

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI BANK DBS CENTRA WORLD JAKARTA (CWJ) JAKARTA SELATAN

Fachrur Rozzy Dan Setyo Riyanto

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

Roynovero17@yahoo.com, setyoriyanto@gmail.com

Abstract. This study aimed to analyze the effect of leadership style on turnover intention, analyze the effect on turnover intention of motivation and analyze the effect on of leadership style and motivation on turnover intention at DBS Bank in Jakarta. The design of this study was conclusive that consisted of descriptive and causal ie direct survey of the sample of the population using questionnaires. By using the formula Tabachnick and Fidell (Boduszek, 2014) samples obtained are a number of 105 respondents from population 1,500 employees at DBS Bank in Jakarta. The analysis of data using multiple linear regression analysis using SPSS Version 22.0. Results of the study is the leadership style of positive + 0.718 and significant 0.000 effect on turnover intention, influence employee motivation effect on negative – 0.093 and significant 0.022 on turnover intention, style of leadership and employee motivation effect on turnover intention. The regression equation obtained from this research is $Y = 1,358 + 0,718X_1 - 0,093X_2 + e$ with great influence 43.6% while 56.4% is influenced by other variables outside the research.

Keywords: Leadership Style, Motivation and Turnover Intention

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*, menganalisa pengaruh motivasi karyawan terhadap *turnover intention* dan menganalisa dengan adanya gaya kepemimpinan dan kurangnya motivasi kerja karyawan apakah bisa menciptakan *turnover intention* di Bank DBS Jakarta. Penelitian ini menggunakan desain konklusif yang terdiri dari deskriptif dan kausal yaitu survei langsung terhadap sampel dari populasi dengan menggunakan kuisioner. Dengan menggunakan rumus Tabachnick dan Fidell (Boduszek, 2014) sampel yang diperoleh adalah sejumlah 105 responden dari 1.500 populasi karyawan di Bank DBS Jakarta. Adapun analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS Versi 22.0. Hasil dari penelitian adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif + 0.718 dan signifikan 0.000 terhadap *turnover intention*, Motivasi karyawan berpengaruh negatif – 0.093 dan signifikan 0.022 terhadap *turnover intention*, Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*, hal ini disebabkan bahwa karyawan merasa telah termotivasi dalam bekerja sehingga berdampak terhadap menurunnya *turnover intention* pada perusahaan. Adapun persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah $Y = 1.358 + 0,718X_1 - 0,093X_2 + e$ dengan besar pengaruh 43.6% sedangkan 56.4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan *Turnover Intention*

PENDAHULUAN

Permasalahan dari kinerja karyawan adalah adanya gaya kepemimpinan yang dominan, sehingga kebutuhan karyawan tersebut tidak terpenuhi. Ketidakpuasan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang ada, menyebabkan karyawan ingin meninggalkan perusahaan tersebut, dan

ada juga berpendapat berhenti bekerja. Hasil prastudi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan cenderung pemimpin sebagai orang yang paling berkuasa, pintar dan paling cakap, data sebesar 80 orang atau presentase 76 %. Hal ini mengakibatkan adanya kecenderungan peningkatan jumlah karyawan yang keluar 5 tahun terakhir. Dari tahun 2012 sebesar 5,88% meningkat hingga tahun 2016 menjadi 39,22%.

Kurang motivasi menjadikan acuan pertama, yang menyebabkan karyawan tidak betah dan ingin *resign*. Motivasi didalam kerja tidak didapatkan, hanya target dan target yang selalu ditekankan. Hasil prastudi menyatakan bahwa pemimpin cenderung yang kurang bisa membimbing karyawan, sehingga mempengaruhi motivasi karyawan. Data sebesar 76 orang atau presentase 72,38%. Hal ini mengakibatkan adanya kecenderungan peningkatan jumlah karyawan yang keluar 5 tahun terakhir. Dari tahun 2012, sebesar 5,88% meningkat hingga tahun 2016 menjadi 39,22%.

Dari hasil prastudi gaya kepemimpinan dan motivasi, maka *turnover intention* menjadikan karyawan ingin mendapatkan pekerjaan baru. Besar kemungkinan yang terjadi satu hubungan gaya kepemimpinan yang ada dengan motivasi karyawan terhadap *turnover intention*, sehingga terjadi suatu kinerja yang tidak baik terjadi di instansi perbankan Bank DBS. Tidak menutup kemungkinan besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap *turnover intention*.

KAJIAN TEORI

Gaya Kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007). Tiga jenis gaya kepemimpinan (Hasibuan, 2017) yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter
Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan (wewenang) sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran-saran, ide-ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kepemimpinan Partisipatif
Kepemimpinan partisipatif ialah bila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar merasa ikut memiliki organisasi.
3. Kepemimpinan Delegatif
Kepemimpinan delegatif, bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap, sehingga bawahan tersebut dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan itu.

