119	.12568	1.000	-.2216	.4454
	Bekasi	Tangerang	.0025	.14459	1.000	-.3812	.3862
		Cempaka Mas	-.2653	.14169	.372	-.6413	.1107
		Bogor	.1144	.13851	1.000	-.2532	.4819
	Cempaka Mas	Tangerang	.2678	.12917	.233	-.0750	.6106
		Bekasi	.2653	.14169	.372	-.1107	.6413
		Bogor	.3797*	.12234	.012	.0550	.7043
	Bogor	Tangerang	-.1119	.12568	1.000	-.4454	.2216
		Bekasi	-.1144	.13851	1.000	-.4819	.2532
		Cempaka Mas	-.3797*	.12234	.012	-.7043	-.0550

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## Lampiran 4 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: IDEAL\_B

(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0917	.12824	.891	-.4228	.2394
		Cempaka Mas	-.2532	.11457	.122	-.5490	.0426
		Bogor	.0307	.11148	.993	-.2571	.3185
	Bekasi	Tangerang	.0917	.12824	.891	-.2394	.4228
		Cempaka Mas	-.1615	.12567	.573	-.4859	.1629
		Bogor	.1224	.12286	.751	-.1947	.4396
	Cempaka Mas	Tangerang	.2532	.11457	.122	-.0426	.5490
		Bekasi	.1615	.12567	.573	-.1629	.4859
		Bogor	.2839*	.10851	.046	.0038	.5641
	Bogor	Tangerang	-.0307	.11148	.993	-.3185	.2571
		Bekasi	-.1224	.12286	.751	-.4396	.1947
		Cempaka Mas	-.2839*	.10851	.046	-.5641	-.0038
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0917	.12824	1.000	-.4320	.2486
		Cempaka Mas	-.2532	.11457	.167	-.5572	.0508
		Bogor	.0307	.11148	1.000	-.2651	.3265
	Bekasi	Tangerang	.0917	.12824	1.000	-.2486	.4320
		Cempaka Mas	-.1615	.12567	1.000	-.4950	.1720
		Bogor	.1224	.12286	1.000	-.2036	.4484
	Cempaka Mas	Tangerang	.2532	.11457	.167	-.0508	.5572
		Bekasi	.1615	.12567	1.000	-.1720	.4950
		Bogor	.2839	.10851	.056	-.0040	.5719
	Bogor	Tangerang	-.0307	.11148	1.000	-.3265	.2651
		Bekasi	-.1224	.12286	1.000	-.4484	.2036
		Cempaka Mas	-.2839	.10851	.056	-.5719	.0040

\* . The mean difference is significant at the .05 level.

## Lampiran 4 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: INTEL

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0440	.14047	.989	-.4066	.3186
		Cempaka Mas	-.2278	.12550	.268	-.5518	.0961
		Bogor	.0192	.12211	.999	-.2960	.3344
	Bekasi	Tangerang	.0440	.14047	.989	-.3186	.4066
		Cempaka Mas	-.1838	.13765	.541	-.5392	.1715
		Bogor	.0632	.13457	.966	-.2842	.4106
	Cempaka Mas	Tangerang	.2278	.12550	.268	-.0961	.5518
		Bekasi	.1838	.13765	.541	-.1715	.5392
		Bogor	.2470	.11886	.162	-.0598	.5539
	Bogor	Tangerang	-.0192	.12211	.999	-.3344	.2960
		Bekasi	-.0632	.13457	.966	-.4106	.2842
		Cempaka Mas	-.2470	.11886	.162	-.5539	.0598
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0440	.14047	1.000	-.4168	.3287
		Cempaka Mas	-.2278	.12550	.422	-.5608	.1052
		Bogor	.0192	.12211	1.000	-.3048	.3432
	Bekasi	Tangerang	.0440	.14047	1.000	-.3287	.4168
		Cempaka Mas	-.1838	.13765	1.000	-.5491	.1815
		Bogor	.0632	.13457	1.000	-.2939	.4203
	Cempaka Mas	Tangerang	.2278	.12550	.422	-.1052	.5608
		Bekasi	.1838	.13765	1.000	-.1815	.5491
		Bogor	.2470	.11886	.230	-.0684	.5624
	Bogor	Tangerang	-.0192	.12211	1.000	-.3432	.3048
		Bekasi	-.0632	.13457	1.000	-.4203	.2939
		Cempaka Mas	-.2470	.11886	.230	-.5624	.0684

