



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN *PATH-GOAL*
DAN INTENSI *TURNOVER* PADA PT BANK BNI SYARIAH
KANTOR PUSAT JAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi

Oleh
PUTY RETA AMALIA
NPM 1006817510

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JULI, 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Puty Reta Amalia

NPM : 1006817510

Tanda Tangan : *Amalia*

Tanggal : 6 Juli 2012



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILLMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Puty Reta Amalia
NPM : 1006817510
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan *Path Goal*
dan Intensi *Turnover* pada PT Bank BNI Syariah
Kantor Pusat Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi (S.I.A) pada Program Studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang	: Ir. B. Yulianto N, MSM, Ph.D	(.....)
Sekretaris Sidang	: Erwin Harinudin, S.Sos, M.Ak	(.....)
Pembimbing	: Dra. Retno Kusumastuti, M.Si	(.....)
Penguji Ahli	: Drs. Pantius D.S., M.Si	(.....)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 6 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah mengabulkan, memberikan karuniat dan hidayahNya sehingga skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya. Penulisan ini merupakan tugas akhir dan salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana Studi Administrasi Niaga.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan moril maupun material dari berbagai pihak. Sudah selayaknya apabila dalam kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat :

1. Dra. Retno K., M. Si, sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan sampai skripsi ini dapat diselesaikan
2. Tim penguji, yang telah banyak memberikan masukan dan saran untuk sempurnanya skripsi ini.
3. Ketua program Ektensi Studi Administrasi Niaga beserta dosen yang telah memberikan masukan, wawasan selama penulis mengikuti pendidikan.
4. Bapak Bambang Sutrisno dan rekan di PT Bank BNI Syariah yang telah memberikan ijin penelitian di seluruh unit divisi di Kantor Pusat.
5. Seluruh staf sekretariat Program Ekstensi Studi Administrasi Niaga yang telah banyak membantu penulis dalam hal administrasi.
6. Saudara Wildan Ghofar yang selalu memberikan motivasi dan bantuan terhadap penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Untuk teman-teman Ekstensi 63: terima kasih bantuan, dorongan dan dukungannya. Semoga kita sukses dimasa yang akan datang.
8. Pihak lain yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Tidak lupa Penulis ucapkan terima kasih kepada Ibu dan Bapak yang selalu memberikan dukungan dan doa. Terima kasih atas perhatian dan pengertiannya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan penulis dalam pembagian waktu dan mendapatkan sampel. Oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun senantiasa penulis harapkan.

Akhirnya penulis berharap, semoga hasil penulisan ini bermanfaat untuk teman-teman PT Bank BNI Syariah dan mahasiswa Administrasi Niaga dalam mendapatkan referensi.

Depok, 16 Juni 2012

Penulis

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

Sebagai civitas akademis Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Puty Reta Amalia
NPM : 1006817510
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

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

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan *Path-Goal* dan Intensi *Turnover* pada PT Bank BNI Syariah Kantor Pusat Jakarta.


Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan semestinya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 9 Juli 2012

Yang Menyatakan



(Puty Reta Amalia)



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

ABSTRAK

Puty Reta Amalia (1006817510), Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan *Path-Goal* dan Intensi *Turnover* pada PT Bank BNI Syariah Kanto Pusat Jakarta, xii + 71 halaman+ 5 gambar+ 41 tabel + 2 lampiran + kepustakaan (1970–2011)

Penelitian ini membahas tentang hubungan gaya kepemimpinan *path-goal* dan intensi *turnover* pada PT Bank BNI Syariah Pusat. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Hsu dkk (2003), yaitu mengungkapkan hubungan gaya kepemimpinan *path-goal* yang dikemukakan oleh House (1974) dan intensi *turnover* dalam konteks perusahaan jasa perbankan di Indonesia.

Penelitian ini berdasarkan dari 50 responden yang berhasil dikumpulkan dengan metode survai yang disebarakan kepada pegawai PT Bank BNI Syariah Pusat, dengan tingkat kepercayaan 95%.

Data perolehan dalam skala Likert dan dianalisis menggunakan teknik analisis data korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan *path-goal* (kepemimpinan suportif, kepemimpinan instrumental, dan kepemimpinan partisipatif) dan intensi *turnover*.

Hasil penelitian menunjukkan kembali adanya hubungan signifikan negatif antara setiap gaya kepemimpinan *path-goal* (kepemimpinan instrumental, suportif, dan partisipatif) dan intensi *turnover*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dixon dan Hart (2010) dan menegaskan kembali Hsu, dkk (2003).



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERGRADUATE PROGRAM

ABSTRACT

Puty Reta Amalia (1006817510), Relationship between Path-Goal Leadership Style and Turnover Intention at PT Bank BNI Syariah Jakarta Headquarter, xii + 71 pages + 5 figures + 41 tables + 2 appendixs + 27 bibliographies (1970–2011)

This research investigates the relationship between path-goal leadership style and turnover intention at PT Bank BNI Syariah Headquarter. This study is based on previous research by Hsu, et.al (2003), which revealed the path-goal leadership theory by House (1974) and turnover intention in context of banking service at Indonesia.

This research based on 50 respondents collected with survey method were distributed to employee of PT Bank BNI Headquarter with 95% significant level.

Collected data were on Likert scale dan analysed by Pearson correlation analysis technique to identify the relationship between path-goal leadership style (supportive leadership, instrumental leadership, participative leadership) and turnover intention.

Result of this study refigure there is significant negative relationship between each path-goal leadership style (instrumental leadership, supportive leadership, participative leadership) and turnover intention. This result is in line with study by Dixon and Hart (2010) and reaffirm Hsu, et.al (2003)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Perumusan Permasalahan.....	5
C. Tujuan Dan Signifikansi Penelitian.....	5
D. Pembatasan Masalah	7
E. Sistematika Penelitian	8
BAB II KERANGKA TEORI.....	10
A. Tinjauan Pustaka	10
B. Konstruksi Model Teoritis.....	11
1. Teori Kepemimpinan.....	11
2. Pengertian Intensi	22
3. Pengertian <i>Turnover</i>	22
4. Pengertian Intensi <i>Turnover</i>	25
5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Intensi <i>Turnover</i>	25
C. Model Analisis.....	26

D. Hipotesis	27
E. Operasionalisasi Konsep	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
A. Pendekatan Penelitian.....	30
B. Jenis Penelitian	31
C. Populasi dan Sampel.....	32
D. Teknik Pengumpulan Data	34
E. Teknik Analisis Data	34
F. Keterbatasan Penelitian	37
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	38
A. Gambaran Umum PT Bank BNI Syariah	38
B. Karakteristik Responden	42
C. Hasil Analisis dan Interpretasi Data	45
1. Uji Validitas Data	45
2. Uji Reliabilitas Data	49
3. Pembahasan Data dan Jawaban Responden	50
4. Tes Hipotesis	73
BAB V PENUTUP	75
A. Simpulan Hasil Analisis	75
DAFTAR PUSTAKA	76
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Sifat yang diasosiasikan dengan efektifitas kepemimpinan.....	15
Gambar 2	Hubungan Sebab Akibat dalam Teori Jalur – Sasaran dari Kepemimpinan (Yukl, 2001)	19
Gambar 3	Hubungan Sebab Akibat untuk Pengaruh dari kepemimpinan Suportif pada Upaya Bawahan.....	20
Gambar 4	Hubungan Sebab Akibat untuk Pengaruh Kepemimpinan Mengarahkan pada Upaya Bawahan.....	21
Gambar 5	Model Analisis Penelitian	26

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Operasionalisasi Konsep	28
Tabel 2	Bobot Skala Penilaian (Likert)	35
Tabel 3	Interpretasi Koefisien Korelasi	37
Tabel 4	Data Karakteristik Responden	44
Tabel 5	Validitas Indikator Penelitian	46
Tabel 6	Validitas Data	48
Tabel 7	Reabilitas Data	49
Tabel 8	Jawaban Responden Mengenai Atasan memberikan Bantuan Terhadap Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan yang Sulit	50
Tabel 9	Jawaban Responden Mengenai Atasan Memberikan Arahan kepada Pegawai Mengenai Pekerjaan yang Baru	51
Tabel 10	Jawaban Responden Mengenai Atasan Menciptakan Suasana Kekeluargaan dalam Unit Kerja	52
Tabel 11	Jawaban Responden Mengenai Atasan Memiliki Hubungan Emosional yang Dekat dengan Bawahannya	52
Tabel 12	Jawaban Responden Mengenai Atasan Peduli akan Kesejahteraan Pegawai	53
Tabel 13	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mengakomodir Ide-ide yang Muncul dari Bawahan	54
Tabel 14	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mampu Mengimplementasikan Ide-ide yang Terkumpul	55
Tabel 15	Jawaban Responden Mengenai Atasan Membuat Target dalam Setiap Pekerjaan	55
Tabel 16	Jawaban Responden Mengenai Atasan Saya membuat alur kerja dalam setiap pekerjaan	56
Tabel 17	Jawaban Responden Mengenai Atasan Membuat Jadwal dalam Menyelesaikan Pekerjaan	57

Tabel 18	Jawaban Responden Mengenai Atasan Meminta Pegawainya untuk Mengikuti Peraturan dan Prosedur yang Telah Dibuat	58
Tabel 19	Jawaban Responden Mengenai Atasan Memberikan Pemahaman Mengenai Fungsi dan Perannya Sebagai Atasan	58
Tabel 20	Jawaban Responden Mengenai Atasan Menginginkan Bawahannya dapat Mencapai Target yang Lebih Tinggi.....	59
Tabel 21	Jawaban Responden Mengenai Atasan Ingin Bawahannya Bekerja Sebaik Mungkin.....	60
Tabel 22	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mengarahkan Bawahannya Apa yang Harus Dilakukan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	60
Tabel 23	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mengawasi Pekerjaan yang Dilakukan oleh Bawahan.....	61
Tabel 24	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mengarahkan Pekerjaan Bawahannya Sesuai dengan Cara-Cara yang Telah Ditentukannya.....	62
Tabel 25	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mendiskusikan Pekerjaan-pekerjaan yang Akan Dilakukan oleh Tim	63
Tabel 26	Jawaban Responden Mengenai Atasan Mempertimbangkan Usulan dan Masukan yang Bawahan Berikan	63
Tabel 27	Jawaban Responden Mengenai Atasan Memberikan Kepercayaan Penuh kepada Saya untuk Mengambil Keputusan dalam Lingkup Pekerjaan Saya.....	64
Tabel 28	Jawaban Responden Mengenai Atasan Meminta Saran kepada Bawahan Terhadap Apa yang Harus Dikerjakan oleh Tim.....	65
Tabel 29	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Nyaman Terhadap Pekerjaan	65
Tabel 30	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Pekerjaannya Tidak Sesuai dengan Kemampuan yang Pegawai Miliki	66
Tabel 31	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Nyaman dengan Pimpinan Saat Ini.....	67
Tabel 32	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Senang Memberikan Kinerja yang Memuaskan Kepada Pimpinannya.....	67

Tabel 33	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Ingin Memiliki Peran Penting dalam kesuksesan Pemimpinnya	68
Tabel 34	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Kurang Nyaman akan Lingkungan Kerja	69
Tabel 35	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Memiliki Peluang dalam Meningkatkan Karirnya	69
Tabel 36	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Gaji yang Diterima Belum Cukup dalam Memenuhi Kebutuhan Hidupnya	70
Tabel 37	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Perusahaan Belum Bisa Menjamin Kebutuhannya di masa tua	71
Tabel 38	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Tidak Mendapatkan Penghargaan dari Perusahaan Atas Kinerja yang Memuaskan	71
Tabel 39	Jawaban Responden Mengenai Pegawai Tidak Berniat Meninggalkan Pekerjaan, Jika Ada Tawaran yang Lebih Baik dari Perusahaan lain	72
Tabel 40	Hubungan Intensi <i>Turnover</i> (TI) dan Gaya Kepemimpinan (L)	73
Tabel 41	Hubungan Intensi <i>Turnover</i> , Gaya Kepemimpinan Suportif (SL), Instrumental (IL), Partisipatif (PL).....	74

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan teknologi yang semakin maju diiringi dengan sistem informasi yang berkembang pesat mengakibatkan banyaknya perubahan di segala sektor, mulai dari politik sampai ekonomi, bahkan budaya pun mengalami perubahan. Perubahan di bidang ekonomi yang semakin maju menyebabkan persaingan dunia usaha pun semakin tajam. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan efisiensi dan efektivitas perusahaan sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

Idealnya setiap organisasi dapat menyeimbangkan pencapaian tujuan para anggotanya. Banyak organisasi yang tidak dapat berjalan dengan langgeng dimana penyebabnya bukan dikarenakan modal, namun dikarenakan oleh buruknya manajemen yang dimiliki termasuk manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya organisasi didirikan manusia karena adanya kesamaan kepentingan, yaitu memenuhi tujuan bersama dan tujuan individu. Manusia membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas untuk mencapai tujuan, dengan melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi, yaitu sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua individu atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama (Robbins, 2007). Organisasi komersil maupun nonkomersil mempunyai pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Pelanggan internal adalah pegawai atau anggota organisasi, sedangkan pelanggan eksternal adalah para pemakai atau pembeli produk, barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi (Tenant, 2001; Kendall, 2007). Apabila organisasi ingin berhasil, organisasi sebaiknya mempertahankan kedua pelanggan tersebut terjamin kepuasannya.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diatur oleh manusia, sehingga sesempurna apapun suatu organisasi tanpa adanya manusia, kegiatan pencapaian tujuan tidak akan berjalan.

Ketidakmampuan pengelolaan sumber daya manusia akan berdampak langsung maupun tidak langsung. Salah satu dampak yang dapat dilihat yaitu terjadinya pemberhentian kerja pegawai (*voluntary turnover*).

Pada saat ini, dunia perbankan semakin berkembang diiringi pula dengan bertambahnya masyarakat yang bekerja di sektor tersebut. Peneliti mengamati masih besarnya perpindahan pegawai dengan perusahaan perbankan yang satu dan yang lainnya. Melalui wawancara sementara peneliti mendapatkan kesimpulan pertama bahwa hal tersebut dikarenakan apabila pegawai tersebut telah menjadi pegawai tetap dan jabatan yang baik hal tersebut akan meningkatkan harga jual pegawai untuk bekerja di tempat lain dengan sektor yang sama, kedua pegawai yang telah memiliki pengalaman baik dengan keahlian yang baik pula akan

diminta oleh perusahaan lain tersebut untuk memenuhi bagian yang sama dengan jabatan dan gaji yang lebih besar, ketiga rendahnya remunerasi yang diberikan, keempat sulitnya untuk mengembangkan diri dan minimnya tantangan yang diberikan, kelima suasana kerja yang tidak nyaman diukur baik dari atasan dan rekan sejawat. Hal tersebut membuktikan bahwa tingkat *turnover* di sektor perbankan cukup besar menjadi suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Apabila *turnover* terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung perusahaan akan semakin besar.