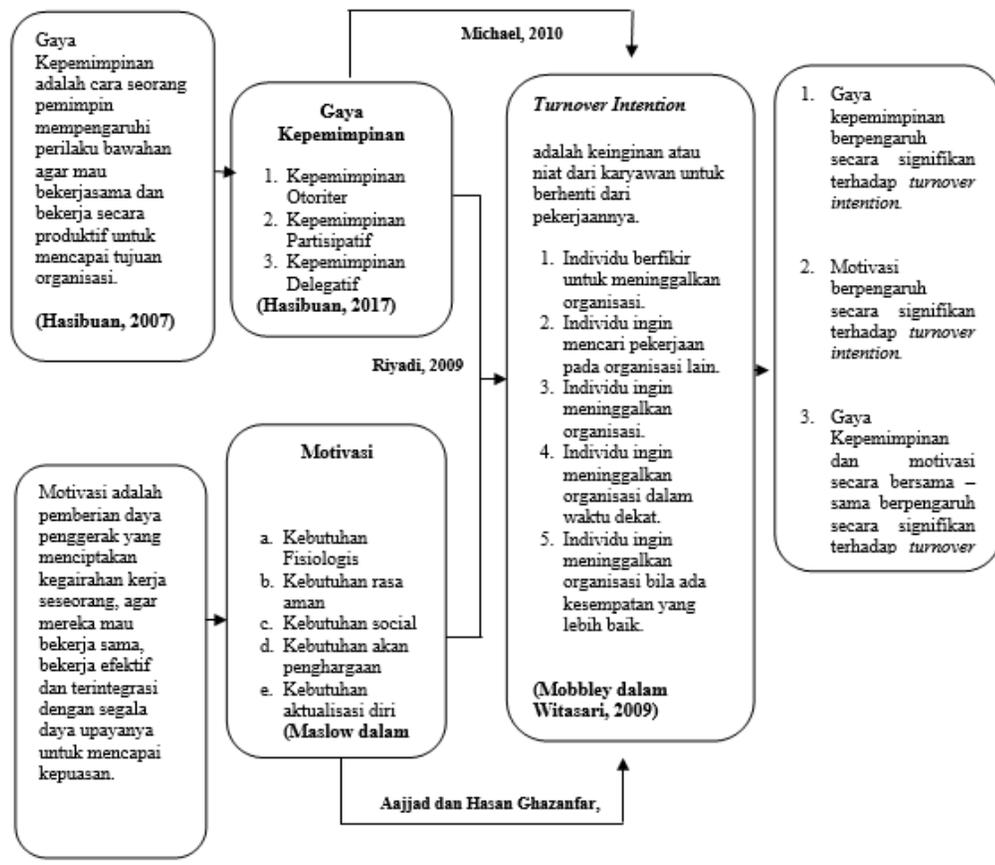
Motivasi. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2007). Motivasi menurut Maslow dalam Thoha, (2017) ada lima jenis diantaranya adalah Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan sosial, Kebutuhan akan penghargaan dan Kebutuhan aktualisasi diri

Turnover Intention. *Turnover Intention* adalah keinginan atau niat dari karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. (Mobbley dalam Witasari, 2009). Berikut ini merupakan dimensi dalam *turnover intention* yaitu Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi, Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain, Individu ingin meninggalkan organisasi, Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat dan Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Kerangka Pemikiran. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*. Gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* mempunyai hubungan erat dan sistematis, tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Gaya kepemimpinan di instansi perusahaan mempunyai saling ketergantungan dengan *turnover intention*, dimana kemampuan gaya kepemimpinan pemimpin mempengaruhi berapa besar pengaruhnya *turnover intention* yang dapat dilakukan, apakah tetap bertahan atau keluar dari perusahaan.

Pengaruh Motivasi Terhadap *Turnover Intention*. Bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melahirkan sesuatu dan mempunyai peranan yang sangat penting bagi tingkah laku dalam mencapai tujuan. Jadi motivasi yang berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing, dimana aspek yang diteliti mencakup kebutuhan akan prestasi kerja, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiasi, jadi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerjanya didalam melakukan pekerjaan di lingkungan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap *Turnover Intention*. Faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang cukup dominan mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* PT Bank DBS Indonesia adalah gaya kepemimpinan dan motivasi. Faktor-faktor tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya terhadap pengaruh kinerja karyawan.



Gambar 1. Diagram Kerangka Pemikiran

Hipotesis. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang telah dirumuskan maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*
2. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*
3. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*.

METODE

Jenis atau Desain Penelitian. Desain penelitian memberikan prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyusun atau menyelesaikan masalah dalam penelitian. Klasifikasi desain penelitian dibagi menjadi dua, yaitu eksploratif dan konklusif. Desain penelitian konklusif terbagi lagi menjadi dua bagian yakni deskriptif dan kausal. Penelitian ini menggunakan desain konklusif yang terdiri dari deskriptif dan kausal atau deskriptif verifikatif, dimana menggunakan metode survei langsung terhadap sampel dari populasi tertentu dengan menggunakan kuisioner. Sehingga dapat memberikan gambaran langsung dari variabel-variabel yang diteliti dan dilanjutkan pada pengujian hipotesis guna mengetahui hubungan kausalitas antar variabel.

Variabel Penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan variabel terikat dan variabel bebas.

Variabel Terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah *Turnover Intention* (Y).

Variabel Bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas ialah Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2)

Definisi Operasional. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang memuat beberapa pertanyaan tertutup dengan menggunakan Skala Likert dan skala 1-5. Dalam penelitian ini Skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan Pada Kuesioner
(1)Gaya Kepemimpinan(X_1) adalah kemampuan Untuk mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerjasama dan bekerja secara produktif lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017)	X1.1Kepemimpinan Otoriter	(1) Bawahan sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan	1
		(2) pemimpin sebagai orang yang paling berkuasa, pintar dan paling cakap	2
		(3) Arahan dilakukan dengan perintah, hukuman dan diawasi secara ketat	3
	X1.2 Kepemimpinan Partisipatif	(1) Saran dan ide bawahan diperlukan untuk pengambilan keputusan	4
		(2) Keputusan tetap pada pimpinan dengan mempertimbangkan saran dari bawahan	5
		(3) Pemimpin menganut system manajemen terbuka	6
	X1.3 Kepemimpinan Delegatif	(1) Tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan	7
		(2)Kepercayaan pada bawahan	8
		(2)Kepercayaan pada bawahan	8