## Lampiran 4 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: INSPI

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.1755	.13195	.544	-.5162	.1651
		Cempaka Mas	-.1307	.11788	.684	-.4350	.1736
		Bogor	.0096	.11470	1.000	-.2865	.3057
	Bekasi	Tangerang	.1755	.13195	.544	-.1651	.5162
		Cempaka Mas	.0448	.12930	.986	-.2890	.3786
		Bogor	.1851	.12641	.460	-.1412	.5114
	Cempaka Mas	Tangerang	.1307	.11788	.684	-.1736	.4350
		Bekasi	-.0448	.12930	.986	-.3786	.2890
		Bogor	.1403	.11164	.591	-.1479	.4285
	Bogor	Tangerang	-.0096	.11470	1.000	-.3057	.2865
		Bekasi	-.1851	.12641	.460	-.5114	.1412
		Cempaka Mas	-.1403	.11164	.591	-.4285	.1479
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.1755	.13195	1.000	-.5257	.1746
		Cempaka Mas	-.1307	.11788	1.000	-.4435	.1821
		Bogor	.0096	.11470	1.000	-.2948	.3139
	Bekasi	Tangerang	.1755	.13195	1.000	-.1746	.5257
		Cempaka Mas	.0448	.12930	1.000	-.2983	.3879
		Bogor	.1851	.12641	.864	-.1503	.5205
	Cempaka Mas	Tangerang	.1307	.11788	1.000	-.1821	.4435
		Bekasi	-.0448	.12930	1.000	-.3879	.2983
		Bogor	.1403	.11164	1.000	-.1560	.4365
	Bogor	Tangerang	-.0096	.11470	1.000	-.3139	.2948
		Bekasi	-.1851	.12641	.864	-.5205	.1503
		Cempaka Mas	-.1403	.11164	1.000	-.4365	.1560

## Lampiran 4 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: INDIV

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.2110	.15462	.523	-.6102	.1882
		Cempaka Mas	-.4464*	.13814	.007	-.8030	-.0898
		Bogor	-.1366	.13441	.740	-.4836	.2104
	Bekasi	Tangerang	.2110	.15462	.523	-.1882	.6102
		Cempaka Mas	-.2354	.15152	.407	-.6266	.1558
		Bogor	.0744	.14813	.959	-.3080	.4568
	Cempaka Mas	Tangerang	.4464*	.13814	.007	.0898	.8030
		Bekasi	.2354	.15152	.407	-.1558	.6266
		Bogor	.3098	.13083	.085	-.0280	.6475
	Bogor	Tangerang	.1366	.13441	.740	-.2104	.4836
		Bekasi	-.0744	.14813	.959	-.4568	.3080
		Cempaka Mas	-.3098	.13083	.085	-.6475	.0280
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.2110	.15462	1.000	-.6213	.1993
		Cempaka Mas	-.4464*	.13814	.008	-.8129	-.0798
		Bogor	-.1366	.13441	1.000	-.4933	.2201
	Bekasi	Tangerang	.2110	.15462	1.000	-.1993	.6213
		Cempaka Mas	-.2354	.15152	.727	-.6375	.1667
		Bogor	.0744	.14813	1.000	-.3187	.4675
	Cempaka Mas	Tangerang	.4464*	.13814	.008	-.0798	.8129
		Bekasi	.2354	.15152	.727	-.1667	.6375
		Bogor	.3098	.13083	.111	-.0374	.6570
	Bogor	Tangerang	.1366	.13441	1.000	-.2201	.4933
		Bekasi	-.0744	.14813	1.000	-.4675	.3187
		Cempaka Mas	-.3098	.13083	.111	-.6570	.0374

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## Lampiran 4 (Lanjutan)