Turnover yang terjadi dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi pegawai. *Turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan pegawai baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Keluarnya pegawai berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga menjadi terbengkalai. Pegawai lain akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Pegawai yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*. Hal ini jelas membawa kerugian, karena itu perlu diusahakan pemecahannya.

Gejala yang dapat diamati pada pegawai yang memiliki intensi *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak betah bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang

dengan pekerjaan, pernyataan bernada negatif, dan tidak peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja.

Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat kepuasan pegawai, dilihat dari bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan. Tidak ada satu faktor pun yang memberikan lebih banyak manfaat terhadap sebuah organisasi daripada kepemimpinan yang efektif. Pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumberdaya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan.

PT Bank BNI Syariah diumurnya yang masih muda daripada beberapa bank lain menghadapi beberapa kendala dalam sumber daya manusia, hal ini yang sedang diperhatikan oleh manajemen. Salah satu yang sangat menarik perhatian adalah tingkat *turnover* pegawai yang tiba-tiba meningkat diawal tahun 2012 menjelang umurnya yang ke-2 setelah lepas dari induknya PT BNI, Tbk. Ada beberapa faktor penyebab seseorang memilih keluar dari perusahaannya, seperti yang disebutkan sebelumnya salah satu faktornya adalah kepuasan pegawai terhadap pemimpinnya. Peneliti ingin melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pegawai. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh peneliti adalah gaya kepemimpinan *path-goal* dimana gaya kepemimpinan ini diperluas menjadi tiga bentuk gaya kepemimpinan yaitu *suportive leadership*, *instrumental leadership*, dan *partisipative leadership*. Peneliti memilih gaya kepemimpinan ini didasarkan dari kecocokan bentuk gaya kepemimpinan yang

akan dilihat di beberapa divisi PT Bank BNI Syariah, dengan begitu lebih memudahkan para responden untuk memberi pendapatnya. Dilihat dari hal tersebut menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi yang menjadi dasar peneliti untuk mengangkat judul **“Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan *Path Goal* dan *Intensi Turnover* pada PT Bank BNI Syariah Kantor Pusat Jakarta”**.

B. Perumusan Permasalahan

Setelah mengetahui bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama bagi perusahaan maka penting bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan cara yang tepat. Inilah peran penting yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan dan manajer lini.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan masalah, Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan (*instrumental leadership (IL)*, *supportive leadership (SL)*, dan *participative leadership (PL)*) terhadap intensi *turnover* pada pegawai Kantor Pusat PT Bank BNI Syariah.

C. Tujuan Dan Signifikansi Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian dari skripsi ini adalah menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan (*instrumental leadership (IL)*, *supportive leadership (SL)*, dan *participative leadership (PL)*) terhadap intensi *turnover* pada pegawai Kantor Pusat PT Bank BNI Syariah.

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi para akademisi, diharapkan penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap intensi *turnover*.
2. Bagi para peneliti, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian intensi *turnover* di Indonesia.
3. Bagi para praktisi, diharapkan penelitian ini memiliki implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan dalam menghadapi dan memahami intensi *turnover* pegawai yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

D. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah pada skripsi ini bertujuan untuk memudahkan dan membatasi ruang lingkup penelitian pada masalah yang pokok. Pembatasan masalah dapat ditulis sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai Kelompok Divisi, Kantor Pusat PT Bank BNI Syariah.
2. Penelitian hanya dilakukan pada Pemimpin setingkat *General Manager* (GM)
3. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai yang telah bekerja diatas 1 (satu) tahun, karena untuk pegawai yang telah bekerja diatas 1 (satu) tahun adalah pegawai tetap, sedangkan pegawai yang bekerja dibawah 1 (satu) tahun adalah karyawan kontrak yang belum mendapat seluruh fasilitas dari kantor.

E. Sistematika Penelitian

Untuk memberikan gambaran umum mengenai isi skripsi ini maka akan diuraikan secara singkat mengenai urutan-urutan dalam penelitian, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Penulis mengemukakan latar belakang permasalahan, pembatasan masalah, pokok permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II KERANGKA TEORITIS

Penulis mengemukakan landasan teori yang menjelaskan mengenai gambaran umum kepemimpinan, teori-teori gaya kepemimpinan, penjelasan umum yang mempengaruhi intensi *turnover*. Selanjutnya penulis menitikberatkan pada kerangka konseptual dan model analisis yang digunakan, hipotesis yang diajukan serta operasionalisasi konsep dari variabel berikut turunan indikator-indikator yang menjadi instrumen dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai data-data yang dibutuhkan dan metodologi yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi analisis data yang telah diperoleh peneliti dalam melaksanakan penelitian disertai hasil penelitian yang dilengkapi dengan pembahasan data yang berhasil dikumpulkan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan akhir yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran yang direkomendasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai input dalam mengatasi permasalahan yang ada.



BAB II

KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penulis melakukan tinjauan pada buku, jurnal, dan artikel lain terhadap teori-teori yang berkembang mengenai kepemimpinan dan intensi *turnover*.

Penulis mengutip dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Dr. Jovan Hsu dan yang lain, dengan judul “*Are Leadership Styles Linked to Turnover Intention: An Examination in Mainland China?*” (Industri internet di Cina). Penelitian Hsu mengacu pada *Path-Goal Theory of Leadership* (Teori Kepemimpinan Jalur-Tujuan) yang dikemukakan oleh House dan Dessler (1974), yang merupakan salah satu dari teori kepemimpinan kontingensi. Teori ini membagi karakteristik pemimpin menjadi *supportive leadership* (SL), *instrumental leadership* (IL), dan *participative leadership* (PL). Hasil penelitian Hsu mengungkapkan hubungan signifikan negatif antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*, juga menyatakan hubungan signifikan negatif antar tiap komponen (SL, IL, PL) dan intensi *turnover*.

Penulis juga mengutip penelitian yang dilakukan oleh Marva L. Dixon dan Laura Kozlowski Hart yang berjudul *The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention* yang diterbitkan oleh *Journal of Managerial Issues*. Penelitian Dixon dengan menggunakan analisis regresi mengungkapkan IL dan PL memiliki hubungan negatif tetapi tidak

signifikan. Sementara itu, SL memiliki hubungan signifikan negatif terhadap intensi *turnover*, memperkuat penelitian Hsu.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, penulis ingin membuktikan kembali hubungan gaya kepemimpinan berdasarkan teori kepemimpinan jalur-tujuan (*instrumental leadership*, *supportive leadership*, dan *participative leadership*) terhadap intensi *turnover*. Dari hasil wawancara dengan tiga orans staff Human Resources Management PT Bank BNI Syariah, penulis menyimpulkan gaya kepemimpinan tersebut yang lebih mendekati untuk melihat adakah hubungan gaya kepemimpinan dengan intensi *turnover*.

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Teori Kepemimpinan

Penelitian permulaan mengenai kepemimpinan menggunakan teori sifat. Dalam teori ini kepemimpinan diartikan berlandaskan pada pribadi seseorang dan pengaruhnya pada kelompok yang menekankan pentingnya seorang pemimpin sebagai individu yang dipatuhi kelompoknya.

House mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.” (House et.al.,1999, h. 184).

Gary Yukl (2001) mengartikan kepemimpinan sebagai:

“Proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.”

Disamping definisi yang telah disebutkan diatas, terdapat beberapa definisi kepemimpinan lain yang dikemukakan oleh para ahli dalam Yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi halaman 4 antara lain:

1. Kepemimpinan adalah “perilaku individu ... yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama” (Hemphill & Coons, 1957, h. 7)
2. Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin” (D. Katz dan Khan, 1978, h. 528)
3. “Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang...memobilisasi...sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya” (Burns, 1978, h. 18)
4. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan” (Jacobs dan Jaques, 1990, h. 281)
5. Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi...” (House et.Al. 1999, h. 184)

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan didalam suatu situasi tertentu.

Locke (1997) secara lebih spesifik melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain untuk menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen dasar yaitu:

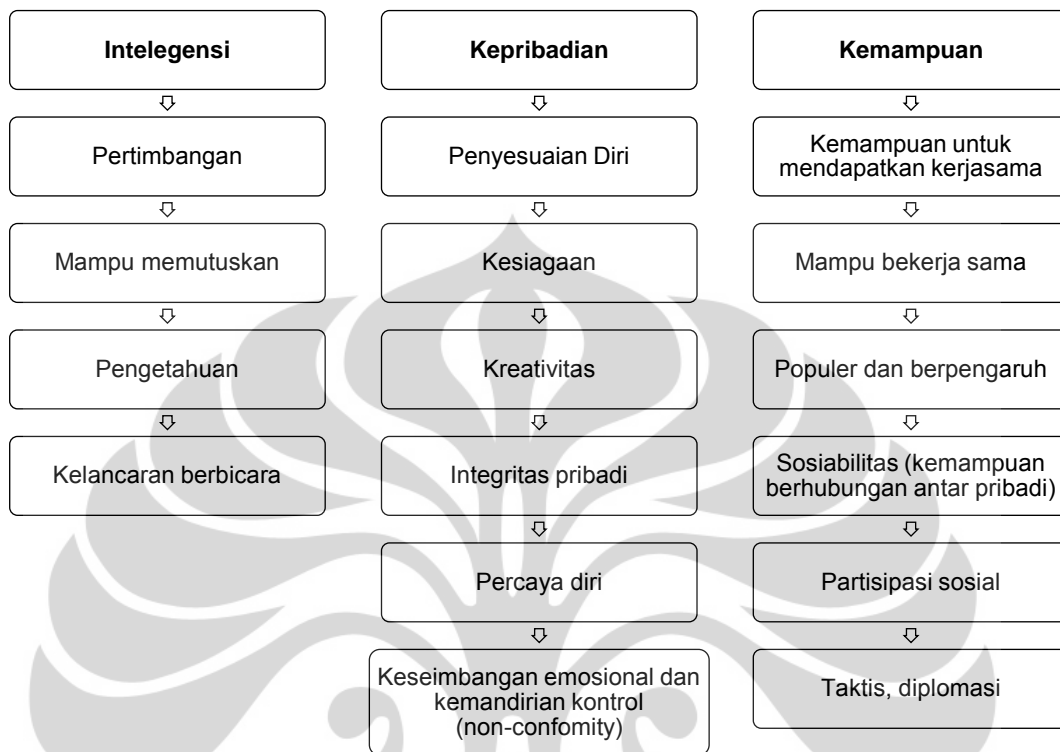
1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut/bawahannya.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti yang telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan definisi Locke di atas, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan bawahannya bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin serta mampu meyakinkan bahwa bawahan mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Banyak bahasan dan penelitian awal mengenai teori-teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori sifat (*trait*), teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria sukses tertentu. Beberapa sifat pemimpin yang sukses seperti inteligensi, kepribadian, dan kemampuan memiliki peranan terhadap sukses kepemimpinan. Sifa-sifat tersebut membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak, hasil-hasil penelitian masih bertolak belakang karena beberapa kemungkinan alasan. Pertama, daftar sifat yang secara potensial penting tidak terbatas. Kedua, skor-skor tes sifat tidak secara konsisten dapat meramalkan keefektivan pemimpin. Ketiga, pola perilaku efektif sebagian besar tergantung pada situasinya.

Gambar 1 Sifat yang diasosiasikan dengan efektifitas kepemimpinan



Sumber: Diadaptasi dari Bernard M. Bass. Stogdill's Handbook of Leadership (New York: Free Press, 1982).

Stogdill menyatakan nilai dari pendekatan sifat sebagai berikut: “Pandangan bahwa kepemimpinan adalah sepenuhnya berasal dari situasi dan tidak ada karakteristik pribadi yang mampu meramalkan kepemimpinan. Tampaknya terlalu berlebihan menekankan situasi dan kurang memperhitungkan sifat pribadi dari kepemimpinan.”

Namun, setelah bertahun-tahun spekulasi dan penelitian sifat kepemimpinan, kita bahkan tidak dekat dengan mengidentifikasi suatu set sifat-sifat yang spesifik seperti itu. Jadi, pendekatan sifat tampaknya menarik tetapi tidak begitu efektif untuk mengidentifikasi dan meramalkan potensi kepemimpinan.

2. Teori perilaku (*behavior*), teori ini dieksplorasi dari pemikiran bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Daripada berusaha menemukan sifat-sifat, peneliti-peneliti ini meneliti perilaku dan pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

Ada 2 studi dari *University of Michigan*: Kepemimpinan *Job-Centered* (kepemimpinan berpusat pada pekerjaan) dan *Employee-Centered* (berpusat pada pegawai) dan studi dari *Ohio State University*: Membentuk Struktur dan Konsiderasi. *University of Michigan* mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan, seseorang yang mengawasi secara ketat dan memperhatikan kerja orang lain dan pemimpin yang berpusat pada pegawai, seseorang yang hanya mengawasi secara umum pekerjaan orang lain, ia berusaha agar orang lain dapat merasakan otonomi dan dukungan. Pada penelitian *Ohio State University* menghasilkan dua identifikasi yaitu, membentuk struktur, tindakan kepemimpinan berarti pembentukan struktur tugas dan tanggung jawab dari pengikut. Konsiderasi, tindakan dari pemimpin yang menunjukkan dukungan bagi pengikutnya dalam suatu kelompok.

3. Dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi (*contingency*) dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan

dan pengaruh. Fiedler mengidentifikasi adanya tiga dimensi dari kepemimpinan, yang dikenal dengan *Least-Preferred Co-Worker (LPC)* yaitu, hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Skala LPC yang digunakan mengidentifikasi atau mengkategorikan gaya kepemimpinan yaitu, motivasi kerja *low (LPC)*/ hubungan motivasi (LPC).

Selain teori Fiedler terdapat teori yang melanjutkan yaitu model keputusan normatif, teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard, teori *Leader-member exchange (LMX)* dan teori model jalur-tujuan (*Path-Goal*).

4. Model jalur-tujuan (*Path-Goal Model*), berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan. (House, 1971; House dan Mitchell, 1974).

Beberapa karya awal dari teori jalur-tujuan mengatakan bahwa pemimpin menjadi efektif dengan membuat penghargaan yang tersedia bagi bawahannya dan dengan membuat kontingen penghargaan pada pencapaian tujuan tertentu oleh bawahannya.(Evans, 1970). Telah diperdebatkan bahwa bagian penting dari tugas

pemimpin adalah menjelaskan kepada bawahannya perilaku yang paling mungkin dapat mencapai tujuan. Aktivitas ini disebut sebagai penjelasan jalan.