Tabel 1.1 (Lanjutan) Operasionalisasi Variable Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan Pada Kuesioner
(2) Motivasi (X2) adalah kekuatan atau energi seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan baik yang bersumber dalam diri individu itu sendiri atau motivasi instrinsik maupun dari luar individu atau motivasi ekstrinsik. (Maslow dalam Thoha, 2017)	X2.1 Kebutuhan Fisiologis	(1) Adanya Kompensasi diberikan oleh perusahaan	1
		(2) adanya ketersediaan alat kerja yang lengkap	2
		(3) adanya tambahan bonus dan upah dari atasan	3
	X2.2 Kebutuhan rasa aman	(1) lingkungan kerja yang memiliki standard keamanan	4
		(2) jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja	5
		(3) tingginya jaminan keamanan atas intimidasi dan kesewenang-wenangan	6
	X2.3 Kebutuhan sosial	(1) atasan puas atas hasil kerja	7
		(2) adanya bimbingan/arahan dari atasan	8
		(3) kebebasan berpendapat dan berinteraksi	9
		(4) adanya komunikasi antara atasan dan karyawan	10
		(5) kerja sama tim sangat baik	11
	X2.4 Kebutuhan akan penghargaan	(1) peningkatan kompensasi	12
		(2) perhatian pada hasil kerja	13
		(3) adanya target dalam bekerja	14
	X2.5 Kebutuhan aktualisasi diri	(1) adanya perhatian pada prestasi kerja	15
		(2) kurang aktif pada pekerjaan	16
<i>Turnover Intention</i> (Y1) adalah keinginan atau niat dari karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. (Mobbly dalam Witasari, 2009)	Y1.1 Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.	(1) Absensi yang meningkat	1
		(2) Mulai malas bekerja	2
	Y1.2. Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.	(3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja	3
		(4) Peningkatan protes terhadap atasan	4
	Y1.3 Individu ingin meninggalkan organisasi.	(5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya	5
Y1.4. Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.			
Y1.5. Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.			

Sumber :Hasibuan, 2017; Maslow dalam Thoha, 2017; Mobbly dalam Witasari, 2009

Variabel-variabel tersebut diukur dengan menggunakan Skala Ordinal dengan menggunakan peringkat Skala 1 : Sangat Tidak Setuju, Skala 2 : Tidak Setuju, Skala 3 : Ragu-Ragu, Skala 4 : Setuju dan Skala 5 : Sangat Setuju.

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 1500 karyawan di Bank DBS kantor pusat terletak di Mega Kuningan DBS Bank Tower, Lobby Floor Ciputra World 1, jalan Prof.Dr. Satrio Kav 3 -5 Jakarta 12940, Indonesia. Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah 105 orang dengan menggunakan rumus *Tabachnick* dan Fidell (Boduszek, 2014).

Jenis dan Sumber Data. Data Primer. Data primer dalam penelitian ini adalah tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, dimana variabel-variabel penelitian diukur dengan menggunakan tanggapan atau jawaban responden dengan kuesioner atau angket yang disebar. Data yang diperoleh dari kuesioner sebelum diolah dilakukan editing, kemudian dilakukan proses tabulasi data. Hasilnya dibuat dalam master tabel. Data yang diperoleh ini kemudian dianalisis secara deskriptif dan secara statistik.

Data Sekunder. Data sekunder dalam penelitian ini adalah melalui pustaka teori dan melalui pustaka hasil penemuan.

Teknik Pengumpulan Data. Angket (Kuisisioner). Hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti dalam menyusun kuisisioner, bahwa pertanyaan-pertanyaan yang disusun harus sesuai dengan hipotesa dan tujuan penelitian. Tujuan pokok pembuatan kuisisioner ini adalah untuk:

- a. Memperoleh informasi yang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian
- b. Memperoleh informasi dengan reliabel dan validitas yang tinggi

Wawancara. Merupakan proses komunikasi yang sangat menentukan dalam proses penelitian. Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara, yakni:

- a. Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Disini diperlukan kreatifitas pewawancara.
- b. Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai chek-list. Pewawancara hanya tinggal memberi tanda \checkmark (check). Wawancara yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara lisan kepada Responden.

Studi pustaka. Tujuannya untuk mengumpulkan data sekunder yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang relevan dari buku-buku, jurnal, artikel, dan bahan-bahan lain yang dapat menunjang penelitian sehingga terpenuhinya referensi yang cukup akan pengembangan data dan perkembangan pemahaman akan informasi.

Dokumentasi. Dokumentasi dalam kumpulan informasi utama membantu menjadi menjadi bagian rujukan penelitian. Dokumen bisa terdiri dari struktur organisasi, data jumlah pegawai, data kehadiran pegawai, catatan harian, notulen rapat, laporan berkala, jadwal kegiatan, peraturan pemerintah, anggaran dasar, dan dokumen resmi lainnya.

Teknik Analisis Data. Dalam Widiyanto (2008) dikemukakan bahwa dalam penganalisan data terdapat dua metode analisis data yaitu metode analisis kuantitatif, dan metode analisis kualitatif.

Analisis Kuantitatif. Menurut Sugiyono, teknik penelitian kuantitatif juga dapat diartikan sebagai suatu metode penelitian dengan landaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel. Umumnya teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara acak, teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan (Sugiyono, 2012:7). Pengolahan data statistik dalam penelitian ini dengan menggunakan aplikasi program komputer atau *software Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows*. Menurut Soeratno (dalam Purnamasari, 2008) sebelum melakukan pengolahan data statistik dengan *SPSS for Windows*, maka perlu dilakukan pengelompokan data sebagai tahap awal. Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut *Editing, Coding, Scoring* dan *Tabulating*.

Uji Validitas. Uji Validitas adalah prosedur untuk memastikan apakah kuesioner yang akan dipakai untuk mengukur variabel penelitian valid atau tidak. Kuesioner dikatakan valid apabila dapat mempresentasikan atau mengukur apa yang hendak diukur (variabel penelitian). Menurut Sugiono (2010) untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen ini adalah Product Moment dari Karl Pearson, sebagai berikut

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara x dan y (bivariate pearson)

N : Jumlah sampel

X : Nilai dari variabel independent

Y : Nilai dari variabel dependen

Adapun kriteria penilaiannya adalah:

- a. Pengujian validitas, dilakukan dengan membandingkan antara nilai hasil perhitungan r_{xy} dengan nilai r yang tercantum pada nstr (r_{tabel}). Jika $r_{xy} > r_{tabel}$, maka pengujian instrumen tersebut dinyatakan valid, sebaliknya jika $r_{xy} < r_{tabel}$, maka pengujian instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.
- b. r_{tabel} diperoleh dengan acuan dk (derajat kebebasan) = n - 1, dan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

Uji Reliabilitas. Menurut Sugiyono (2010:3) reliabilitas adalah “Reliabilitas adalah derajat konsistensi data dalam interval waktu tertentu.” Berdasarkan definisi diatas, maka reliabilitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik terkait dengan keakuratan, ketelitian, dan kekonsistensian. Rumus Spearman Brown

$$r_{11} = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

Keterangan :

R_{11} : nilai reliabilitas

R_b : nilai koefisien korelasi

Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah diatas 0,7 (cukup baik) dan diatas 0,8 (baik). Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan *reliable* maka dipastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan *reliable*.