**Homogeneous Subsets****IDEAL\_A**

CABANG	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey HSD <sup>a,b</sup> Bogor	107	2.9502	
Tangerang	86	3.0620	3.0620
Bekasi	62	3.0645	3.0645
Cempaka Mas	95		3.3298
Sig.		.828	.190

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**IDEAL\_B**

CABANG	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup> Bogor	107	3.5187
Tangerang	86	3.5494
Bekasi	62	3.6411
Cempaka Mas	95	3.8026
Sig.		.081

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**INTEL**

CABANG	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup> Bogor	107	3.2056
Tangerang	86	3.2248
Bekasi	62	3.2688
Cempaka Mas	95	3.4526
Sig.		.231

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Lampiran 4 (Lanjutan)

## INSPI

CABANG	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD <sup>a,t</sup> Bogor	107	3.6939
Tangerang	86	3.7035
Cempaka Mas	95	3.8342
Bekasi	62	3.8790
Sig.		.430

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## INDIV

CABANG	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey HSD <sup>a,t</sup> Tangerang	86	3.2326	
Bogor	107	3.3692	3.3692
Bekasi	62	3.4435	3.4435
Cempaka Mas	95		3.6789
Sig.		.455	.136

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Lampiran 5 Anova Satu Arah (*Oneway*) Berdasarkan Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional di Keempat Cabang

## Oneway

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
CR								
Tangerang	86	3.3333	.82129	.08856	3.1572	3.5094	1.67	5.00
Bekasi	62	3.4946	.81144	.10305	3.2886	3.7007	1.33	5.00
Cempaka Mas	95	3.5509	.76996	.07900	3.3940	3.7077	2.00	5.00
Bogor	107	3.2866	.92082	.08902	3.1101	3.4631	1.00	5.00
Total	350	3.4067	.84223	.04502	3.3181	3.4952	1.00	5.00
MBEA								
Tangerang	86	3.6085	.91779	.09897	3.4118	3.8053	1.00	5.00
Bekasi	62	3.5753	.91171	.11579	3.3437	3.8068	1.67	5.00
Cempaka Mas	95	3.6456	.75295	.07725	3.4922	3.7990	1.00	5.00
Bogor	107	3.4143	.87096	.08420	3.2474	3.5813	1.00	5.00
Total	350	3.5533	.86175	.04606	3.4627	3.6439	1.00	5.00
MBEP								
Tangerang	86	1.9729	.66905	.07214	1.8294	2.1163	1.00	3.33
Bekasi	62	2.0430	.82644	.10496	1.8331	2.2529	1.00	4.33
Cempaka Mas	95	1.9088	.85806	.08804	1.7340	2.0836	1.00	4.67
Bogor	107	2.0093	.85348	.08251	1.8458	2.1729	1.00	4.67
Total	350	1.9790	.80642	.04310	1.8943	2.0638	1.00	4.67

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
CR	1.694	3	346	.168
MBEA	1.911	3	346	.127
MBEP	1.920	3	346	.126

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CR	Between Groups	4.460	3	1.487	2.116	.098
	Within Groups	243.102	346	.703		
	Total	247.562	349			
MBEA	Between Groups	3.168	3	1.056	1.427	.235
	Within Groups	256.003	346	.740		
	Total	259.171	349			
MBEP	Between Groups	.824	3	.275	.420	.738
	Within Groups	226.133	346	.654		
	Total	226.957	349			