House (1971, hal.324), menjelaskan:

”Fungsi motivasional dari pemimpin terdiri dari pembayaran pribadi yang makin meningkat bagi para bawahan atas pencapaian sasaran kerja dan membuat jalur untuk pembayaran ini menjadi lebih mudah dijalani dengan menjernihkannya, dengan mengurangi hambatan jalan dan lubang, dan sambil berjalan juga meningkatkan kesempatan untuk kepuasan pribadi.”

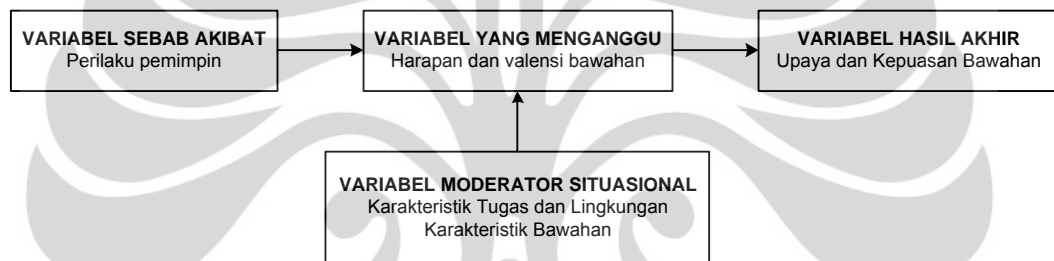
House dan Mitchell (1974) mengeluarkan versi mengenai perilaku pemimpin. Ketiga perilaku didefinisikan sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan Suportif (*supportive leadership*), memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, yang memperlihatkan perhatian akan kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim yang bersahabat dalam unit kerja
- b. Kepemimpinan Mengarahkan (*instrumental leadership*), membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, memberikan bimbingan khusus, meminta bawahan untuk mengetahui peraturan dan prosedur, pembuatan jadwal dan mengoordinasikan pekerjaan
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*), berkonsultasi dengan para bawahan dan mempertimbangkan opini dan usulan mereka

Menurut teori jalur-sasaran, pengaruh dari perilaku pemimpin pada kepuasan dan upaya bawahan bergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Variabel moderator situasional ini menentukan potensi

meningkatkan motivasi bawahan dan cara di mana pemimpin harus bertindak untuk meningkatkan motivasi bawahan dan cara dimana pemimpin harus bertindak untuk meningkatkan motivasi. Variabel situasional juga mempengaruhi pilihan bawahan akan sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu, yang dengan demikian mempengaruhi dampak dari pemimpin terhadap kepuasan bawahan. Hubungan sebab akibat dalam teori ini diilustrasikan :

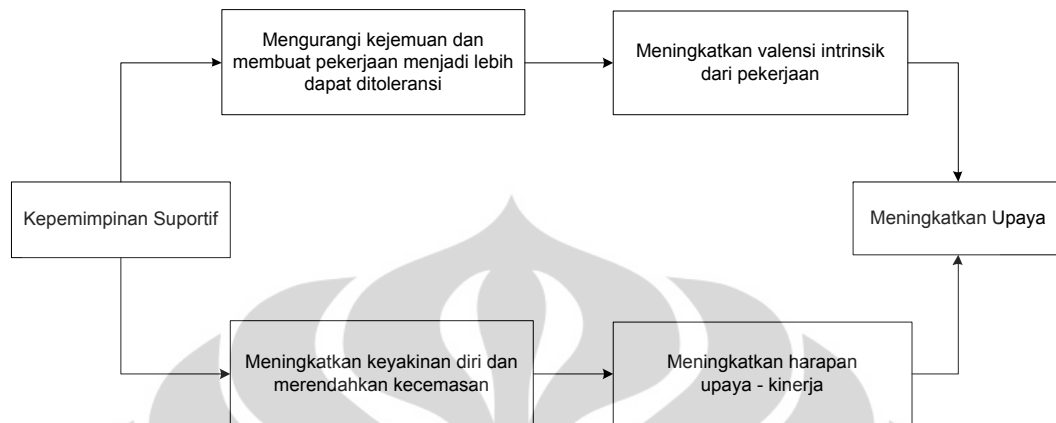
Gambar 2 Hubungan Sebab Akibat dalam Teori Jalur – Sasaran dari Kepemimpinan



Sumber: Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 2001, hal 257.

Saat tugasnya membuat tekanan, membosankan atau berbahaya, kepemimpinan suportif mengarah kepada meningkatkan upaya dan kepuasan bawahan dengan meningkatkan keyakinan diri, merendahkan rasa cemas, meminimalkan aspek yang tidak menyenangkan dari pekerjaan itu. Namun, jika sebuah tugas itu menarik dan dapat dinikmati, dan bawahan telah merasa yakin, maka kepemimpinan suportif hanya akan memiliki sedikit pengaruh, jika ada.

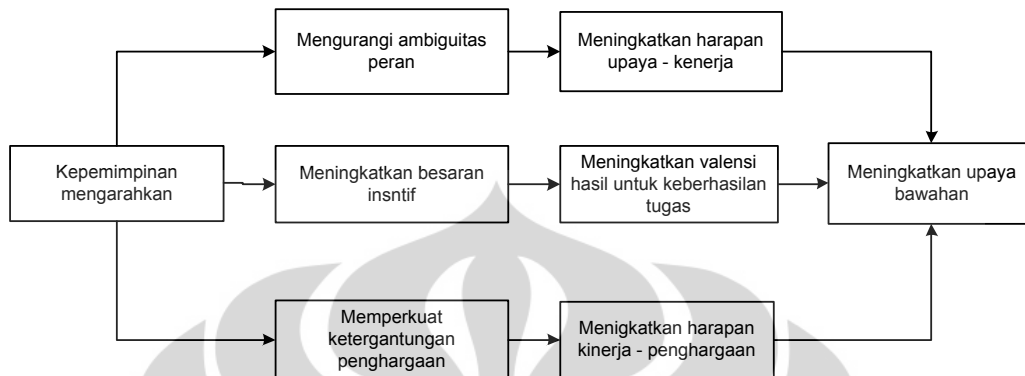
Gambar 3 Hubungan Sebab Akibat untuk Pengaruh dari Kepemimpinan Suportif pada Upaya Bawahan.



Sumber: Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 2001, hal 258.

Saat tugasnya tidak terstruktur dan rumit, bawahan tidak berpengalaman dan hanya ada sedikit formalisasi dari peraturan dan prosedur untuk membimbing pekerjaan, maka kepemimpinan mengarahkan akan menghasilkan kepuasan dan upaya yang lebih tinggi dari bawahan. Saat tugasnya terstruktur atau bawahan amat kompeten, kepemimpinan yang mengarahkan tidak memiliki pengaruh atas upaya. Selanjutnya, dalam situasi ini, jika bawahan merasa bahwa pengawasan ketat dan arahan menjadi sebuah pembebanan yang tidak perlu dari kendali pemimpin kepuasan bawahan akan menurun.

Gambar 4 Hubungan Sebab Akibat untuk Pengaruh Kepemimpinan Mengarahkan pada Upaya Bawahan



Sumber: Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 2001, hal 259.

Seperti yang diperlihatkan oleh gambar tersebut, terdapat lebih dari satu cara agar kepemimpinan mengarahkan untuk mempengaruhi upaya bawahan. Upaya dapat ditingkatkan dengan menemukan penghargaan yang baru dan lebih besar bagi kinerja dan membuatnya makin tergantung atas kinerja bawahan.

Kepemimpinan partisipatif dijelaskan untuk meningkatkan kejernihan peran. Saat tugasnya terstruktur, perilaku ini hanya memiliki sedikit pengaruh atau tidak sama sekali. Kepemimpinan partisipatif juga dapat meningkatkan valensi instrinsik dari pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan bagi bawahan yang memiliki kebutuhan yang tinggi akan keberhasilan dan otonomi.

Suatu studi pegawai profesional dari organisasi-organisasi penelitian dan pengembangan mempelajari model jalur-tujuan yang dilakukan juga oleh House dan Dessler (1974) mengungkapkan kebutuhan akan kejelasan mempengaruhi hubungan antara penjelasan jalan dari pemimpin dan kepuasan pegawai. Semakin tinggi kebutuhan akan kejelasan diantara bawahan, semakin kuat hubungan antara pembentukan struktur dari pemimpin dan kepuasan kerja. Studi penelitian juga

menunjukkan bahwa ketiga perilaku ini dapat diterapkan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi.

2. Pengertian Intensi

Chaplin (2000) mendefinisikan intensi sebagai gerakan pertama dari usaha yang disadari untuk melaksanakan kemauannya, yang mengarah pada dirinya sendiri dalam suatu tujuan, dan yang membedakannya dari tujuan masa depan atau pengharapan atau kesadaran yang akan dilakukan dengan cara khusus, mempunyai arti atau tujuan pada suatu objek.

Fishbein dan Ajzen (1975) mengatakan bahwa intensi adalah probabilitas subjektif yang dimiliki individu tentang akan dilakukannya suatu perilaku. Intensi merupakan komponen konatif, sikap dan komponen konatif berhubungan dengan komponen afektif sikap.

Beranjak dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa intensi adalah gerakan pertama dari niat seseorang yang disadari untuk melakukan perilaku tertentu yang mengarah pada dirinya sendiri untuk mencapai tujuan masa depan dengan menggunakan cara-cara tertentu untuk mewujudkannya. Apabila dalam diri seseorang telah terbentuk sikap positif terhadap sesuatu hal maka akan timbul intensi atau keinginan untuk menindaklanjutinya sebagai perilaku.

3. Pengertian *Turnover*

McEvoy dan Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dan pegawainya.

Mobley (1977) memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Pemberhentian menurut Robbins (1996) dibedakan menjadi dua tipe yaitu *turnover* yang sukarela atau yang diprakarsai oleh pegawai itu sendiri, dan *turnover* yang terpaksa atau yang diprakarsai oleh perusahaan atau organisasi.

Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluar atau berpindahnya pegawai dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa yang disertai imbalan dari perusahaan.

Mobley (1977) mengatakan bahwa *turnover* mempunyai akibat negatif bagi organisasi, yaitu :

- a. Biaya. Akibat dari suatu pergantian pegawai terhadap organisasi yang paling sering ditelaah adalah biaya moneterinya. Adanya pergantian pegawai mengakibatkan pengeluaran biaya tidak dapat dielakkan. Flamholtz (Mobley, 1977) mengemukakan biaya-biaya yang telah keluar guna adanya pergantian pegawai, yaitu biaya perekrutan, biaya seleksi, biaya penerimaan, biaya penempatan dan masih banyak lagi.
- b. Prestasi. Bila pegawai yang pergi merupakan satu anggota yang kompak dan cukup berpengaruh maka dapat menimbulkan efek negatif terhadap anggota kelompok yang lain.
- c. Pola komunikasi dan sosial. Pada sebuah organisasi terdapat pola-pola komunikasi dan sosial baik formal ataupun tidak formal yang merupakan ciri khas dari setiap organisasi. Apakah pegawai yang pergi merupakan pusat dari suatu

jaringan komunikasi. Apabila pegawai yang pergi merupakan kelompok kerja yang terpadu, pergantian pegawai akan menimbulkan efek negatif terhadap pegawai yang tinggal, yang akan merupakan beban kerja tambahan dan kemungkinan menurunkan prestasi.

- d. Merosotnya semangat kerja. Perginya seseorang pegawai dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai yang lain. Pegawai yang tinggal akan mulai mencari kerjaan yang lain dan selanjutnya dapat mendasari pegawai yang lain untuk pergi juga.
- e. Strategi-strategi pengendalian yang kaku. Satu kemungkinan akibat negatif lain bagi organisasi adalah bahwa akan dilaksanakan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan pengendalian pergantian pegawai yang kaku.
- f. Biaya-biaya peluang strategik. Pergantian pegawai akan menimbulkan efek negatif yang parah bagi organisasi, misalnya dengan membuat organisasi itu menunda atau membatalkan usaha-usaha yang mempunyai laba cukup besar.

Mobley (1977) juga mengatakan selain menimbulkan akibat-akibat negatif terhadap perusahaan, *turnover* juga mempunyai akibat-akibat positif, yaitu :

- a. Mutasi bagi pegawai yang kurang berprestasi. Mutasi bagi pegawai yang kurang berprestasi dapat membuka peluang terhadap masuknya pegawai yang lebih berprestasi.
- b. Pembaharuan, fleksibilitas dan kemampuan baru. Pergantian pegawai dapat menciptakan katalisator bagi perusahaan organisasi ke arah yang positif dengan masuknya pegawai baru yang membawa serta ide-ide baru.

- c. Pengurangan dalam perilaku pengunduran diri lainnya. Pegawai yang melakukan turnover dapat mempengaruhi kerja pegawai yang masih bertahan, misalnya lesu dalam bekerja, sabotase, dan memberikan kualitas pekerjaan yang rendah, dalam hal demikian akan menguntungkan bagi perusahaan bila individu seperti itu lebih baik keluar daripada merugikan kedua belah pihak.
- d. Berkurangnya konflik. Perginya seorang pegawai dapat bermanfaat dalam mengurangi konflik-konflik personal yang terjadi di dalam perusahaan.

4. Pengertian Intensi *Turnover*

Intensi merupakan suatu prediktor tunggal yang terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi turnover merupakan prediktor terbaik terhadap gejala dan perilaku *turnover*. Intensi *turnover* merupakan tanda awal terjadinya turnover.

Maier (Mobley, 1977) menyebutkan turnover sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa intensi *turnover* adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan (niat) seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan yang dimiliki oleh individu.

5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Intensi *Turnover*

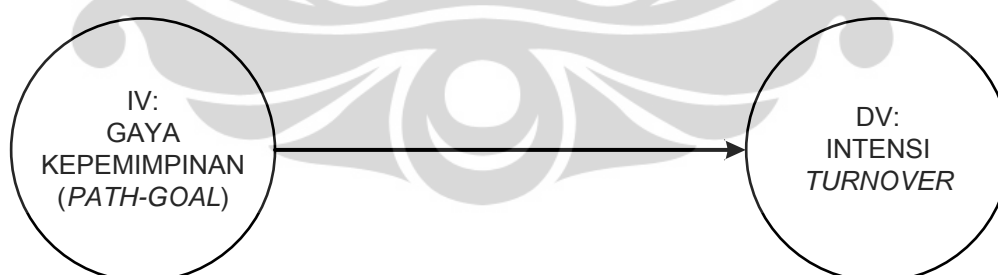
Jovan Hsu, dkk., meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover* menggunakan teori dari House et al (1974). Penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan intensi *turnover*

dan hubungan antara masing-masing dimensi gaya kepemimpinan, kepemimpinan instrumental, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif dengan keinginan berpindah. Hasilnya menunjukkan hubungan negative yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan keinginan berpindah serta hubungan negatif yang signifikan antara masing-masing komponen kepemimpinan instrumental, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif.