Uji Asumsi Klasik. Untuk meyakinkan bahwa model regresi yang telah diolah dengan program SPSS *for windows* dapat mengukur kekuatan relasi atau hubungan yang saling ketergantungan antara variabel terikat (*dependent*) dengan satu atau lebih variabel bebas (*independent*) melalui suatu persamaan, serta sah atau validnya digunakan sebagai peramalan nilai variabel *independent*, maka model regresi yang dipakai dalam penelitian harus bebas dari uji asumsi klasik.

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Multikolinearitas
- c. Uji Heteroskedasitas

Selain 3 (tiga) persyaratan di atas, penggunaan statistik parametrik mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal. Oleh karena itu, sebelum pengujian hipotesis dilakukan maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian normalitas data.

Rancangan Uji Hipotesis. Tahapan terakhir adalah melakukan perhitungan uji statistik dalam penelitian keseluruhan pengolahan data menggunakan program SPSS versi 22.0. Setelah diketahui hasil uji statistik, maka dibuat keputusan secara statistik yang ditandai dengan penerimaan dan penolakan terhadap hipotesis. Selain itu analisis secara statistik juga dijelaskan analisis deskriptif untuk memberi penjelasan terhadap keputusan yang dibuat. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi terhadap *turnover intention*. Dalam regresi tersebut ada 2 variabel :

- a. Variabel bebas (*independent*) yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2)
- b. Variabel terikat (*dependent*) yaitu *Turnover Intention* (Y)

Persamaan regresi yang digunakan adalah: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e...$

Keterangan dari persamaan regresi diatas adalah X_1 : Gaya Kepemimpinan, X_2 : Motivasi, Y : *Turnover Intention*, a : Konstanta, e : Error, b_1 - b_2 : Koefisien regresi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian. Karakteristik Responden. Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa dari 2 (dua) karakteristik responden penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Jenis Kelamin

Dari tabel diatas diketahui bahwa jumlah sampel sebanyak 105 responden, responden dengan jenis kelamin laki – laki sebanyak 33 responden atau 31.4% sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan adalah sebanyak 72 responden atau 68.6%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden dari kuesioner adalah perempuan.

Tabel 2.Karakteristik Responden

No	Kriteria	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki – Laki	33	31.4
2	Perempuan	72	68.6
	Total	105	100.0
Pendidikan Terakhir			
1.	D3	11	10.5
2.	S1	94	89.5
	Total	105	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

b. Pendidikan Terakhir

Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir terlihat bahwa 11 responden (10.5%) adalah lulusan D3 dan 94 responden (89.5%) adalah lulusan S1. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden adalah lulusan S1. Mengingat kriteria pada saat rekrutmen perusahaan yang dipersyaratkan adalah lulusan S1 sedangkan lulusan D3 hanya untuk bagian tertentu dan hanya sedikit dibutuhkan dalam perusahaan.

Analisa Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 3. Deskripsi Variabel

DIMENSI	STS	TS	RR	ST	SS	TOTAL	
	1	2	3	4	5		
Gaya Kepemimpinan							
X1.1	Kepemimpinan Otoriter	0	4	47	182	82	315
X1.2	Kepemimpinan Partisipasif	0	6	33	221	55	315
X1.3	Kepemimpinan Delegatif	0	1	22	125	62	210
Total		0	11	102	528	199	840
Persentase		0.00%	1.31%	12.14%	62.86%	23.69%	100.00%
Motivasi							
X2.1	Kebutuhan Fisiologis	78	149	31	34	23	315
X2.2	Kebutuhan Rasa Aman	96	121	32	39	27	315
X2.3	Kebutuhan Sosial	172	197	43	68	45	525
X2.4	Kebutuhan Akan Penghargaan	113	112	28	41	21	315
X2.5	Kebutuhan Aktualisasi Diri	75	77	15	27	16	210
Total		534	656	149	209	132	1680
Persentase		31.79%	39.05%	8.87%	12.44%	7.86%	100.00%

Tabel 3.1 (Lanjutan) Deskripsi Variabel

DIMENSI		STS 1	TS 2	RR 3	ST 4	SS 5	TOTAL
Turnover Intention							
Y1	Individu Berfikir Untuk Meninggalkan Organisasi	0	2	12	66	25	105
Y2	Individu Ingin Mencari Pekerjaan Pada Organisasi Lain	0	0	22	63	20	105
Y3	Individu Ingin Meninggalkan Organisasi	0	0	10	68	27	105
Y4	Individu Ingin Meninggalkan Organisasi dalam Waktu Dekat	0	2	22	47	34	105
Y5	Individu Ingin Meninggalkan Organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik	0	0	12	67	26	105
Total		0	4	78	311	132	525
Persentase		0.00%	0.76%	14.86%	59.24%	25.14%	100.00%

Sumber : Hasil data yang diolah, 2016

Dari tabel 1.3. diatas maka penjelasan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan *turnover intention* dapat dijabarkan sebagai berikut ini:

Gaya Kepemimpinan. Sebagian besar responden memberikan tanggapan yang tinggi terhadap Gaya Kepemimpinan yaitu dengan rata – rata responden yang memilih sangat setuju sebesar 23.69% dan rata – rata responden yang memilih setuju sebesar 62.86%, artinya bahwa Gaya Kepemimpinan yang diberikan oleh Bank DBS Kantor Pusat sangat tinggi. Mayoritas responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju.

