

## **BISAKAH PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL MENGENDALIKAN INTENSI KELUAR? (Studi pada Karyawan Perbankan)**

**Putri Maisara<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta, Surakarta

<sup>1</sup>Email: [putri.maisarah3107@gmail.com](mailto:putri.maisarah3107@gmail.com)

### **Abstrak**

Perputaran karyawan adalah fenomena kompleks yang memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan intensi keluar untuk mengendalikan tingkat turnover karyawan dalam organisasi. Penelitian ini berusaha memberikan kontribusi pada analisis tingkat organisasi terhadap intensi keluar karyawan pada instansi perbankan di seluruh Indonesia. Penelitian ini guna mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menekan angka keinginan untuk berhenti karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap intensi keluar. Penelitian ini merupakan studi *cross-sectional* yang dilakukan pada 212 responden karyawan perbankan. Metoda pengambilan sampel menggunakan metoda *purposive sampling* dengan menetapkan kriteria responden, yakni karyawan dengan minimum bekerja selama satu tahun, tanpa membedakan gender, dan status responden. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan data primer yaitu penyebaran kuesioner dengan metoda *self administered survey* secara daring. Pengujian pengaruh sebuah variabel pada variabel lainnya dilakukan dengan uji regresi linear sederhana. Penelitian ini menghasilkan nilai beta yang negatif dan nilai signifikansi di bawah lima persen nilai ( $\beta = -0,350$ ;  $p < 0,05$ ). Studi ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasi memiliki korelasi negatif dengan intensi keluar pada karyawan perbankan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, intensi keluar, dan karyawan perbankan.

## ***CAN TRANSFORMATIONAL LEADERS CONTROL INTENTION TO LEAVE? (Study on Banking Employees)***

### **Abstract**

*Employee turnover is a complex phenomenon that has negative consequences for organizations. The purpose of this study was to measure the relationship between transformational leadership style and the intensity of leaving to control the level of employee turnover in the organization. This study seeks to contribute to organizational level analysis of employee intensity at banking institutions throughout Indonesia. This study is to explore how transformational leadership can reduce the number of intentions to terminate employees. The method used is a quantitative method to examine and analyze the effect of transformational leadership on the intensity of leaving. This research is a cross-sectional study conducted on 212 respondents of banking employees. The sampling method used purposive sampling method by determining the respondents' criteria, namely employees with a minimum of one year of work, regardless of gender, and respondent status. Data collection was carried out using primary data, namely the distribution of questionnaires with an independent survey method which was carried out boldly. Testing the effect of a variable on other variables is done by using a simple linear regression test. This study resulted in a negative beta value and a significance value below five percent of the value ( $\beta = -0.350$ ;  $p < 0.05$ ). This study concluded that the transformational leadership style has a negative correlation with the exit effort of banking employees.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, intention to leave, and banking employees.*

## PENDAHULUAN

Pada era saat ini, industri perbankan telah menjadi industri yang ketat akan persaingan dan terus mengalami perubahan dalam aktivitas bisnis. Persaingan bisnis pada sektor ini tidak hanya terfokus pada pencarian laba dan perebutan pangsa pasar, tetapi juga terfokus pada pencarian sumber daya manusia yang berkompeten. Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia (2018), Indonesia mempunyai 115 bank umum. Data yang didapatkan diketahui bahwa terjadinya penurunan jumlah bank umum dari tahun 2013 sampai dengan akhir 2018, sedangkan jumlah kantor bank justru menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun 2013 sampai dengan 2017, dan jumlah kantor bank mengalami penurunan lagi di tahun 2018. Hal ini mempunyai implikasi semakin kompetitifnya persaingan antar bank dalam mencari SDM yang berkompeten.