C. Model Analisis

Penulis merancang model analisis penelitian untuk memberikan gambaran sederhana tentang hubungan antar variabel-variabel penelitian. Variabel independen (IV) pada penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, sebagai prediktor. Sedangkan variabel yang ingin diukur yaitu intensi *turnover* sebagai variabel dependen (DV).

Gambar 5 Model Analisis Penelitian



Path-Goal Leadership:
 - Supportive Leadership
 - Instrumental Leadership
 - Participative Leadership

D. Hipotesis

Penulis merancang hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang diteliti dan akan diuji kebenarannya. Dalam penelitian sebelumnya Hipotesis yang diangkat adalah hipotesis yang memiliki hubungan variabel antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*.

H0: Tidak adanya hubungan signifikan negatif antara kepemimpinan jalur-tujuan (*path-goal leadership*) dan intensi *turnover*.

H1: Adanya hubungan signifikan negatif antar gaya kepemimpinan jalur-tujuan (*supportive leadership, instrumental leadership, dan participative leadership*) dan intensi *turnover*.

Penelitian sebelumnya oleh penelitian yang pernah dilakukan oleh Dr. Jovan Hsu dan yang lain, dengan judul “*Are Leadership Styles Linked to Turnover Intention: An Examination in Mainland China?*” (Industri internet di Cina). Penelitian Hsu mengacu pada *Path-Goal Theory of Leadership* (Teori Kepemimpinan Jalur-Tujuan) yang dikemukakan oleh House dan Dessler (1974). Hasil penelitian Hsu mengungkapkan hubungan signifikan negatif antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*, juga menyatakan hubungan signifikan negatif antar tiap komponen (SL, IL, PL) dan intensi *turnover*.

Penulis juga mengutip penelitian yang dilakukan oleh Marva L. Dixon dan Laura Kozloaski Hart yang berjudul *The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention* yang diterbitkan oleh *Journal of Managerial Issues*. Penelitian Dixon dengan menggunakan analisis

regresi mengungkapkan IL dan PL memiliki hubungan negatif tetapi tidak signifikan. Sementara itu, SL memiliki hubungan signifikan negatif terhadap intensi *turnover*, memperkuat penelitian Hsu.

E. Operasionalisasi Konsep

Tabel 1 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Leadership	<i>Leadership Style</i>	<i>Supportive leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan membantu tim melakukan pekerjaan • Atasan mengatasi masalah yang dihadapi tim untuk menyelesaikan pekerjaan • menciptakan iklim bersahabat dalam unit kerja • mengimplementasikan saran-saran dari tim 	<i>Likert</i>
		<i>Instrumental leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • membuat standar kinerja tertentu • meminta bawahan untuk mengikuti peraturan dan prosedur • memberikan pemahaman peran atasan • menyampaikan ekspektasi atasan kepada bawahan • menyampaikan apa yang harus dilakukan dan bagaimana penyelesaiannya. • Menjelaskan cara melakukan pekerjaan 	<i>Likert</i>
		<i>Participative leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • berkonsultasi dengan para bawahan • mempertimbangkan opini dan usulan 	<i>Likert</i>

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			bawahan <ul style="list-style-type: none"> • tanggung jawab dalam pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan • meminta saran bawahan terhadap apa yang harus dikerjakan 	
<i>Intention</i>	<i>Turnover intention</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Kenyaman dalam bekerja • Masa depan yang terjamin • Penghargaan yang diberikan 	<i>Likert</i>

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat *turnover intention* pegawai PT BNI Syariah unit pusat, gambaran mengenai gaya kepemimpinan *Path-Goal* (*Supportif Leadership*, *Instrumental Leadership*, dan *Partisipatif Leadership*) pada General Manajer di kantor pusat PT BNI Syariah dan hubungan diantara keduanya.

Pada bab ini akan dikemukakan sejumlah aspek dalam rancangan penelitian agar mencapai tujuan yang telah dikemukakan diatas. Aspek-aspek ini meliputi: jenis penelitian, lokasi, populasi, sampel, cara pengumpulan data, instrumen yang digunakan, cara pengolahan dan analisis data tersebut

Metode penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

A. Pendekatan Penelitian

Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini berbicara mengenai bagaimana cara untuk melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial, yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial yang akan dibahas (Tim penulis, *Metode Penelitian Sosial*, Depok: FISIP-UI, 2001. Hal 13). Pendekatan ini dilakukan untuk menguji teori-teori yang ada (Cooper, 2011) yang berhubungan teori dengan kepemimpinan dan intensi *turnover* pegawai.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan untuk penulisan hubungan antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*, menggunakan teknik pengumpulan data survai. Pengumpulan data survai adalah seorang peneliti mengajukan pertanyaan tertulis, baik yang telah tersusun dalam kuisioner maupun dalam wawancara lisan yang hasilnya direkam. Dalam penelitian survai, peneliti tidak memanipulasi kondisi penelitian. Peneliti hanya mengajukan beberapa pertanyaan pada sejumlah kecil subyek penelitian dalam jangka waktu yang relatif singkat. Jenis penelitian yang digunakan untuk penulisan ini adalah:

1. Berdasarkan Tujuan

Jenis penelitian yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana sebuah fenomena sosial terjadi disebut dengan penelitian eksplanasi. Penelitian eksplanasi digunakan penulis untuk mengumpulkan informasi mengenai topik yang telah diketahui dan memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*.

2. Berdasarkan Waktu

Penelitian ini mengambil satu bagian dari gejala (populasi) pada satu waktu tertentu yaitu *cross sectional*. Penulis mengambil metode ini karena merupakan penelitian yang mudah dan berbiaya murah mengingat dari keterbatasan waktu yang ada.

3. Berdasarkan Manfaat

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian murni, peneliti berusaha menjelaskan mengenai gejala sosial yang terjadi saat ini mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber gagasan dan pemikiran mengenai dunia sosial.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti. Dalam suatu penelitian ilmiah pasti memerlukan sejumlah orang yang akan diselidiki. Idealnya, peneliti harus menyelidiki keseluruhan populasi. Tetapi apabila populasi itu terlalu besar, dapat diambil sejumlah sampel yang dapat mewakili keseluruhan populasi itu. Pemilihan sejumlah sampel dari suatu populasi disebut dengan *sampling*. Hasil pemilihan tersebut disebut dengan sampel. Dengan kata lain bagian yang diamati disebut dengan sampel, sedangkan kumpulan objek penelitian disebut populasi. Populasi dari penelitian ini adalah kelompok pegawai bagian pusat PT Bank BNI Syariah yang sudah menjadi pegawai tetap selama minimal 1 tahun kerja. Teknik yang digunakan adalah teknik penarikan sampel non probabilita yaitu *purposive*, didasarkan pada peneliti ingin mendalami suatu kasus yang melibatkan a) jenis responden tertentu, b) isu-isu sensitif bagi masyarakat, c) memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang masalah yang diteliti. Dalam memilih anggota sampel, teknik ini melibatkan penilaian ahli atau tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai peneliti. Jumlah sampel yang akan diambil adalah 70 orang yang dijadikan responden. Jumlah ini diambil dengan

petimbangan bahwa keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti untuk mengajukan kuesioner kepada responden.

Ada kriteria dalam penarikan sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu orang yang sudah menjabat sebagai manajer dan analis selama minimal 1 tahun kerja. Alasannya karena penulis mengukur seringnya pertemuan dan komunikasi langsung dengan pemimpin divisi yang diharapkan lebih besar pengaruhnya dalam memberikan informasi. Responden tersebut adalah 70 orang pegawai di kantor pusat. Hal ini dengan alasan bahwa dengan kurun waktu tersebut, tentunya penulis akan dapat mengumpulkan data yang dibutuhkan dari pegawai kantor pusat untuk membuat penulisan skripsi ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yang digunakan merupakan data yang diredaksi oleh penulis untuk menjawab masalah penelitian secara khusus yaitu data yang diperoleh penulis melalui membaca buku, literature, majalah, internet, dan referensi yang berhubungan dengan pembahasan. Selain itu studi kepustakaan juga dikumpulkan melalui informasi-informasi yang diperoleh dari pihak perusahaan.

2. Studi lapangan

Studi lapangan yang dilakukan merupakan data yang diredaksi melalui survai yang diperoleh melalui pemberian kuesioner kepada pegawai. Dalam penelitian, kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga pertanyaan-pertanyaan yang diajukan harus berkaitan dengan hipotesis dan tujuan penelitian yang bersangkutan. Adapun data yang terkumpul adalah mengenai analisis hubungan antara gaya kepemimpinan dan intensi *turnover*.

E. Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis dan analisis data penelitian akan dilakukan menggunakan matriks korelasi Pearson yang dapat menggambarkan korelasi antar variabel yang diuji dalam Hipotesis I (H1) dan Hipotesis II (H2).

Pengumpulan data terdiri dari dua bagian, bagian pertama berisi pertanyaan mengenai karakteristik dari responden yang terdiri dari, usia, posisi kerja, dan lama bekerja. Bagian kedua terdiri dari pertanyaan mengenai gaya hidup yang diukur berdasarkan tiga gaya kepemimpinan *supportive leadership*, *instrumental leadership*, dan *participative leadership*.

Pada penelitian ini penulis menggunakan skala Likert untuk skala pengukuran. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah diterapkan secara spesifik oleh peneliti. Bobot yang digunakan dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2 Bobot Skala Penilaian (Likert)

Tingkat Intensitas		Tingkat Pernyataan	
Penilaian	Bobot	Penilaian	Bobot
Sering	5	Sangat Setuju	5
Cukup Sering	4	Setuju	4
Pernah	3	Netral	3
Kadang-kadang	2	Tidak Setuju	2
Tidak Pernah	1	Sangat Tidak Setuju	1

Analisis dilakukan terhadap data yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang diberikan. Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah, skala ordinal. Skala ordinal menunjukkan adanya perbedaan, selain itu juga menunjukkan adanya urutan antara kategori variabel yang akan diukur. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, kemudian dimensi dijabarkan menjadi indikator yang dapat diukur. Indikator-indikator ini yang

kemudian dijadikan sebagai dasar untuk menyusun pertanyaan berupa pertanyaan yang akan dijawab oleh responden.

Peneliti akan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 13.0. Hal ini dilakukan antara lain untuk mempermudah dalam melihat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel intensi *turnover*. Sebelum melakukan analisa data peneliti terlebih dahulu melakukan pengkodean terhadap data yang diperoleh di lapangan melalui kuesioner. Hal ini dimaksudkan untuk menyusun secara sistematis data yang diperoleh sehingga mudah untuk dipindahkan dan diolah dengan menggunakan perangkat komputer.

Pengujian reliabilitas mempunyai tujuan untuk mengetahui konsistensi atau kestabilan pengukuran yang dilakukan dengan instrumen yang ada. Suatu tes atau pengukuran disebut koefisien jika pengukuran tersebut memberikan hasil yang sama kapanpun pengukuran tersebut diberikan. Seringkali tes hanya diberikan satu kali dengan beberapa himpunan soal yang sama.

Uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan metode reliabilitas konsistensi internal. Pada metode ini, tidak perlu dilakukan dua kali pengukuran kepada individu. Respon terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan, diharapkan konsisten secara internal.

Selanjutnya untuk mengetahui kekuatan korelasi antara variabel independen dan variabel dependen dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan	Interval Koefisien Korelasi
≤ 0.10	Tidak Ada	≥ -0.10
$> 0.10 - \leq 0.30$	Kecil	$< -0.10 - \geq -0.30$
$> 0.30 - \leq 0.50$	Sedang	$< -0.30 - \geq -0.50$
$> 0.50 - \leq 1.00$	Kuat	$< -0.50 - \geq -1.00$

F. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari keterbatasan penelitian yang dilakukan yaitu waktu, skala dan sumber daya penelitian. Ukuran sampel masih sangat sedikit dan jenis sampel yang cenderung homogen hanya dari divisi dari satu perusahaan yakni Kantor Pusat PT Bank BNI Syariah.

Penelitian yang akan datang sebaiknya memperbesar jumlah sampel dan skalanya untuk membuktikan konsistensi teori yang diuji.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Bank BNI Syariah

Sejarah Singkat PT Bank BNI Syariah

Pada tahun 2003 dilakukan penyusunan *corporate plan* BNI Syariah yang di dalamnya termasuk rencana independensi pada tahun 2009-2010. Proses independensi BNI Syariah diperkuat dengan kebijakan otonomi khusus yang diberikan oleh BNI kepada UUS BNI pada tahun 2005. Pada Tahun 2009, BNI membentuk Tim Implementasi Pembentukan Bank Umum Syariah, sehingga terbentuk PT Bank BNI Syariah yang efektif beroperasi sejak tanggal 19 Juni 2010.

Bank BNI Syariah berdiri pada tahun 2000 yang terbentuk secara mandiri melalui tim proyek internal tanpa bantuan konsultan. Pola yang digunakan BNI untuk masuk dalam pasar perbankan syariah adalah *dual banking system*. Hal ini sesuai dengan UU Nomer 10 tahun 1998 yang memungkinkan bank-bank umum untuk membuka layanan syariah, yakni menyediakan layanan perbankan umum dan perbankan syariah secara sekaligus. Nasabah dapat menikmati layanan syariah di Kantor cabang BNI Konvensional (*office channeling*) dengan lebih kurang 750 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini

diketahui oleh KH. Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Pemisahan (Spin Off) Unit Usaha Syariah BNI

Proses *spin off* dilakukan dengan beberapa tahapan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku termasuk ketentuan Bank Indonesia (BI). BI memberikan persetujuan prinsip untuk pendirian BNI Syariah, dengan surat nomor 12/2/ DPG/DPbS tanggal 8 Februari 2010 perihal Izin Prinsip Pendirian PT Bank BNI Syariah. Pada tanggal 22 Maret 2010 telah ditandatangani Akta Nomor 159, Akta Pemisahan Unit Usaha Syariah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ke dalam PT Bank BNI Syariah dan Akta Nomor 160, Akta Pendirian PT Bank BNI Syariah, yang keduanya dibuat di hadapan Aulia Taufani, sebagai pengganti dari Sutjipto, Notaris di Jakarta. Selanjutnya Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak

Asasi Manusia Republik Indonesia nomor AHU-15574. AH.01.01, Tanggal 25 Maret 2010. Izin Usaha diterbitkan oleh Bank Indonesia pada tanggal 21 Mei 2010, melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/kep.gbi/2010 tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank Bni Syariah. Selanjutnya BNI Syariah efektif beroperasi pada tanggal 19 Juni 2010.

Visi Misi PT Bank BNI Syariah

BNI Syariah memiliki visi dan misi sebagai pilar tujuan dari perusahaannya, yang hal tersebut merupakan acuan untuk mengarahkan perusahaan.