Motivasi. Sebagian besar responden memberikan tanggapan tinggi terhadap Motivasi di Bank DBS Kantor Pusat yaitu dengan rata – rata responden memilih sangat tidak setuju 31.79% dan rata – rata responden memilih tidak setuju sebesar 39.05%, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa tidak termotivasi atas Kebutuhan akan fisiologis, rasa aman, social, akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Turnover Intention. Sebagian besar responden memberikan tanggapan tinggi terhadap *Turnover Intention* yaitu dengan rata – rata responden memilih sangat setuju 25.14% dan rata – rata responden memilih setuju sebesar 59.24%, yang berarti karyawan berfikir akan meninggalkan organisasi jika ada kesempatan kerja yang lebih baik.

Hasil Uji Validitas dan Reabilitas. Berdasarkan hasil uji validitas bahwa jumlah sampel sebanyak 105 dengan r tabel sebesar 0,190 (Sugiyono). Dari butir pernyataan (indikator) dari variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan *Turnover Intention* masing - masing pertanyaan yang dilihat dari *corrected item total correlation* memiliki r – hitung > r – tabel atau r tabel Gaya Kepemimpinan, r tabel Motivasi dan r tabel *Turnover Intention*. Sehingga penelitian ini dapat dilanjutkan pada penelitian selanjutnya.

Berdasarkan uji reliabilitas diketahui bahwa pada variabel Gaya Kepemimpinan nilai *cronbach alpha* 0.765, nilai *cronbach alpha* variabel Motivasi 0,910 dan nilai *cronbach alpha*

variabel *Turnover Intention* 0,698. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument untuk setiap variabel penelitian adalah reliabel, karena nilai *cronbach's alpha* dari semua variabel yang di uji memiliki nilai > 0,60.

Hasil Uji Asumsi Klasik. Hasil uji normalitas diperoleh bahwa grafik *p-plot regression* dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan *Turnover Intention* terdistribusi secara normal.

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas diketahui bahwa nilai *tolerance coefficients* adalah diatas 0,10 yaitu 1.000 untuk gaya kepemimpinan dan 1.000 untuk motivasi dan VIF dibawah dari pada 10 yaitu 1.000 untuk gaya kepemimpinan dan 1.000 untuk motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan *Turnover Intention* tidak mengalami multikolinieritas pada uji regresi, sehingga data tersebut dapat dilanjutkan pada penelitian selanjutnya.

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada *scatterplot* diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan *Turnover Intention*.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap *Turnover Intention* pada Bank DBS Kantor Pusat

Variabel	Koefisien Regresi	Uji t		Uji F	
		t hit	Sig	F hit	Sig
Konstanta	1.358	3,773	0.000		
Gaya Kepemimpinan	0.718	8,523	0.000		
Motivasi	-0.093	-2,330	0.022		
R	0.661			39,492	0.00
R Square	0.436				
Adjusted R Square	0.425				

Sumber : Data Primer yang diolah (2016)

Mengacu pada tabel 1.4. diatas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Turnover Intention = 1.358 + 0,718 (Gaya Kepemimpinan) - 0,093 (Motivasi) + e$$

Dari hasil pengujian regresi di atas, maka dapat diketahui bahwa:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif +0.718 terhadap *turnover intention*. Jika gaya kepemimpinan diperusahaan meningkat maka *turnover intention* juga akan meningkat. Begitupun sebaliknya, jika gaya kepemimpinan diperusahaan menurun, maka *turnover intention* diperusahaan tersebut juga akan menurun.

Pengaruh Motivasi terhadap *Turnover Intention*. Motivasi berpengaruh negatif -0.093 terhadap *turnover intention*. Jika motivasi karyawan diperusahaan meningkat, maka *turnover intention* diperusahaan tersebut akan menurun, begitupun sebaliknya jika motivasi karyawan diperusahaan menurun maka akan meningkatkan *turnover intention* diperusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Turnover Intention. Gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari nilai *turnover intention* 1.358 akan meningkat ataupun menurun sesuai dengan kondisi gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan diperusahaan, yaitu jika gaya kepemimpinan menurun dan motivasi karyawan meningkat diperusahaan maka nilai *turnover intention* diperusahaan akan menurun, dan jika gaya kepemimpinan meningkat dan motivasi karyawan menurun diperusahaan, maka nilai *turnover intention* diperusahaan akan meningkat. Berdasarkan tabel 1.4. diatas diperoleh besarnya angka *R Square* (R^2) pada tabel adalah sebesar 0,436 dimana angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara gabungan terhadap *Turnover Intention* yaitu sebesar 43,6%. Maksudnya bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi memiliki pengaruh secara gabungan sebesar 43,6% terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan sisanya 56,4% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain di luar model ini. Sedangkan nilai sig F hitung sebesar $0.000 < 0.05$, maka kesimpulannya bahwa variabel independen yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Adapun besar pengaruhnya adalah 43,6% dan besarnya pengaruh di luar variabel lain diluar regresi tersebut adalah 56,4%.

Uji Korelasi Antar Dimensi. Uji korelasi antar dimensi terdapat pada tabel 1.5 berikut ini:

Tabel 5. Korelasi Antar Dimensi

Y		Turnover Intention (Y)				
		(Y1.1) Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi	(Y1.2) Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.	(Y1.3) Individu ingin meninggalkan organisasi	(Y1.4) Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.	(Y1.5) Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.
X	Dimensi					
	Gaya Kepemimpinan (X1)	(X1.1) Kepemimpinan Otoriter	.258**	.540**	.249*	.314**
(X1.2) Kepemimpinan Partisipatif		.255**	.284**	.232*	.381**	.371**
(X1.3) Kepemimpinan Delegatif		.415**	.471**	.342**	.206*	.495**
Motivasi (X2)	(X2.1) Kebutuhan Fisiologis	-.021	-.098	-.010	-.152	.043
	(X2.2) Kebutuhan Rasa Aman	-.055	-.113	-.085	-.050	.002