Saat ini fenomena intensi keluar karyawan sedang marak terjadi pada industri perbankan. Berdasarkan lapotran keuangan masing-masing bank menunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan di sejumlah bank dari tahun 2015 sampai dengan 2017. Penurunan karyawan ini dapat mengindikasikan terjadinya *turnover* dalam sektor bank. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas perbankan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

Ennis et al. (2016) menyatakan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan pemimpinnya lebih cenderung memilih untuk bertahan dan menetap lebih lama di perusahaan, dan sebaliknya *turnover* akan lebih meningkat ketika karyawan meyakini bahwa pemimpinnya merupakan sumber atas ketidaknyamanan karyawan di perusahaan. Sejalan dengan itu Gyensare et al. (2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

Riset yang dilakukan Griffeth dan Hom (2000) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu jalan untuk menekan tingkat intensi keluar dengan memengaruhi karyawan dengan gaya kepemimpinan yang memiliki sikap untuk mengubah faktor yang terkait dengan suatu pekerjaan baik secara motivasi, lingkungan kerja, serta nilai-nilai yang dipersepsikan bawahan. Gaya kepemimpinan semacam ini disebutkan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional ditinjau dari sisi lain adalah pelengkap kepemimpinan transaksional (Oberfield, 2014) karena secara inheren kepemimpinan transformasional mampu merespon nilai-nilai intrinsik yang penting dengan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan (Paarlberg & Lavigna, 2010; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012). Selain itu, kepemimpinan transformasional melengkapi kekurangan kepemimpinan transaksional; kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki dampak konsisten terhadap sikap dan perilaku terkait kerja (Chu & Lai, 2011; Srithongrun 2011) dan menurunkan keinginan untuk keluar, serta efek tidak langsung terhadap sikap ini melalui faktor-faktor campur tangan seperti identifikasi internalisasi dan komitmen organisasional (Chu & Lai 2011; Hughes *et al.*, 2010; Srithongrun, 2011). Karena alasan-alasan ini, kepemimpinan transformasional dijadikan fokus studi empiris ini.

Praktik kepemimpinan transformasional mampu memicu perubahan ke arah yang positif dalam sistem sosial dan individu dengan tujuan mengembangkan kepemimpinan melalui pengaruh, motivasi yang diberikan, stimulasi, dan inspirasi yang diberikan kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan membantu perusahaan untuk semakin berkembang, yaitu dengan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Keterikatan emosional yang terjadi antara karyawan dengan organisasi dalam suatu perusahaan akan mendorong karyawan untuk berpikir lebih lanjut akan kerugian dan konsekuensi yang akan diperoleh apabila meninggalkan pekerjaannya. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengayomi dan menuntun seluruh karyawan dalam organisasi tempatnya bekerja karena pada kenyataannya sosok seorang pemimpin yang transformasional dan komitmen afektif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh terhadap intensi keluar.

**TEORI**

**Intensi Keluar**

Penelitian yang dilakukan Mobley et al., (1978) berpendapat bahwa intensi keluar dapat dianggap sebagai indikasi awal terjadinya berpindahnya karyawan. Intensi keluar didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan sebuah pekerjaan, keinginan tersebut dapat muncul ketika karyawan berbicara negatif tentang posisi pekerjaan, ketika karyawan membatasi partisipasi dalam organisasi, atau ketika karyawan benar-benar meninggalkan pekerjaan (Kim et al., 2012).

**Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional lebih mengarah ke bagaimana menjalankan dan menggerakkan para pengikutnya melalui karisma yang dimilikinya, yang mampu menginspirasi, menstimulasi dengan intelektual, serta kemampuan pertimbangan individual (Bass et al., 1999). Bass dan Riggio (2006) melengkapi serta menyempurnakan penelitian yang pernah dilakukan oleh Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki gaya kepemimpinan yang mampu memberi pengaruh pada pengikutnya dengan cara mengembangkan keterampilan, mendorong keyakinan pengikutnya dalam mencapai tujuannya, serta mensinergikan tujuan kelompok dan individu.