Visi BNI Syariah adalah “Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”

Misi BNI Syariah

1. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan
2. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
3. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
4. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
5. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

Dalam bab ini akan dijabarkan hasil-hasil yang telah diolah oleh penulis berdasarkan data-data jawaban kuisioner yang telah disebar dan diisi oleh responden. Analisis ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 16.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Data-data ini telah dianalisa oleh penulis untuk lebih memudahkan pemahaman pembaca.

B. Karakteristik Responden

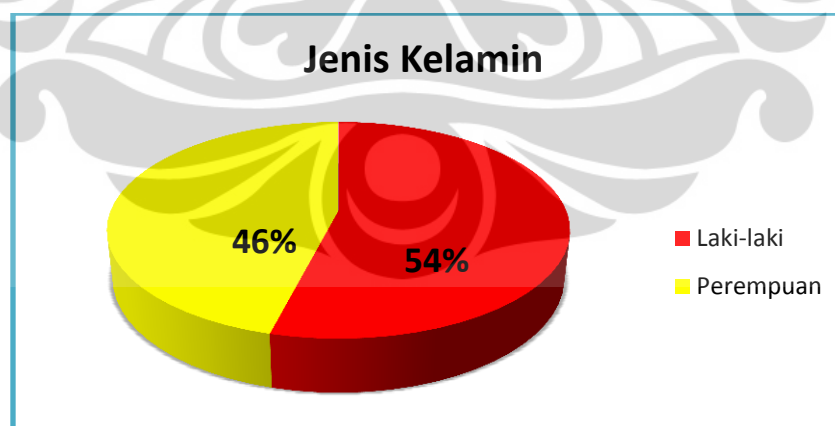
Berdasarkan hasil pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden, dapat diketahui data karakteristik individual sampel pegawai yang menjadi responden. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bertugas di PT Bank BNI Syariah bagian pusat. Jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini sebanyak 50 orang.

Secara substansi, deskripsi responden digambarkan melalui struktur demografinya meliputi: jenis kelamin, usia, masa kerja, jabatan saat ini. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 27 orang responden pegawai laki-laki (54%) dan 23 orang responden pegawai perempuan (46%). Sebaran tersebut tergambar dalam pie chart sebagai berikut :

Gambar 6 Sebaran responden berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: Data Primer Diolah, 2012

2. Usia Responden

Berdasarkan usia responden diketahui bahwa sebanyak 50 responden terdapat 19 pegawai (38%) berusia 22-25 tahun, 12 pegawai (24%) berusia 26-29 tahun, 10 pegawai (20%) berusia 30-33 tahun, 3 pegawai (6%) berusia 34-37 tahun, 2 pegawai (4%) berusia 38-41 tahun dan diikuti 4 pegawai (8%) berusia >42. Sehingga dapat disimpulkan pegawai di PT Bank BNI Syariah mayoritas berusia muda.

3. Masa Kerja

Hasil perhitungan terhadap masa kerja responden menunjukkan bahwa masa kerja responden terbanyak sebesar 31 (62%) pegawai pada masa kerja 1 – 3 tahun kerja kemudian diikuti pegawai masa kerja 26 – 29 tahun sebanyak 4 (8%) responden.

4. Jenjang Jabatan

Berdasarkan jenjang jabatan yang ada meliputi: Asisten (ASST), Asisten Manajer (AMGR), dan Manajer (MGR) didominasi oleh pegawai pada jenjang AMGR 26 pegawai (52%). Berikut adalah responden berdasarkan jenjang jabatan.

Gambar 7 Sebaran responden berdasarkan Jenjang jabatan



Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Dari hasil karakteristik tersebut menunjukkan bahwa PT Bank BNI Syariah pusat mayoritas pegawai laki-laki. Masa jabatan untuk keseluruhan termasuk baru, antara 1 – 3 tahun. Hal ini cukup menguntungkan bila ditinjau pegawai berusia muda dengan jenjang karir yang masih baru karena semangat dan motivasi yang tinggi.

Tabel 4 Data Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah
Jumlah Responden	50
Jenis Kelamin:	
- Laki-Laki	27
- Perempuan	23
Usia:	
- 22 – 25 tahun	19
- 26 – 29 tahun	12
- 30 – 33 tahun	10
- 34 – 37 tahun	3
- 38 – 41 tahun	2
- > 42	4
Masa kerja:	
- 1 – 3 tahun	31
- 4 – 6 tahun	4
- 7 – 10 tahun	8
- 11 – 13 tahun	3
- > 14 tahun	4
Jenjang Jabatan:	
- Asisten	15
- Analis	26
- Manajer	9

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

C. Hasil Analisis dan Interpretasi Data

1. Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009: 49).

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan 50 sampel responden pegawai BNI Syariah dengan target penyebaran 70 kuisisioner, 58 yang kembali dan 8 kuisisioner yang tidak valid. Pusat yang diolah menggunakan SPSS 16.0 *for Windows*. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan. Item Instrumen dianggap Valid jika lebih besar dari 0,3 atau bisa juga dengan membandingkannya dengan r tabel. Jika r hitung $>$ r tabel (DF=48, 0.2353) maka valid. Atau jika nilai Sig. (1-tailed) $<$ 0,05 berarti item tersebut valid dan berlaku sebaliknya. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5 Validitas Indikator Penelitian

No.	Pernyataan	Pearson Correlation	Ket
Leadership Style (Path Goal)			
Suportif Leadership			
1.	Atasan Saya membantu Saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit	.597	Valid
2.	Atasan Saya memberikan arahan kepada Saya mengenai pekerjaan yang baru	.494	Valid
3.	Atasan Saya menciptakan suasana kekeluargaan dalam unit kerja	.762	Valid
4.	Atasan Saya memiliki hubungan emosional yang dekat dengan bawahannya	.789	Valid
5.	Atasan Saya peduli akan kesejahteraan Saya	.845	Valid
6.	Atasan Saya mengakomodir ide-ide yang muncul dari bawahan.	.770	Valid
7.	Atasan Saya mampu mengimplemen-tasikan ide-ide yang terkumpul	.803	Valid
Instrumental Leadership			
8.	Atasan Saya membuat target dalam setiap pekerjaan	.795	Valid
9.	Atasan Saya membuat alur kerja dalam setiap pekerjaan	.799	Valid
10.	Atasan Saya membuat jadwal dalam menyelesaikan pekerjaan	.756	Valid
11.	Atasan Saya meminta Saya untuk mengikuti peraturan dan prosedur yang telah dibuat	.663	Valid
12.	Atasan Saya memberikan pemahaman mengenai fungsi dan perannya sebagai atasan	.673	Valid
13.	Atasan Saya menginginkan Saya dapat mencapai target yang lebih tinggi	.725	Valid
14.	Atasan Saya ingin Saya bekerja sebaik mungkin	.601	Valid
15.	Atasan Saya mengarahkan apa yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan	.632	Valid
16.	Atasan Saya mengawasi pekerjaan yang Saya lakukan	.569	Valid
17.	Atasan Saya mengarahkan pekerjaan Saya sesuai dengan cara-cara yang telah ditentukannya	.755	Valid

	<i>Partisipatif Leadership</i>		
18.	Atasan Saya mendiskusikan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim.	.801	Valid
19.	Atasan Saya mempertimbangkan usulan dan masukan yang bawahan berikan	.894	Valid
20.	Atasan Saya memberikan kepercayaan penuh kepada Saya untuk mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaan Saya	.750	Valid
21.	Atasan Saya meminta saran kepada bawahan terhadap apa yang harus dikerjakan oleh tim	.695	Valid
	<i>Turnover Intention</i>		Valid
22.	Saya merasa nyaman terhadap pekerjaan Saya	.703	Valid
23.	Menurut Saya pekerjaan yang Saya lakukan tidak sesuai dengan kemampuan yang Saya miliki.	.679	Valid
24.	Saya nyaman dengan pimpinan Saya saat ini.	.385	Valid
25.	Saya senang memberikan kinerja yang memuaskan kepada pimpinan Saya	.340	Valid
26.	Saya ingin memiliki peran penting dalam kesuksesan pemimpin Saya.	.451	Valid
27.	Saya merasa kurang nyaman akan lingkungan kerja.	.777	Valid
28.	Saya merasa memiliki peluang dalam meningkatkan karir Saya	.733	Valid
29.	Gaji yang Saya terima belum cukup dalam memenuhi kebutuhan hidup saya	.374	Valid
30.	Saya merasa perusahaan belum bisa menjamin kebutuhan Saya dimasa tua	.519	Valid
31.	Saat Saya memberikan kinerja yang memuaskan Perusahaan tidak memberikan penghargaan atas hasil tersebut	.497	Valid
32.	Saya tidak berniat meninggalkan pekerjaan, jika ada tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain	.192	TidakValid

Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator terkecuali Intensi *Turnover* (TI11/32) tidak valid. Berikut akan lebih dijelaskan lebih lengkap dengan menggunakan hasil dari data SPSS keseluruhan.

Tabel 6 Validitas Data

Correlations

	SUM_SL	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	
Pearson Correlation	SUM_SL	1.000	.597	.494	.762	.789	.845	.770	.803
Sig. (1-tailed)	SUM_SL		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	SUM_SL	50	50	50	50	50	50	50	50

Correlations

	SUM_IL	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7	IL8	IL9	IL10	
Pearson Correlation	SUM_IL	1.000	.795	.799	.756	.663	.673	.725	.601	.632	.569	.755
Sig. (1-tailed)	SUM_IL		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	SUM_IL	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Correlations

	SUM_PL	PL1	PL2	PL3	PL4	
Pearson Correlation	SUM_PL	1.000	.801	.894	.750	.692
Sig. (1-tailed)	SUM_PL		.000	.000	.000	.000
N	SUM_PL	50	50	50	50	50

Correlations

	SUM_TI	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9	TI10	TI11	
Pearson Correlation	SUM_TI	1.000	.699	.676	.600	.324	.325	.790	.763	.595	.598	.585	.140
Sig. (1-tailed)	SUM_TI		.000	.000	.000	.011	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.166
N	SUM_TI	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Sumber: Data Primer Diolah (Output SPSS)

Nilai hitung TI11 tidak memenuhi kriteria *Pearson Correlation* (r tabel, > 0.2353) dan *Sig*, sehingga lebih baik diabaikan.

Correlations

	SUM_TI	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9	TI10	
Pearson Correlation	SUM_TI	1.000	.723	.713	.580	.326	.291	.811	.790	.588	.631	.616
Sig. (1-tailed)	SUM_TI		.000	.000	.000	.010	.020	.000	.000	.000	.000	.000
N	SUM_TI	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa indikator-indikator pertanyaan pada kuesioner telah valid.

2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2009: 45).

Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* (α) dimana hasil yang menunjukkan di atas 0,60 dapat dikatakan reliabel. Berikut ini adalah hasil perhitungan uji reliabilitas terhadap kuesioner yang diolah menggunakan SPSS 16.0 for Windows:

SL Reliability Statistics		PL Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.851	7	.785	4

IL Reliability Statistics		TI Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.883	10	.811	10

Tabel 7 Reabilitas Data

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	SL: Supportive Leadership	0,851	Reliabel
2.	IL: Instrumental Leadership	0,883	Reliabel
3.	PL: Participative Leadership	0,785	Reliabel
4.	TI: Turnover Intention	0,811	Reliabel

3. Pembahasan Data dan Jawaban Responden

Dalam pembahasan data peneliti akan menunjukkan hasil dari jawaban responden dalam setiap dimensi. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan lebih rinci hasil jawaban dari setiap pernyataan responden. Untuk mengolah data ini peneliti melanjutkan penggunaan pengolahan data SPSS 16.0.

Dimensi yang dimunculkan pada penelitian ini, yang berdasarkan dari teori Kepemimpinan *Path-Goal* (House, 1971; House dan Mitchell, 1974) dan Intensi *Turnover* (Mobley, 1977).

a. Variabel Kepemimpinan *Path-Goal*

Penelitian kepemimpinan *Path-Goal* memiliki beberapa dimensi untuk diukur yaitu *Supportive Leadership* (SL), *Instrumental Leadership* (IL), *Partisipative Leadership* (PL). Setiap dimensi memunculkan beberapa indikator untuk memudahkan penelitian dan lebih mengumpulkan hasil pernyataan responden.

Tabel 8 Jawaban Responden Mengenai Atasan memberikan Bantuan Terhadap Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan yang Sulit

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4
Kurang Setuju	8	16
Setuju	33	66
Sangat Setuju	7	14
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa para responden memberikan pernyataan mayoritas pada kesetujuan. Sebanyak 33 responden dengan persentase 66% menjawab setuju, 8 responden (16%) menjawab kurang setuju, 7 responden

(14%) menjawab sangat setuju, 2 responden (4%). Hasil pernyataan ini menunjukkan bahwa pada unit pusat PT BNI Syariah pegawai dan pemimpin memiliki kerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas membuktikan pemimpin ikut membantu menyelesaikan pekerjaan bawahannya.

Tabel 9 Jawaban Responden Mengenai Atasan Memberikan Arahan kepada Pegawai Mengenai Pekerjaan yang Baru

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	4	8
Setuju	36	72
Sangat Setuju	9	18
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel diatas menunjukkan pernyataan responden pada indikator mayoritas setuju. Sebanyak 36 responden (72%) menyatakan setuju, 9 responden (18%) sangat setuju, 4 responden (8%) kurang setuju dan 1 responden (2%) tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada unit pusat PT Bank BNI Syariah mayoritas pegawai merasakan bahwa atasan memberikan arahan apabila ada pekerjaan yang baru, ini membuktikan bahwa atasan memiliki peran penting dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Atasan memberikan penjelasan-penjelasan kepada bawahan untuk lebih memudahkan menyelesaikan pekerjaan dan mengurangi kesalahan dalam penyelesaiannya.

Tabel 10 Jawaban Responden Mengenai Atasan Menciptakan Suasana Kekeluargaan dalam Unit Kerja

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	8	16
Setuju	28	56
Sangat Setuju	13	26
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Tabel responden diatas menunjukkan bahwa pegawai setuju atasan memberikan suasana kekeluargaan dalam unit. Sebanyak 28 responden (56%) setuju, 13 reponden (26%) sangat setuju, 8 responden (16%) kurang setuju dan 1 responden (2%) tidak setuju. Dengan demikian atasan berusaha membuat suatu kedekatan yang baik dengan bawahannya, hal ini akan memberikan kenyamanan bawahan dalam bekerja sama dan menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 11 Jawaban Responden Mengenai Atasan Memiliki Hubungan Emosional yang Dekat dengan Bawahannya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	1	2
Tidak Setuju	0	0
Kurang Setuju	19	38
Setuju	25	50
Sangat Setuju	5	10
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisioner, Mei 2012

Hasil responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki hubungan emosional yang dekat dengan bawahannya. Hal ini dibuktikan dari 25 responden (50%) setuju, 19 responden (38%) kurang setuju, 5 responden (10 %) sangat setuju, dan 1 responden (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan adanya hubungan emosional yang dekat akan meningkatkan motivasi

pegawai, karena merasa saling membutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam meningkatkan kemajuan perusahaan. Pegawai akan merasa nyaman dan tidak merasa terpaksa dalam menghadapi pekerjaan. Hasil diatas juga membuktikan 38% menyatakan tidak setuju.