Tabel 5.1 (Lanjutan) Korelasi Antar Dimensi

Y	Dimensi	<i>Turnover Intention</i> (Y)				
		(Y1.1) Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi	(Y1.2) Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.	(Y1.3) Individu ingin meninggalkan organisasi	(Y1.4) Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.	(Y1.5) Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.
	(X2.3) Kebutuhan Sosial	-0.079	-0.210*	-0.063	-0.167	-0.127
	(X2.4) Kebutuhan akan Penghargaan	-0.085	-0.165	0.052	-0.231*	-0.098
	(X2.5) Kebutuhan Aktualisasi Diri	-0.077	-0.164	0.022	-0.240*	-0.112

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : *Output SPSS 22* (Data diolah)

Menurut (Sugiyono,2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefesien korelasi sebagai berikut 0.20 – 0.399 merupakan rendah, 0.40 – 0.599 merupakan sedang, 0.60 – 0.799 merupakan kuat dan 0.80 – 1.000 merupakan sangat kuat. Tabel 1.5 diatas menjelaskan masing – masing dimensi variabel dan masing – masing variabel tersebut memiliki satu dimensi yang mempunyai nilai korelasi yang paling tinggi. Variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang paling tinggi positif 0.415 yaitu pada variabel gaya kepemimpinan pada dimensi kepemimpinan delegatif dengan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi Korelasi tersebut sedang, artinya bahwa dimensi kepemimpinan delegatif untuk variabel gaya kepemimpinan akan berdampak pada individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.

Variabel motivasi terhadap *turnover intention* yang paling tinggi negatif -0.085 yaitu pada variabel motivasi pada dimensi kebutuhan akan penghargaan dengan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi. Korelasi tersebut bersifat rendah artinya bahwa dimensi kebutuhan akan penghargaan dari motivasi akan berdampak negatif terhadap individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.

Variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang paling tinggi positif 0.540 yaitu pada variabel gaya kepemimpinan pada dimensi kepemimpinan otoriter dengan individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain. Korelasi tersebut bersifat sedang, artinya bahwa dimensi kepemimpinan otoriter untuk variabel gaya kepemimpinan akan berdampak pada individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Variabel motivasi terhadap *turnover intention* yang paling tinggi negatif -0.210 yaitu pada variabel motivasi pada dimensi kebutuhan sosial dengan individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain. Korelasi tersebut bersifat rendah artinya bahwa dimensi kebutuhan sosial dari motivasi akan berdampak negatif terhadap individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang paling tinggi positif 0.342 yaitu pada variabel gaya kepemimpinan pada dimensi kepemimpinan delegatif dengan individu ingin meninggalkan organisasi. Korelasi tersebut bersifat rendah, artinya bahwa dimensi kepemimpinan delegatif untuk variabel gaya kepemimpinan akan berdampak pada individu ingin meninggalkan organisasi.

Variabel motivasi terhadap *turnover intention* yang paling tinggi positif 0.052 yaitu pada variabel motivasi pada dimensi kebutuhan akan penghargaan dengan individu ingin meninggalkan organisasi. Korelasi tersebut bersifat rendah artinya bahwa dimensi kebutuhan akan penghargaan dari motivasi akan berdampak positif terhadap individu ingin meninggalkan organisasi.

Variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang paling tinggi positif 0.381 yaitu pada variabel gaya kepemimpinan pada dimensi kepemimpinan partisipatif dengan individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Korelasi tersebut bersifat rendah, artinya bahwa dimensi kepemimpinan partisipatif untuk variabel gaya kepemimpinan akan berdampak pada individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Variabel motivasi terhadap *turnover intention* yang paling tinggi negatif -0.240 yaitu pada variabel motivasi pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri dengan individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Korelasi tersebut bersifat rendah artinya bahwa dimensi kebutuhan aktualisasi diri dari motivasi akan berdampak negatif terhadap individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang paling tinggi positif 0.495 yaitu pada variabel gaya kepemimpinan pada dimensi kepemimpinan delegatif dengan individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik. Korelasi tersebut bersifat sedang, artinya bahwa dimensi kepemimpinan delegatif untuk variabel gaya kepemimpinan akan berdampak pada individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Variabel motivasi terhadap *turnover intention* yang paling tinggi negatif -0.127 yaitu pada variabel motivasi pada dimensi kebutuhan sosial dengan individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik. Korelasi tersebut bersifat rendah artinya bahwa dimensi kebutuhan sosial dari motivasi akan berdampak negatif terhadap individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Dari uraian diatas terlihat jelas bahwa masing – masing mempunyai nilai korelasi paling tinggi diantara dimensi antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap dimensi variabel *turnover intention*. Namun demikian, diantara masing – masing dari nilai korelasi paling tinggi tersebut secara keseluruhan pada hasil uji korelasi antar dimensi, terlihat bahwa terdapat dimensi dari variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap dimensi *turnover intention* yang memiliki nilai korelasi yang paling tinggi. Yaitu pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* terdapat nilai korelasi yang paling tinggi antara dimensi Kepemimpinan Otoriter variabel Gaya Kepemimpinan dan Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain pada variabel *Turnover Intention* yaitu sebesar 0,540. Korelasi tersebut sedang artinya bahwa dimensi kepemimpinan otoriter untuk variabel Gaya kepemimpinan akan berdampak pada individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Sedangkan antara variabel motivasi terhadap *Turnover Intention* terjadi nilai korelasi yang paling tinggi negatif sebesar -0,240 pada dimensi Kebutuhan aktualisasi diri untuk variabel motivasi dan Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat pada variabel *Turnover Intention*. Korelasi tersebut bersifat rendah artinya bahwa dimensi Kebutuhan aktualisasi diri dari motivasi akan berdampak negatif terhadap Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat yang akan meningkat.