## Lampiran 5 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: CR

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.1613	.13965	.656	-.5218	.1992
		Cempaka Mas	-.2175	.12476	.303	-.5396	.1045
		Bogor	.0467	.12139	.981	-.2667	.3601
	Bekasi	Tangerang	.1613	.13965	.656	-.1992	.5218
		Cempaka Mas	-.0563	.13685	.977	-.4095	.2970
		Bogor	.2080	.13379	.406	-.1374	.5534
	Cempaka Mas	Tangerang	.2175	.12476	.303	-.1045	.5396
		Bekasi	.0563	.13685	.977	-.2970	.4095
		Bogor	.2643	.11816	.116	-.0408	.5693
	Bogor	Tangerang	-.0467	.12139	.981	-.3601	.2667
		Bekasi	-.2080	.13379	.406	-.5534	.1374
		Cempaka Mas	-.2643	.11816	.116	-.5693	.0408
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.1613	.13965	1.000	-.5319	.2093
		Cempaka Mas	-.2175	.12476	.493	-.5486	.1135
		Bogor	.0467	.12139	1.000	-.2754	.3688
	Bekasi	Tangerang	.1613	.13965	1.000	-.2093	.5319
		Cempaka Mas	-.0563	.13685	1.000	-.4194	.3069
		Bogor	.2080	.13379	.725	-.1470	.5630
	Cempaka Mas	Tangerang	.2175	.12476	.493	-.1135	.5486
		Bekasi	.0563	.13685	1.000	-.3069	.4194
		Bogor	.2643	.11816	.156	-.0493	.5778
	Bogor	Tangerang	-.0467	.12139	1.000	-.3688	.2754
		Bekasi	-.2080	.13379	.725	-.5630	.1470
		Cempaka Mas	-.2643	.11816	.156	-.5778	.0493

## Lampiran 5 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: MBEA

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	.0333	.14331	.996	-.3367	.4032
		Cempaka Mas	-.0371	.12803	.992	-.3676	.2934
		Bogor	.1942	.12457	.404	-.1274	.5158
	Bekasi	Tangerang	-.0333	.14331	.996	-.4032	.3367
		Cempaka Mas	-.0703	.14044	.959	-.4329	.2922
		Bogor	.1609	.13729	.645	-.1935	.5154
	Cempaka Mas	Tangerang	.0371	.12803	.992	-.2934	.3676
		Bekasi	.0703	.14044	.959	-.2922	.4329
		Bogor	.2313	.12126	.227	-.0817	.5443
	Bogor	Tangerang	-.1942	.12457	.404	-.5158	.1274
		Bekasi	-.1609	.13729	.645	-.5154	.1935
		Cempaka Mas	-.2313	.12126	.227	-.5443	.0817
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	.0333	.14331	1.000	-.3470	.4135
		Cempaka Mas	-.0371	.12803	1.000	-.3768	.3026
		Bogor	.1942	.12457	.720	-.1364	.5248
	Bekasi	Tangerang	-.0333	.14331	1.000	-.4135	.3470
		Cempaka Mas	-.0703	.14044	1.000	-.4430	.3023
		Bogor	.1609	.13729	1.000	-.2034	.5252
	Cempaka Mas	Tangerang	.0371	.12803	1.000	-.3026	.3768
		Bekasi	.0703	.14044	1.000	-.3023	.4430
		Bogor	.2313	.12126	.344	-.0905	.5530
	Bogor	Tangerang	-.1942	.12457	.720	-.5248	.1364
		Bekasi	-.1609	.13729	1.000	-.5252	.2034
		Cempaka Mas	-.2313	.12126	.344	-.5530	.0905

## Lampiran 5 (Lanjutan)

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: MBEP

	(I) CABANG	(J) CABANG	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Tangerang	Bekasi	-.0701	.13469	.954	-.4178	.2776
		Cempaka Mas	.0641	.12033	.951	-.2465	.3747
		Bogor	-.0365	.11708	.990	-.3387	.2658
	Bekasi	Tangerang	.0701	.13469	.954	-.2776	.4178
		Cempaka Mas	.1342	.13199	.740	-.2065	.4750
		Bogor	.0337	.12903	.994	-.2994	.3668
	Cempaka Mas	Tangerang	-.0641	.12033	.951	-.3747	.2465
		Bekasi	-.1342	.13199	.740	-.4750	.2065
		Bogor	-.1006	.11396	.814	-.3948	.1936
	Bogor	Tangerang	.0365	.11708	.990	-.2658	.3387
		Bekasi	-.0337	.12903	.994	-.3668	.2994
		Cempaka Mas	.1006	.11396	.814	-.1936	.3948
Bonferroni	Tangerang	Bekasi	-.0701	.13469	1.000	-.4275	.2873
		Cempaka Mas	.0641	.12033	1.000	-.2552	.3834
		Bogor	-.0365	.11708	1.000	-.3472	.2742
	Bekasi	Tangerang	.0701	.13469	1.000	-.2873	.4275
		Cempaka Mas	.1342	.13199	1.000	-.2160	.4845
		Bogor	.0337	.12903	1.000	-.3087	.3761
	Cempaka Mas	Tangerang	-.0641	.12033	1.000	-.3834	.2552
		Bekasi	-.1342	.13199	1.000	-.4845	.2160
		Bogor	-.1006	.11396	1.000	-.4030	.2018
	Bogor	Tangerang	.0365	.11708	1.000	-.2742	.3472
		Bekasi	-.0337	.12903	1.000	-.3761	.3087
		Cempaka Mas	.1006	.11396	1.000	-.2018	.4030