Peneliti melakukan penelitian kualitatif untuk melihat apa yang menyebabkan pegawai cukup banyak merasa tidak memiliki hubungan emosional yang dekat dengan bawahannya. Hasil wawancara dari beberapa pegawai menyatakan bahwa mereka merasa pemimpin mereka membatasi diri dengan perbedaan atasan dan bawahan, pegawai hanya memiliki peran dalam menyelesaikan pekerjaannya. Komunikasi antara atasan dan bawahan tidak leluasa.

Tabel 12 Jawaban Responden Mengenai Atasan Peduli akan Kesejahteraan Pegawai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	6
Kurang Setuju	10	20
Setuju	33	66
Sangat Setuju	4	8
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari hasil jawaban responden diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai setuju atasan peduli akan kesejahteraan pegawainya. 33 responden (66%) setuju, 10 responden (20%) kurang setuju, 4 responden (8%) sangat setuju dan 3 responden (6%) tidak setuju akan pernyataan ini. Hal tersebut membuktikan bahwa sebagian besar pegawai merasa atasan peduli, hal ini akan meningkatkan loyalitas pegawai dalam bekerja, karena memiliki atasan yang peduli hal tersebut

menjadi dasar pegawai untuk memberikan kinerja yang baik untuk memuaskan atasan.

Dilain hal hasil membuktikan 20% menyatakan kurang setuju. Hasil wawancara membuktikan bahwa atasan tidak memiliki peran penting dalam kesejahteraan pegawai, kurangnya kepedulian dan keingintahuan atasan terhadap kesejahteraan pegawainya.

Tabel 13 Jawaban Responden Mengenai Atasan Mengakomodir Ide-ide yang Muncul dari Bawahan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4
Kurang Setuju	3	6
Setuju	38	76
Sangat Setuju	7	14
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Pernyataan responden diatas menunjukkan Atasan di unit pusat sebagian besar mengakomodir ide-ide yang muncul dari bawahannya. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai setuju 38 responden (76%), 7 responden (14%) menyatakan sangat setuju, 3 responden (6%) menyatakan kurang setuju. Hal ini akan meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kreativitasnya, pegawai merasa diakui dilingkungan kerja.

Tabel 14 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Mampu Mengimplementasikan Ide-ide yang Terkumpul

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	1	2
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	6	12
Setuju	38	76
Sangat Setuju	4	8
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Hal diatas menunjukkan Atasan mampu mengimplementasikan ide-ide yang terkumpul. Sebanyak 38 responden (76%) menyatakan setuju, 6 responden (12%) menyatakan kurang setuju, 4 responden (8%) menyatakan sangat setuju, 1 responden (2%) tidak setuju dan 1 responden (2%) sangat tidak setuju. Atasan adalah penggerak suatu tim, bawahan akan menghargai atasan dan menghormati atasan jika atasan tersebut memiliki kebijaksanaan dan kemampuan yang lebih dari mereka. Atasan yang tidak memiliki kemampuan, pengetahuan dan ide maka tim yang dipimpinya tidak dapat berjalan dengan baik karena tidak ada pondasi yang menahannya. Bawahan tidak akan memiliki arah dan kejelasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 15 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Membuat Target dalam Setiap Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	9	18
Setuju	32	64
Sangat Setuju	8	16
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan setuju bahwa atasan membuat target dalam setiap pekerjaan. Sebanyak

32 responden (64%) menyatakan setuju, 9 responden (18%) menyatakan kurang setuju, 8 responden (16%) menyatakan sangat setuju, 1 responden (2%) menyatakan tidak setuju. Dengan dibuatnya target oleh atasan diharapkan pekerjaan yang akan dikerjakan dapat berjalan dengan baik dan tepat waktu. Hal ini dikatakan baik apabila sesuai dengan budaya tim, apabila sebuah tim lebih nyaman untuk diberikan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini akan memberikan beban terhadap pegawai.

Tabel 16 Jawaban Responden Mengenai Atasan Saya membuat alur kerja dalam setiap pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	1	2
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	13	26
Setuju	29	58
Sangat Setuju	6	12
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Hasil pernyataan diatas membuktikan bahwa sebagian besar pegawai setuju bahwa atasan di unit pusat membuat alur kerja pada setiap pekerjaan sebanyak 29 responden (58%) setuju, 13 responden (26%) kurang setuju, 6 responden (12%) sangat setuju, 1 responden (2%) tidak setuju, 1 responden (2%) sangat tidak setuju. Dengan adanya alur kerja yang sudah ada, diharapkan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, efisien dalam waktu.

Tabel 17 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Membuat Jadwal dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	2
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	14	28
Setuju	27	54
Sangat Setuju	8	16
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Hasil pernyataan diatas membuktikan bahwa sebagian besar pegawai setuju bahwa atasan di unit pusat membuat jadwal pekerjaan untuk setiap penyelesaiannya. 27 responden (54%) setuju, 13 responden (28%) kurang setuju, 8 responden (16%) sangat setuju, 1 responden (2%) tidak setuju. Dengan adanya pengawasan dalam waktu, pekerjaan yang diberikan akan terlaksana dengan baik, tapi disesuaikan dengan berat kerja masing-masing pegawai. Tidak semua jenis pekerjaan dapat diberikan atau diprediksi waktu penyelesaiannya.

Responden memberikan cukup tinggi menyatakan kurang setuju jika atasan membuat jadwal dalam menyelesaikan pekerjaan. Beberapa responden mengungkapkan bahwa atasan hanya sebatas memberikan tugas atau disposisi, bawahan memiliki tanggung jawab dan kesadaran dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 18 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Meminta Pegawainya untuk Mengikuti Peraturan
dan Prosedur yang Telah Dibuat

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4
Kurang Setuju	3	6
Setuju	38	76
Sangat Setuju	7	14
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa atasan meminta pegawai untuk mengikuti peraturan dan prosedur yang berlaku. Sebanyak 38 responden (76%) menyatakan setuju, 3 responden (6%) kurang setuju, 7 responden (14%) sangat setuju, dan 2 responden (4%) tidak setuju. Disini menunjukkan bahwa atasan memiliki disiplin yang tinggi dalam tim. Hal ini akan memberikan dampak yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, tapi apabila atasan sangat terikat akan peraturan dan prosedur tidak menyesuaikan dengan jenis pekerjaan tim, hal ini akan menurunkan kinerja pegawai.

Tabel 19 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Memberikan Pemahaman Mengenai Fungsi dan
Perannya Sebagai Atasan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4
Kurang Setuju	9	18
Setuju	34	68
Sangat Setuju	5	10
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden sebagian setuju bahwa atasan memberikan pemahaman mengenai fungsi dan perannya sebagai atasan. Sebanyak 34 responden (68%) setuju, 5 responden (10%) sangat setuju,

9 responden (18%) kurang setuju dan 2 responden (4%) tidak setuju. Dalam hal ini pemimpin memberikan penjelasan mengenai hak dan tanggung jawabnya dalam tim. Menjelaskan kepada bawahan bahwa atasan memiliki andil besar dalam pekerjaan, dalam hal perencanaan, pelaksanaan, penyelesaian memerlukan persetujuan atasan. Bawahan tidak diberi wewenang dalam memberi keputusan sebelum ada persetujuan dan telah diketahui oleh atasan.

Tabel 20 Jawaban Responden Mengenai Atasan Menginginkan Bawahannya dapat Mencapai Target yang Lebih Tinggi

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	7	14
Setuju	31	62
Sangat Setuju	11	22
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden sebagian besar setuju bahwa atasan di unit pusat menginginkan bawahannya untuk dapat mencapai target yang lebih tinggi. Dilihat dari 31 responden (62%) setuju, 7 responden (14%) kurang setuju, 11 responden (22%) sangat setuju, dan 1 responden (2%) tidak setuju. atasan memiliki harapan besar akan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan atasan ingin bawahannya terus menerus meningkatkan kinerja, mutu dan kreativitas kerja. Pegawai diharapkan tidak hanya menyelesaikan pekerjaan tapi memberikan hal lebih dari hasil pekerjaan tersebut.

Tabel 21 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Ingin Bawahannya Bekerja Sebaik Mungkin

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Kurang Setuju	1	2
Setuju	34	68
Sangat Setuju	15	30
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa responden setuju atasan ingin bawahannya bekerja sebaik mungkin. Dilihat dari jumlah responden yang mayoritas menjawab setuju sebesar 34 responden (68%), 15 responden (30%) sangat setuju, 1 responden (2%) kurang setuju. Atasan ingin bawahannya menunjukkan pekerjaan yang memuaskan, tepat pada waktunya.

Tabel 22 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Mengarahkan Bawahannya Apa yang Harus Dilakukan
dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Kurang Setuju	8	16
Setuju	40	80
Sangat Setuju	2	4
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden setuju bahwa atasan mengarahkan bawahannya apa yang harus dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Jumlah responden mayoritas sebanyak 40 responden (80%) menyatakan setuju, 2 responden (4%) menyatakan sangat setuju dan 8 responden (16%) menyatakan kurang setuju. Dengan begitu bawahan akan lebih

memahami pekerjaannya dan dapat dikerjakan dengan lebih mudah. Hal ini untuk mengurangi kesalahan komunikasi atasan dan bawahan.

Tabel 23 Jawaban Responden Mengenai Atasan Mengawasi Pekerjaan yang Dilakukan oleh Bawahan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Kurang Setuju	11	22
Setuju	35	70
Sangat Setuju	4	8
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa 35 responden (70%) menyatakan setuju bahwa atasan mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. 11 responden (22%) menyatakan kurang setuju, 4 responden (8%) menyatakan sangat setuju. Dengan adanya pengawasan diharapkan pekerjaan dapat berjalan tepat waktu dan mengurangi adanya kesalahan. Hal ini juga bisa mengurangi kenyamanan pegawai, apabila pengawasan yang berlebihan dan tidak sesuai dengan jenis kerja dan budaya unit kerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa responden kurang setuju, hasil wawancara membuktikan bahwa atasan hanya sebatas memberikan disposisi dan menerima hasil sesuai dengan waktu yang ditentukan tidak memberikan pengecekan saat tugas diproses, selain apabila pegawai mengajukan pertanyaan.

Tabel 24 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Mengarahkan Pekerjaan Bawahannya Sesuai
dengan Cara-Cara yang Telah Ditentukannya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	13	26
Setuju	33	66
Sangat Setuju	3	6
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan mengarahkan pekerjaan bawahannya sesuai dengan dengan cara-cara yang telah ditentukannya. 33 responden (66%) menyatakan setuju, 13 responden (26%) menyatakan kurang setuju, 3 responden (6%) menyatakan sangat setuju dan 1 responden (2%) menyatakan ketidak setujuan. Penelitian ini menunjukkan bahwa atasan telah membuat alur pekerjaan dari tahap awal sampai tahap akhir. Bawahan tidak diberikan peluang untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan cara masing-masing pegawai. Hal ini memberikan efek positif karena pekerjaan telah tersusun dengan rapi dan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan karena sudah ada langkah-langkah yang harus dilakukan. Diluar dari hal positif terdapat pula hal negatif dimana dengan cara ini atasan menghambat kreatifitas bawahan dan tidak memberikan peluang untuk berkembang

Penelitian diatas juga menunjukkan bahwa 26 % menyatakan kurang setuju, setelah dilakukan wawancara mendalam membuktikan beberapa atasan tidak mengarahkan pekerjaan bawahannya sesuai dengan langkah-langkah yang telah dibuat, atasan memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk menggali kreatifitas dan kelebihan pegawai dalam mencari cara yang mudah dan nyaman

bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tetap dalam waktu yang telah ditentukan. Disini atasan hanya memberikan penjelasan akan pekerjaan dan memberikan arahan jika pegawai mengalami hambatan.

Tabel 25 Jawaban Responden Mengenai Atasan Mendiskusikan Pekerjaan-pekerjaan yang Akan Dilakukan oleh Tim

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	5	10
Setuju	39	78
Sangat Setuju	5	10
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan mendiskusikan pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim dilihat dari 39 responden (78%) menyatakan setuju, 5 responden (10%) menyatakan kurang setuju, 5 responden (10%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa atasan memberikan peluang kepada bawahannya dalam memberikan pendapat, bawahan ikut andil dalam suatu pekerjaan atau proyek.

Tabel 26 Jawaban Responden Mengenai Atasan Mempertimbangkan Usulan dan Masukan yang Bawahan Berikan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	1	2
Tidak Setuju	0	0
Kurang Setuju	1	2
Setuju	42	84
Sangat Setuju	6	12
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan mempertimbangkan usulan dan masukan yang bawahan berikan 42 responden

(84%) menyatakan setuju, 6 responden (12%) menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa masukan dan usulan mereka diterima oleh atasan untuk didiskusikan, atasan memberikan peluang kepada bawahan dan tidak membatasi orang lain untuk berkembang.

Tabel 27 Jawaban Responden Mengenai Atasan Memberikan Kepercayaan Penuh kepada Saya untuk Mengambil Keputusan dalam Lingkup Pekerjaan Saya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4
Kurang Setuju	8	16
Setuju	33	66
Sangat Setuju	7	14
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaan bawahan itu sendiri, 33 responden (66%) menyatakan setuju, 8 responden (22%) menyatakan kurang setuju, 7 responden (14%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden (4%) tidak setuju. Disini atasan percaya bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dipercaya dapat memberikan hasil yang memuaskan. Atasan memberikan kepercayaan dengan resiko yang ada, hal ini untuk memberikan tantangan kepada bawahan untuk lebih mandiri, percaya diri, dan berkembang.

Tabel 28 Jawaban Responden Mengenai
Atasan Meminta Saran kepada Bawahan
Terhadap Apa yang Harus Dikerjakan oleh Tim

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2
Kurang Setuju	9	18
Setuju	39	78
Sangat Setuju	1	2
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan meminta saran kepada bawahan terhadap apa yang harus dikerjakan oleh tim. 39 responden (78%) menyatakan setuju, 9 responden (18%) menyatakan kurang setuju, 1 responden (2%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (2%) tidak setuju. Atasan melakukan diskusi terhadap pekerjaan yang akan dilakukan, dengan meminta saran memperlihatkan bahwa atasan ingin memberikan kenyamanan kepada bawahan, apa yang baik dan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dengan didasari aturan-aturan yang sudah ada.