Pembahasan. Penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, semakin meningkat gaya kepemimpinan maka *turnover intention* akan semakin meningkat pula diperusahaan, begitupun sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun maka *turnover intention* diperusahaan juga akan menurun. Adapun korelasi yang sedang terdapat antara dimensi kepemimpinan otoriter variabel gaya kepemimpinan dan individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain pada variabel *turnover intention*. Hal ini disebabkan bahwa karyawan merasa bahwa pimpinan mereka tidak pernah mendengar pendapat karyawan dan pemimpin sebagai pengambil kebijakan tertinggi diperusahaan, serta adanya pengawasan yang terlalu ketat dari atasan yang berdampak terhadap ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain. Apabila pemimpin dalam suatu perusahaan terlalu otoriter terhadap karyawan maka akan berdampak pada *turnover intention* pada karyawan, yang mengakibatkan terhentinya kegiatan operasional perusahaan dan merugikan perusahaan. Adapun indikator dengan nilai tertinggi dari variabel gaya kepemimpinan adalah arahan dilakukan dengan perintah, hukuman dan diawasi secara ketat. Hal ini membuktikan bahwa karyawan diperusahaan merasakan tekanan yang luar biasa yang merupakan akibat dari bagian gaya kepemimpinan yang otoriter terhadap karyawan. Jika kondisi seperti ini selalu terjadi dan bahkan meningkat semakin hari maka *turnover intention* akan meningkat pula diperusahaan dan tentunya perusahaan juga akan mengalami berbagai macam biaya kerugian, diantaranya seperti biaya perekrutan, biaya pelatihan, biaya produktivitas dan juga biaya pemberhentian.

Sedangkan Motivasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intention*, Jika motivasi karyawan diperusahaan meningkat, maka *turnover intention* diperusahaan tersebut akan menurun, begitupun sebaliknya jika motivasi karyawan menurun maka akan meningkatkan *turnover intention* diperusahaan. Adapun korelasi dimensi yang rendah negatif pada kebutuhan aktualisasi diri untuk variabel motivasi dan individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat pada variabel *turnover intention*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawan maka akan berdampak menurunnya skala *turnover intention*. Semakin baik perusahaan dalam memberikan kebutuhan aktualisasi kepada karyawan, baik dari perhatian pemimpin terhadap prestasi kerja akan berdampak terhadap berkurangnya individu yang ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Adapun indikator tertinggi terdapat pada adanya komunikasi antara atasan dan karyawan dimana banyak sekali responden yang tidak setuju bahkan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Hal ini tentunya berdampak pada karyawan akan merasa tidak adanya motivasi dan semangat dalam bekerja dan kondisi seperti ini terlihat bahwa karyawan diperusahaan hanya mengerjakan pekerjaan semata yang arahan diberikan melalui perintah, hukuman dan berada dalam pengawasan yang ketat. Kondisi seperti ini tentunya akan mengarahkan karyawan ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan berpengaruh secara bersama-sama terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari nilai *turnover intention* akan meningkat ataupun menurun sesuai dengan kondisi gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan diperusahaan, yaitu jika gaya kepemimpinan menurun dan motivasi karyawan meningkat diperusahaan maka nilai *turnover intention* diperusahaan akan menurun. Jika gaya kepemimpinan meningkat dan motivasi karyawan menurun diperusahaan, maka nilai *turnover intention* diperusahaan akan meningkat. Jika *turnover intention* meningkat maka akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia, yakni berupa pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Meningkatnya *turnover intention* juga mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang

berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Oleh karena itu diharapkan perusahaan agar dapat mencegah terjadinya *turnover intention*. Dengan menurunkan gaya kepemimpinan yang otoriter terhadap karyawan dan juga meningkatkan motivasi karyawan maka nilai *turnover intention* akan menurun di perusahaan tersebut. Jika *turnover intention* menurun maka secara tidak langsung biaya – biaya kerugian akibat terjadinya *turnover intention* pun akan menurun atau bahkan dengan harapan tidak adanya pengeluaran biaya – biaya tersebut meskipun kemungkinannya kecil, dan juga jika *turnover intention* menurun maka ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja pun dapat diatasi.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan uraian dari hasil dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini mengindikasikan bahwa jika gaya kepemimpinan di perusahaan meningkat maka *turnover intention* juga akan meningkat, begitupun sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun maka *turnover intention* juga akan menurun. Adapun korelasi dimensi yang sedang yaitu terjadi pada dimensi Kepemimpinan Otoriter variabel Gaya Kepemimpinan dan Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi atau meningkatnya kepemimpinan yang otoriter akan berdampak pada meningkatnya *turnover intention* dalam perusahaan. Hal ini memberikan isyarat bahwa karyawan merasa semua kebijakan yang diberikan oleh atasan tidak pernah berpihak kepada karyawan, serta adanya pengawasan yang terlalu ketat dalam perusahaan yang akan mendorong karyawan ingin mencari pekerjaan dalam organisasi lain.
- b. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini mengindikasikan bahwa jika motivasi karyawan di perusahaan meningkat, maka *turnover intention* di perusahaan tersebut akan menurun, begitupun sebaliknya jika motivasi karyawan menurun maka akan meningkatkan *turnover intention* di perusahaan. Jika *turnover intention* meningkat maka akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia, yakni berupa pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Adapun korelasi dimensi yaitu antara kebutuhan aktualisasi untuk variabel motivasi dan individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan akan berdampak menurunnya *Turnover Intention*. Sedangkan pada korelasi dimensi diketahui bahwa dimensi yang memiliki korelasi yang kuat negatif terjadi pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri dan individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Hal ini mengindikasikan semakin adanya pemenuhan aktualisasi diri dari sebuah organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak terhadap menurunnya individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
- c. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap *turnover intention*, Hal ini terlihat dari nilai *turnover intention* akan meningkat ataupun menurun sesuai dengan kondisi gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan di perusahaan. yaitu jika gaya kepemimpinan menurun dan motivasi karyawan meningkat di perusahaan maka nilai *turnover intention* di perusahaan akan menurun. Jika gaya kepemimpinan meningkat dan motivasi karyawan menurun di perusahaan, maka nilai *turnover intention* di perusahaan

akan meningkat. Adapun besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi yang diperoleh yaitu sebesar 43.6% sedangkan sisanya 56.4% dipengaruhi oleh *variable* lain diluar penelitian ini.