## Lampiran 5 (Lanjutan)

**Homogeneous Subsets****CR**

CABANG	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup> Bogor	107	3.2866
Tangerang	86	3.3333
Bekasi	62	3.4946
Cempaka Mas	95	3.5509
Sig.		.174

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**MBEA**

CABANG	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup> Bogor	107	3.4143
Bekasi	62	3.5753
Tangerang	86	3.6085
Cempaka Mas	95	3.6456
Sig.		.303

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**MBEP**

CABANG	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup> Cempaka Mas	95	1.9088
Tangerang	86	1.9729
Bogor	107	2.0093
Bekasi	62	2.0430
Sig.		.704

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 83.982.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Lampiran 6 Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention***Correlations**

**Correlations**

		TURN_INT	TRANSFRM	TRANSACT	LF
TURN_INT	Pearson Correlation	1	-.286**	-.198**	.195**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	350	350	350	350
TRANSFRM	Pearson Correlation	-.286**	1	.746**	-.226**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	350	350	350	350
TRANSACT	Pearson Correlation	-.198**	.746**	1	.061
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.258
	N	350	350	350	350
LF	Pearson Correlation	.195**	-.226**	.061	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.258	.
	N	350	350	350	350

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

Lampiran 7 Korelasi Dimensi Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover Intention*

## Correlations

**Correlations**

		TURN_INT	IDEAL_A	IDEAL_B	INTEL	INSPI	INDIV	CR	MBA	MBEP	LF
TURN_INT	Pearson Correlation	1	-.180**	-.245**	-.247**	-.253**	-.262**	-.219**	-.236**	.077	.195**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.151	.000
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
IDEAL_A	Pearson Correlation	-.180**	1	.553**	.548**	.542**	.489**	.577**	.519**	.081	-.080
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.129	.136
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
IDEAL_B	Pearson Correlation	-.245**	.553**	1	.646**	.731**	.641**	.649**	.669**	-.096	-.278**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.072	.000
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
INTEL	Pearson Correlation	-.247**	.548**	.646**	1	.646**	.699**	.643**	.584**	-.069	-.207**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.200	.000
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
INSPI	Pearson Correlation	-.253**	.542**	.731**	.646**	1	.620**	.669**	.683**	-.042	-.210**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.429	.000
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
INDIV	Pearson Correlation	-.262**	.489**	.641**	.699**	.620**	1	.585**	.536**	-.004	-.175**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.944	.001
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
CR	Pearson Correlation	-.219**	.577**	.649**	.643**	.669**	.585**	1	.537**	-.014	-.103
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.792	.054
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
MBA	Pearson Correlation	-.236**	.519**	.669**	.584**	.683**	.536**	.537**	1	-.113*	-.243**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.035	.000
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
MBEP	Pearson Correlation	.077	.081	-.096	-.069	-.042	-.004	-.014	-.113*	1	.491**
	Sig. (2-tailed)	.151	.129	.072	.200	.429	.944	.792	.035	.	.000
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
LF	Pearson Correlation	.195**	-.080	-.278**	-.207**	-.210**	-.175**	-.103	-.243**	.491**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.136	.000	.000	.000	.001	.054	.000	.000	.
	N	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).