Tabel 29 Jawaban Responden Mengenai
Pegawai Merasa Nyaman Terhadap Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	7	14
Tidak Setuju	33	66
Kurang Setuju	7	14
Setuju	3	6
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari hasil pernyataan responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai 33 pegawai (66%) tidak setuju pada kenyamanan pekerjaan. 7 pegawai (14%) sangat tidak setuju, 7 pegawai (14%) kurang setuju dan 3 pegawai (6%) setuju.

Hal ini menunjukkan rendahnya tingkat kenyamanan pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan tingginya ketidaknyamanan ini peneliti melakukan wawancara yang menghasilkan pernyataan bahwa merasa tidak berkembangnya pegawai dengan pekerjaan yang rutinitas dan beberapa pegawai merasa pekerjaan tersebut tidak diikuti dengan pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan mereka.

Tabel 30 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Pekerjaannya Tidak Sesuai dengan Kemampuan yang Pegawai Miliki

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	2	4
Tidak Setuju	32	64
Kurang Setuju	12	24
Setuju	4	8
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas 32 responden (64%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (24%) menyatakan kurang setuju, 4 responden (8%) menyatakan setuju, 2 reponden (4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai pekerjaan yang digeluti sesuai dengan kemampuan yang pegawai miliki. Hal ini memberikan akibat positif terhadap unit karena pegawai yang nyaman karena menguasai pekerjaannya akan lebih meningkatkan hasil unit lebih baik karean sumber daya manusia yang berkompeten

Tabel 31 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Nyaman dengan Pimpinan Saat Ini.

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	7	14
Tidak Setuju	32	64
Kurang Setuju	9	18
Setuju	2	4
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa 32 responden (64%) menyatakan tidak setuju, 9 responden (18%) menyatakan kurang setuju, 7 responden (14%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 reponden (4%) menyatakan setuju terhadap kenyamanan terhadap pimpinan saat ini. Hal ini menunjukkan pegawai masih belum nyaman terhadap hubungan antara pimpinan dan bawahan. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa beberapa pegawai merasa pimpinan mereka saat ini tidak memberikan peluang kepada bawahannya untuk berkembang, atasan tidak sepenuhnya memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk memberikan pendapat, dan pimpinan tidak sepenuhnya memperhatikan peningkatan kinerja pegawai.

Tabel 32 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Senang Memberikan Kinerja yang Memuaskan Kepada Pimpinannya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	6	12
Tidak Setuju	25	50
Kurang Setuju	15	30
Setuju	4	8
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Penelitian menunjukkan sebagian besar pegawai dengan rincian, 25 responden (50%) menyatakan tidak setuju, 15 responden (24%) menyatakan kurang

setuju, 4 responden (8%) menyatakan setuju, 6 reponden (12%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan rendahnya hubungan antara pimpinan dan bawahan, wawancara menghasilkan kesimpulan kurangnya pengakuan atasan akan pekerjaan pegawai, tidak adanya bentuk penghargaan terhadap keberhasilan kinerja pegawai terhadap unit.

Tabel 33 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Ingin Memiliki Peran Penting dalam kesuksesan Pemimpinnya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	15	30
Tidak Setuju	26	52
Kurang Setuju	9	18
Setuju	0	0
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Hasil penelitian ini menunjukkan mayoritas responden 26 pegawai (52%) tidak setuju, 15 responden (30%) sangat tidak setuju dan 9 responden (18%) kurang setuju ingin memiliki peran penting dalam kesuksesan pemimpinnya.

Hal ini menunjukkan belum timbulnya loyalitas pegawai terhadap atasannya. Pegawai hanya terfokus akan penuntasan tanggung jawab diri sendiri. Hal ini menunjukkan rendahnya kepuasan pegawai terhadap atasan, hasil wawancara menunjukkan adanya batasan antara atasan dan bawahan, atasan kurang memberikan komunikasi yang dekat terhadap pegawai dan tidak memberikan peluang untuk pegawai berkembang, tidak memperhatikan kenyamanan pegawai.

Tabel 34 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Kurang Nyaman akan Lingkungan Kerja

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	8	16
Tidak Setuju	32	64
Kurang Setuju	8	16
Setuju	2	4
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa tidak setuju apabila tidak merasa nyaman terhadap lingkungan kerja. Sebanyak 32 responden (64%) menyatakan tidak setuju, 8 responden (16%) menyatakan kurang setuju, 8 responden (16%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 reponden (4%) menyatakan sangat setuju. Hasil tersebut membuktikan bahwa pegawai nyaman terhadap lingkungan dan hal ini salah satu yang membantu pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan output yang memuaskan.

Tabel 35 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Memiliki Peluang dalam Meningkatkan Karirnya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	7	14
Tidak Setuju	36	72
Kurang Setuju	4	8
Setuju	3	6
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa tidak setuju jika memiliki peluang dalam meningkatkan karirnya, 36 responden (72%)

menyatakan tidak setuju, 7 responden (14%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (8%) menyatakan kurang setuju, 3 reponden (6%) menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan rendahnya kebijakan perusahaan dan atasan untuk mensejahterahkan pegawai salah satunya karir. Hasil wawancara menyatakan, perusahaan belum memperlihatkan manajemen yang jelas mengenai masa depan pegawai, sulitnya pegawai untuk menaikkan karirnya karena prosedur yang masih kaku, atasan pun tidak memberikan dukungan dan celah untuk pegawai unjuk gigi.

Tabel 36 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Gaji yang Diterima Belum Cukup dalam Memenuhi Kebutuhan Hidupnya

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	5	10
Tidak Setuju	32	64
Kurang Setuju	12	24
Setuju	1	2
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan mengarahkan pekerjaan bawahannya sesuai dengan dengan cara-cara yang telah ditentukannya. 32 responden (64%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (24%) menyatakan kurang setuju, 5 responden (8%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 reponden (2%) menyatakan setuju. Hasil ini menunjukkan jika pegawai nyaman dan puas dalam hal pendapatan, mencukupi untuk keperluan hidup. Ini adalah

salah satu cara perusahaan untuk memberikan nilai lebih perusahaan dalam mensejahterakan pegawai diluar dari beberapa faktor yang lainnya.

Tabel 37 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Merasa Perusahaan Belum Bisa Menjamin Kebutuhannya di masa tua

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	22	44
Kurang Setuju	24	48
Setuju	4	8
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan mengarahkan pekerjaan bawahannya sesuai dengan dengan cara-cara yang telah ditentukannya. 24 responden (64%) menyatakan kurang setuju, 22 responden (44%) menyatakan tidak setuju, 4 responden (8%) menyatakan setuju. Pegawai merasa perusahaan telah memberikan jaminan yang sesuai dimasa yang akan datang, pegawai akan merasakan ketenangan dalam bekerja dan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif karena tidak memikirkan apa yang akan dilakukan dimasa tua untuk memenuhi hidupnya.

Tabel 38 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Tidak Mendapatkan Penghargaan dari Perusahaan Atas Kinerja yang Memuaskan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	2	4
Tidak Setuju	30	60
Kurang Setuju	17	34
Setuju	1	2
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari data tabel diatas mayoritas responden menyatakan bahwa setuju atasan mengarahkan pekerjaan bawahannya sesuai dengan dengan cara-cara yang telah

ditentukannya. 30 responden (60%) menyatakan tidak setuju, 17 responden (34%) menyatakan kurang setuju, 2 responden (4%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 reponden (2%) menyatakan setuju. Pegawai di unit merasa mendapatkan imbal jasa dari perusahaan sesuai dengan pekerjaannya berupa bonus dari penilaian tahunan yang diadakan dua kali dalam setahun, disini menunjukkan perusahaan adil akan hasil kinerja pegawai.

Tabel 39 Jawaban Responden Mengenai Pegawai Tidak Berniat Meninggalkan Pekerjaan, Jika Ada Tawaran yang Lebih Baik dari Perusahaan lain

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Setuju	9	18
Tidak Setuju	22	44
Kurang Setuju	14	28
Setuju	5	10
Sangat Setuju	0	0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner, Mei 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa 22 responden (44%) tidak setuju, 14 responden (28%) kurang setuju, 9 responden (18%) sangat tidak setuju, 5 responden (10%) setuju bahwa tidak berniat meninggalkan pekerjaan jika ada tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain. Hal ini menunjukkan cukup tingginya niat pegawai untuk keluar dari perusahaan jika ada yang terbaik. Wawancara membuktikan bahwa pegawai merasa perusahaan tidak memberikan pengembangan dalam bidang karir, sulitnya pegawai untuk berkembang dan manajemen yang belum stabil diluar gaji yang bagus pegawai membutuhkan karir yang jelas dimasa yang akan datang.

4. Tes Hipotesis

Penelitian ini menunjukkan tiga komponen gaya kepemimpinan yang melibatkan kepemimpinan instrumental (IL), kepemimpinan suportif (SL), dan kepemimpinan partisipatif (PL). Hubungan antara gaya kepemimpinan dan niat untuk keluar telah dilakukan penelitian. Nilai variabel (IL, SL, PL, L, TI) telah memperhitungkan rata-rata respon valid dalam mensurvei pertanyaan. Berdasarkan survai validitas pertanyaan TI11 sebaiknya dikeluarkan. Maka nilai rata-rata untuk kepemimpinan suportif (SL) dari SL1, SL2, SL3, SL4, SL5, SL6, SL7; rata-rata kepemimpinan instrumental (IL) IL1, IL2, IL3, IL4, IL5, IL6, IL7, IL8, IL9, IL10; rata-rata kepemimpinan partisipatif (PL) PL1, PL2, PL3, PL4. dan rata-rata untuk gaya kepemimpinan (L) dari IL, SL, PL; dan nilai rata-rata intensi *turnover* (TI) dari TI1, TI2, TI3, TI4, TI6, TI7, TI8, TI9, TI10. Berdasarkan nilai-nilai tersebut dilakukan tes hipotesis menggunakan matrix korelasi Pearson.

Tabel 40 Hubungan Intensi *Turnover* (TI) dan Gaya Kepemimpinan (L)

		Correlations	
		TI	L
<i>Turnover Intention</i>	Pearson Correlation	1	-.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
<i>Leadership</i>	Pearson Correlation	-.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

Hasil yang diperoleh pada tingkat signifikansi 99%, yaitu hubungan signifikan negatif (Pearson) antara *Leadership Style* dan *Turnover Intention*

(-0.618). dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan negatif terhadap *turnover intention*.

Tabel 41 Hubungan Intensi *Turnover*, Gaya Kepemimpinan Suportif (SL), Instrumental (IL), Partisipatif (PL)

		TI	SL	IL	PL
TI	Pearson Correlation	1	-.516**	-.411**	-.594**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000
	N	50	50	50	50
SL	Pearson Correlation	-.516**	1	.435**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	50	50	50	50
IL	Pearson Correlation	-.411**	.435**	1	.510**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002		.000
	N	50	50	50	50
PL	Pearson Correlation	-.594**	.590**	.510**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

Hasil tabel diatas menunjukkan, pada tingkat signifikansi 99%, hubungan signifikan negatif antara PL-TI (-0,594), IL-TI (-0,411), SL-TI (-0,516) menyimpulkan bahwa turnover intention berhubungan negatif terhadap seluruh gaya kepemimpinan (PL, IL, SL).

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan Hasil Analisis

Dari hasil penelitian di PT BNI Syariah unit pusat menunjukkan bahwa mayoritas pegawai masih baru, dan berjenis kelamin laki-laki dan masih berumur masih cukup muda, jabatan yang paling banyak pada grade asisten analis.

Hasil uji analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi peringkat Pearson, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat Hubungan signifikan negatif antara Gaya kepemimpinan *Path Goal* (*Supportive Leadership, Instrumental Leadership, dan Partisipatif Leadership*) dan *turnover intention*, semakin tinggi gaya kepemimpinan *Path-Goal, turnover intention* semakin rendah begitu pula sebaliknya.