Saran. Berdasarkan dari analisis, pembahasan dan kesimpulan terhadap penelitian yang telah penulis lakukan terhadap para karyawan Bank DBS Kantor Pusat, yang bisa penulis sarankan adalah :

- a. Sebaiknya pimpinan Bank DBS Centra World Jakarta lebih memperhatikan gaya kepemimpinan dalam perusahaan, pimpinan menunjukkan perhatian yang tinggi baik pada hasil kerja maupun terhadap karyawan itu sendiri. Dengan pimpinan melakukan musyawarah dengan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sukar, maka karyawan akan merasa dihargai pikiran dan pendapatnya serta memiliki pengalaman yang baik dalam menghadapi segala persoalan yang rumit.
- b. Diharapkan pimpinan Bank DBS Centra World Jakarta dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam perusahaan serta adanya keterbukaan dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan. Misalnya seperti diadakannya *outbound* yang merupakan satu acara yang dapat menyatukan antara pimpinan dan karyawan, bisa juga dengan arisan sesama karyawan DBS antara dirumah satu karyawan ke karyawan lainnya, *hangout* bersama dengan atasan dan bawahan, piknik ke tempat wisata yang menyenangkan diluar kota ataupun diluar negeri, lalu memberikan *reward* diluar jam kerja berupa permainan berorganisasi. Dengan begitu, beberapa acara yang diadakan diluar jam kantor ataupun dihari libur akan adanya tercipta suatu komunikasi yang bagus diantara keduanya. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan jenjang karir serta mengangkat karyawan kontrak yang berprestasi menjadi karyawan tetap, sehingga dapat meningkatkan motivasi yang akan berdampak terhadap menurunnya *turnover intention*.
- c. Peneliti menyarankan agar pada penelitian selanjutnya menggunakan variabel bebas lain yaitu kompensasi, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja, sehingga dapat memberikan sumbangsih *positive* terhadap *Turnover Intention* pada Bank DBS Centra World Jakarta.

DAFTAR RUJUKAN

- Agung, Waspodu AWS dkk (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. United di Bogor. Tesis
- Andriani, Dewi (2013). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* pada PT. Adza Jaya Perkasa Bogor. Tesis.
- Asikgil, Baris Dan Aydogdu, Sinem (2011). *An Empirical Study of the Relationship Among Job Saticfaction. Organizational Commitment and Turnover Intention*. Tesis
- Chen, Lien Tung (2005). *Exploring the relationship among transformasional and transactional leadership*. Tesis
- Epstein, William G. (2005). *A Study of Transformational and transactional leadership and the effect on project manager turnover intention*. Tesis
- Hakim (2011). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi pada Dinas Perhubungan Kota Palembang. Tesis
- Jantan, Muhammad dan Muhammad Aminu Bawa (2005). *Human Resources Practices As Determinants Of Employee Turnover: An Empirical Investigation*. Tesis
- Long, Choi Sang (2014). *The Impact of Transformatl Leadership Style on Job Satisfaction*. *World Applied Sciences Journal* 29

- Mathis, Robbert L. Dan John H Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama* Salemba Empat, Jakarta
- Michael S, Lavenant (2010). *The Art Of Employee Discipline:How To Retain Control & Increase Production*. Tesis
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi 12, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Mobley, W.H, Griffith, R.W, Hand, H.H & Meglino (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-40
- Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 408-14
- Muhammad, Rizwan (2014). *Preceding to Employee Satisfaction and Turnover Intention*. Tesis
- Mujiati, Ni Wayan dan Made Gerry Dwi Handara (2013). Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Pt.Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Tesis
- Mulya, Putra Handi (2009). Pengujian Komitmen Organisasional dalam Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Keinginan berpindah (*Turnover Intention*) pada Industri Surat Kabar Harian di Sumatera Barat. Tesis
- Muna, Nailul dan Agung Wahyu Handaru (2012). Pengaruh Kepuasan Gaji dan motivasi terhadap Intensi *Turnover* pada PT Jamsostek. Tesis
- Parhimpunan, Dedi Hanly (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan konflik terhadap produktivitas karyawan PT. Merapi Maju Makmur. Tesis
- Paulina Johanna, Riekamp (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja di PT. BANK ZAMRUD Jakarta. Tesis
- PT. *Development Bank Singapore*, Tbk.2014. *Laporan Tahunan*. Jakarta.
- Ramzan, Asif Aajjad, Hasan Ghazanfar, M. (2013). *Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector in Pakistan*. Tesis.
- Ratnawati, Intan dan Manurung, Mona Tiorina (2012). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Study pada STIKES Widya Husada Semarang). Tesis
- Riley, Deon N. (2006). *The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intention*. Tesis
- Riyadi, Didi (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap intensi Turnover PT Allianz Life Indonesia, Jakarta Utara. Tesis
- Riyanto, Setyo. 2002. Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Pegawai terhadap Kepuasan Pelanggan dan Nilai Pelayanan serta Dampaknya terhadap Loyalitas Pelanggan Suatu Survei pada Industri Jasa Kurir di Pulau Jawa, Disertasi Doktor. Bandung: Universitas Padjajaran
- Sari, Melly Puspita (2008). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi terhadap intensi *Turnover* di Bank BCA wilayah kelapa gading hibrida. Tesis
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumarto (2009), Meningkatkan Komitmen, motivasi dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*
- Sumarto (2009), Meningkatkan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi untuk mengurangi *Labor Turnover Intention*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*

- Syarifudin (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RSIB Bunda Ayah, Jakarta). Tesis
- Weisberg, Jacob dan Abraham Carmeli (2006). *Exploring Turnover Intention among three Professional Groups of Employees*. Tesis
- Witasari, L (2009). Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang). Tesis. Universitas Diponegoro
- Yi Zhao, Chun-Chang Lee Sheng-Hsiung Huang Chen (2010). *A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees*. Tesis