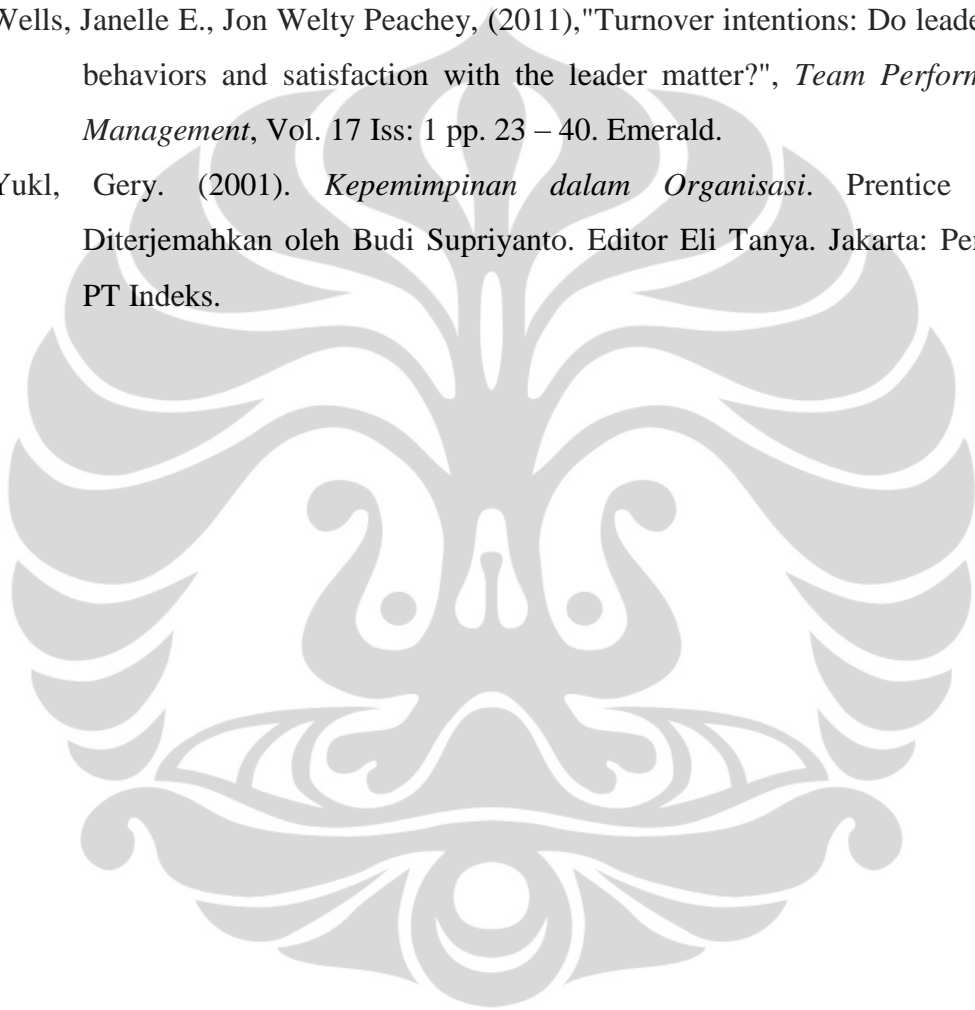
Jika dibandingkan antara masing-masing gaya kepemimpinan SL, IL, PL dan *turnover intention*, kepemimpinan suportif dan partisipatif yang paling besar mempengaruhi *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Azahari, Azril. (2006). *Teknik Penulisan Ilmiah*. Ed. 2. Penerbit Universitas Terbuka.
- Bass, Bernard M., Ruth Bass, Ruth R. Bass. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Chaplin, J.P. (2000). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo. Persada
- Cooper, Donald R., Pamela S. Schindler. (2011). *Business Research Methods*. Ed. 7. Penerbit Mcgraw Hill International Edition.
- Dixon, Marva L., Laura Kozloski Hart. (2010). "The impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention." *Journal of Managerial Issues*. Hal 52.
- Evans, M.G. (1970). "The Effects of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*. Hal 277-298.
- Fishbein, M., dan Icek Ajzen. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley Publisher.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., John. M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. (1995). *Organizations*. Richard D. Irwin Inc. Terjemahan oleh Nunuk Adiarni. Editor Lyndon Saputra. Jakarta: Binarupa Aksara (1997)
- House, Robert J. (1971). 'A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness'. *Administrative Science Quarterly*. September. hal 321-329.
- House, Robert J. dan G.Dessler, (1974) 'The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Test,' in *Contingency Approach to Leadership*, ed.J.G.Hunt. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, Robert J. dan Terence R. Mitchell. (1974). 'Path Theory of Leadership'. *Journal Contemporary Business*. Autumn. hal 81-89.
- Hsu, J., J.C.Hsu, S.Y. Huang, L. Leong, and A.M.Li. (2003). "Are Leadership Styles Linked to Turnover Intention?:An Examination in Mainland China." *Journal of American Academy of Business*.Hal 37.
- Kendall, Stephanie D. (2007). 'Customer Service from the Customer's Perspective's. In Fogli, Lawrence. *Customer Service Delivery: Research and Best Practices*. J-B SIOP Professional Practice Series. 20. John Wiley and Sons.
- Lind, Douglas A., William G. Marchal, dan Samuel A. Wathen. (2010). *Statistical Techniques in Business and Economics*. Ed. 14. McGraw-Hill International Edition.
- Locke, E.A. (1997) *Esensi Kepemimpinan* (Terjemahan), Jakarta, Mitra Utama.
- McEvoy, Glenn M. and Wayne F. Cascio. (1987). "Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover" *The Academy of Management Journal* Vol. 30, No. 4. Hal 744-762.
- Mobley, William H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*. Vol 62(2), Hal. 237-240.
- Noe, Raymond A., John H. Hollenbeck, Barry Gerhant, dan Patrick M. Wright. (2009). *Fundamental of Human Resource Management*. Ed. 3. McGraw-Hill International Edition.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2007). *Perilaku Organisasi 1* (ed. 12). Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdal Rosyid. Jakarta: Penerbit Empat Salemba. (2008).
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2007). *Perilaku Organisasi 2* (ed. 12). Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdal Rosyid. Jakarta: Penerbit Empat Salemba. (2008).
- Sekaran, Uma, 2006. *Research Methodes For Business* (edisi 4), Jakarta: Penerbit Empat Salemba

- Stogdill, Ralph Melvin. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. Free Press.
- Tim penulis. (2001). *Metode Penelitian Sosial*, Depok: FISIP-UI. Hal 13
- Tennant, Geoff (2001). *Six Sigma: SPC and TQM in manufacturing and services*. Gower Publishing.
- Wells, Janelle E., Jon Welty Peachey, (2011), "Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?", *Team Performance Management*, Vol. 17 Iss: 1 pp. 23 – 40. Emerald.
- Yukl, Gery. (2001). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Prentice Hall. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Editor Eli Tanya. Jakarta: Penerbit PT Indeks.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : PUTY RETA AMALIA
Tempat dan Tanggal Lahir : PADANG, 14 MARET 1989
Alamat : JL. RE ABDULLAH NO. 18, RT 01/RW 01,
KEL. PASIR MULYA, KEC. BOGOR BARAT
BOGOR 16118
Nomor Telepon : 081310623799
Surat Elektronik : putyamalia2@gmail.com
Nama Orangtua : Ayah : AMRIZAL SUTRA
Ibu : LAFINA

Riwayat pendidikan formal:

SD : Sekolah Dasar Negeri Grogol Selatan 01 Pagi (1995 – 2001)
SMP : Sekolah Menengah Pertama Negeri 48 (2001 – 2004)
SMA : Sekolah Menengah Umum Negeri 47 (2004 – 2007)
D-3 : Politeknik Negeri Jakarta, Adiminstrasi Bisnis (2007 – 2010)

LAMPIRAN 1 KUESIONER



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA

No. Kuesioner :

--	--	--

No. Responden :

--	--	--

PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Lampiran : Satu berkas

Yth.

Karyawan Nonakademis

PT BNI Syariah

Di tempat

Nama Saya adalah Puty Reta Amalia, mahasiswi S1 Ekstensi program studi Administrasi Niaga FISIP UI. Saya sedang melakukan penelitian untuk mata kuliah riset bisnis dengan judul : “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan *Path Goal* dan Intensi *Turnover* pada PT BNI Syariah”.

Saya sangat membutuhkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Informasi yang Anda berikan akan sangat bermanfaat bagi penelitian yang sedang Saya lakukan. Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Diharapkan Anda dapat memberi jawaban yang sebenarnya.

Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian, bantuan, dan waktu yang telah Bapak/Ibu luangkan. Terimakasih.

Puty Reta Amalia

Petunjuk pengisian

- Berikan penilaian Anda terhadap gaya kepemimpinan atasan Anda setingkat *General Manager* (GM) yang selama ini Anda rasakan dan hadapi, dengan memberi **tanda checklist** (✓) pada jawaban Anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dalam arti bukan apa yang Anda harapkan/yang sebaiknya dan juga tanpa pengaruh orang lain.
- Ada lima alternatif jawaban untuk menjawab variabel *Leadership Style* dan *Turnover Intention*.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya senang bekerjasama dengan atasan Saya		✓			

- Dengan memberi **tanda checklist** (✓) pada kotak jawaban “S” berarti Anda merasakan setuju dalam pernyataan di atas.
- Apabila Anda ingin memperbaiki jawaban, cukup beri tanda coret dua kali (=) pada jawaban yang akan diganti, kemudian berilah **tanda checklist** (✓) pada kolom jawaban lain yang dianggap benar.

II. Data Responden

Nama :

Jenis kelamin : L / P

Usia :

Lamanya bekerja :

Jabatan :

Nama Atasan :

Petunjuk: Berikanlah tanda *checklist* (√) pada pernyataan yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Leadership Style (Path Goal)</i>					
1.	Atasan Saya membantu Saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit					
2.	Atasan Saya memberikan arahan kepada Saya mengenai pekerjaan yang baru					
3.	Atasan Saya menciptakan suasana kekeluargaan dalam unit kerja					
4.	Atasan Saya memiliki hubungan emosional yang dekat dengan bawahannya					
5.	Atasan Saya peduli akan kesejahteraan Saya					
6.	Atasan Saya mengakomodir ide-ide yang muncul dari bawahan.					
7.	Atasan Saya mampu mengimplementasikan ide-ide yang terkumpul					
8.	Atasan Saya membuat target dalam setiap pekerjaan					
9.	Atasan Saya membuat alur kerja dalam setiap pekerjaan					
10.	Atasan Saya membuat jadwal dalam					

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	menyelesaikan pekerjaan					
11.	Atasan Saya meminta Saya untuk mengikuti peraturan dan prosedur yang telah dibuat					
12.	Atasan Saya memberikan pemahaman mengenai fungsi dan perannya sebagai atasan					
13.	Atasan Saya menginginkan Saya dapat mencapai target yang lebih tinggi					
14.	Atasan Saya ingin Saya bekerja sebaik mungkin					
15.	Atasan Saya mengarahkan apa yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan					
16.	Atasan Saya mengawasi pekerjaan yang Saya lakukan					
17.	Atasan Saya mengarahkan pekerjaan Saya sesuai dengan cara-cara yang telah ditentukannya					
18.	Atasan Saya mendiskusikan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim.					
19.	Atasan Saya mempertimbangkan usulan dan masukan yang bawahan berikan					
20.	Atasan Saya memberikan kepercayaan penuh kepada Saya untuk mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaan Saya					
21.	Atasan Saya meminta saran kepada bawahan terhadap apa yang harus dikerjakan oleh tim					

	<i>Turnover Intention</i>					
22.	Saya merasa nyaman terhadap pekerjaan Saya					
23.	Menurut Saya pekerjaan yang Saya lakukan tidak sesuai dengan kemampuan yang Saya miliki.					
24.	Saya nyaman dengan pimpinan Saya saat ini.					
25.	Saya senang memberikan kinerja yang memuaskan kepada pimpinan Saya					
26.	Saya ingin memiliki peran penting dalam kesuksesan pemimpin Saya.					
27.	Saya merasa kurang nyaman akan lingkungan kerja.					
28.	Saya merasa memiliki peluang dalam meningkatkan karir Saya					
29.	Gaji yang Saya terima belum cukup dalam memenuhi kebutuhan hidup saya					
30.	Saya merasa perusahaan belum bisa menjamin kebutuhan Saya dimasa tua					
31.	Saat Saya memberikan kinerja yang memuaskan Perusahaan tidak memberikan penghargaan atas hasil tersebut					
32.	Saya tidak berniat meninggalkan pekerjaan, jika ada tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain					

LAMPIRAN 2 REKAPITULASI KUESIONER

No	Kel	Usia	Kerja	Jab	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SUM_SL	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7	IL8	IL9	IL10	SUM_IL	PL1	PL2	PL3	PL4	SUM_PL	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9	TI10	TI11	SUM_TI							
R01	0	27	1	2	5	5	4	4	5	4	4	31	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	43	4	4	3	4	15	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	18						
R02	1	27	1	2	3	4	4	3	3	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	21						
R03	1	24	1	1	4	4	5	3	4	4	4	28	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	46	4	4	4	4	16	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	22						
R04	0	31	3	3	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18						
R05	0	28	1	2	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	16	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	19						
R06	1	36	3	2	4	4	3	3	3	3	3	23	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	42	4	4	3	4	15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	19					
R07	1	31	3	2	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	16	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	4	1	19						
R08	1	24	1	2	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	44	4	4	4	4	16	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	14						
R09	0	28	1	2	4	4	4	3	3	5	4	27	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	39	5	5	5	3	18	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	21					
R10	0	25	1	2	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	45	5	5	5	5	20	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	16						
R11	1	22	1	1	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	43	5	4	4	4	17	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	16						
R12	0	30	3	3	4	5	3	3	4	4	4	27	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	41	4	5	5	4	18	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	1	14					
R14	1	29	1	2	3	3	3	3	3	4	4	23	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37	3	3	4	3	13	3	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	2	23					
R15	1	26	1	1	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	3	4	4	3	14	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	25					
R16	0	32	1	3	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	4	19	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	17					
R17	1	28	1	2	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	36	4	4	4	4	16	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	22						
R18	0	24	1	1	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	3	14	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	21					
R19	0	27	1	2	2	4	4	3	3	4	4	24	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38	3	4	4	4	15	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	20				
R20	0	30	2	2	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	14			
R21	0	24	1	2	5	4	4	4	4	4	4	29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	3	4	15	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	24			
R22	0	46	5	3	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4	4	3	4	15	2	3	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	1	18				
R24	1	27	2	2	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	16	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	19				
R25	1	31	3	2	5	5	5	5	5	4	5	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	3	15	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	21			
R26	0	38	5	2	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	43	4	4	4	4	16	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	2	20			
R27	0	31	3	2	3	2	3	3	2	2	2	17	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	23	2	1	2	2	7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	33			
R28	0	32	3	2	5	5	4	4	4	5	4	31	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	43	4	4	4	4	16	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	22			
R29	1	33	2	3	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
R30	0	45	5	3	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	18			
R31	1	24	1	2	3	3	4	4	4	4	4	26	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	33	4	5	4	4	17	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	24			
R32	0	55	5	3	4	4	5	4	4	5	4	30	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	35	4	5	5	4	18	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21		
R33	0	23	1	1	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	3	4	15	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	20		
R34	0	25	1	2	4	4	3	3	2	4	3	23	5	4	3	3	2	5	5	4	4	4	39	4	4	3	3	14	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	20		
R35	1	36	3	2	5	4	5	4	4	5	5	32	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46	4	4	5	4	17	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	17		
R36	1	23	1	2	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	18		
R37	1	35	4	2	3	3	4	4	3	4	4	25	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	33	4	4	5	4	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19		
R38	1	23	1	1	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34	4	4	3	4	15	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	17	
R39	1	22	1	1	3	4	5	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37	4	4	4	4	16	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	21	
R40	1	23	1	1	3	3	5	5	4	4	4	28	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	37	5	4	4	4	17	1	2	3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19		
R41	1	22	1	1	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	34	4	4	4	4	16	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
R42	1	22	1	1	3	4	5	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	4	3	15	1	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	1	3	2	2	18		
R43	1	24	1	1	4	4	4	3	4	3	4	26	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	43	4	4	4	3	15	2	2	4	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	27	

No	Kel	Usia	Kerja	Jab	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SUM_SL	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7	IL8	IL9	IL10	SUM_IL	PL1	PL2	PL3	PL4	SUM_PL	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9	TI10	TI11	SUM_TI
R44	0	25	1	1	4	4	3	3	4	3	3	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	1	22
R45	0	28	1	1	4	4	5	5	4	4	3	29	4	2	2	2	3	4	5	4	4	3	33	4	4	4	4	16	1	2	1	4	1	1	2	1	3	1	1	16
R46	0	26	1	1	5	5	4	4	4	4	3	29	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	35	3	4	4	4	15	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	1	29
R51	0	22	1	1	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	40	4	4	3	4	15	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	20
R53	0	25	1	2	4	5	2	1	2	2	1	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42	4	4	2	4	14	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	1	31
R55	0	41	4	3	4	5	4	3	3	4	4	27	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	16	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	23
R56	0	30	2	2	4	4	4	3	4	4	3	26	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	37	4	4	4	3	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	18
R57	0	44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	18
R58	1	26	1	2	4	4	4	4	3	5	4	28	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42	4	4	4	4	16	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	17

Kel : Jenis Kelamin (0 = Laki-laki, 1 = Perempuan)

Kerja : Lama Bekerja (1 = 1-3 tahun, 2 = 4-6 tahun, 3 = 7-10 tahun, 4 = 11-14 tahun, 5 = >14 tahun)

Jab : Jabatan (1 = Asisten, 2 = Analis, 3 = Manager)