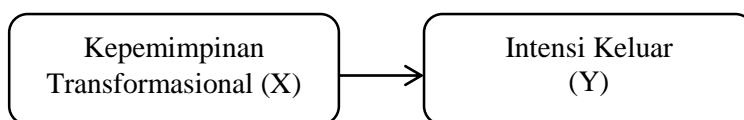
**Hipotesis**

Penelitian yang dilakukan Griffeth dan Hom (2000) mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi salah satu faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, yaitu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional yang baik menjadi salah satu jalan untuk menekan tingkat intensi keluar dengan memengaruhi karyawan dengan gaya kepemimpinan yang memiliki sikap untuk mengubah faktor yang terkait dengan suatu pekerjaan baik secara motivasi, lingkungan kerja, maupun nilai-nilai yang dipersepsikan bawahan (Bass, 1985). Griffeth dan Hom (2001) menyatakan bahwa apabila karyawan suatu perusahaan tidak memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin atau atasannya akan memberikan pengaruh yang negatif pada komitmen organisasi yang pada akhirnya menyebabkan mereka pergi meninggalkan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat menurunkan efek negatif dari keinginan berpindah organisasi. Pertama, pemimpin transformasional cenderung mengurangi kognisi penarikan karyawan karena pemimpin tersebut menunjukkan pentingnya misi organisasi serta kesesuaiannya dengan nilai-nilai karyawan (Bono & Judge, 2003). Kedua, pemimpin transformasional dapat mengurangi keinginan berpindah karena mereka membentuk komitmen emosional antara karyawan dan misi organisasi dengan mempraktikkan motivasi inspirasional (Bass & Riggio, 2006). Ketiga, pemimpin transformasional dengan dimensi pertimbangan individunya dapat dilakukan dengan memberikan perhatian yang lebih akan kebutuhan karyawannya. Selain itu, karyawan yang mempercayai bahwa dengan adanya perhatian dan pertimbangan individual dari seorang pemimpin akan memenuhi kebutuhan pribadi karyawan sehingga mereka cenderung tidak akan pergi (Hughes et al., 2010).

Fu et al. (2010) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang negatif terhadap intensi keluar karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Hughes et al. (2010) yang memperlihatkan jika antara kepemimpinan transformasional dengan intensi keluar memiliki hubungan yang berbanding terbalik

H: Kepemimpinan Transformasional signifikan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar



**Gambar 1: Model penelitian**

**METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan jenis eksplanatori. Pengambilan data penelitian bersumber dari data primer dan data sekunder. Sampel penelitian menggunakan metode *nonprobability sampling* atau pemilihan *nonrandom*. *Nonprobability sampling* yang digunakan adalah

*purposive sampling*. Penelitian ini menetapkan kriteria responden, yakni karyawan dengan minimum bekerja selama satu tahun, tanpa membedakan gender, dan status responden. Variabel intensi keluar menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Mobley et al., (1978). Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional menggunakan MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995). Variabel komitmen afektif menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1997).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Katagori responden

Metode penyebaran kuesioner dilakukan dengan menyebarkan link yang berisi kuesioner secara daring kepada para responden dengan menggunakan aplikasi *whatsapp* dan *instagram*. Link kuesioner disebarikan secara personal kepada teman relawan yang bekerja di Industri perbankan

**Tabel 1. Kategori Responden**

Kategori		Jumlah	Persentase
Status responden	Menikah	143	68,1%
	Belum Menikah	67	31,9%
	Total	212	100
Lama Bekerja	1 tahun	82	38,7 %
	2-5 tahun	96	45,3%
	>5 tahun	34	16%
	Total	212	100
Bank Umum	BRI	48	22,5%
	MANDIRI	47	22,1%
	BNI	24	11,3%
	BTN	26	12,2%
	BCA	12	5,6%
	Cimb Niaga	4	1,9%
	BTPN	3	1,4%
	MAYBANK	1	0,5%
	PERMATA	1	0,5%
	DLL	47	22,1%

Sumber: Hasil data yang diolah (data primer), 2019

### 2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil analisis data dimulai dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan validitas muka. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 2. Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Jumlah Butir	Cronbach's Alpha Hitung	Standar	Keterangan
1.	Intensi Keluar	3	0,806	0,60	Reliabel (baik)
2.	Kepemimpinan Transformasional	24	0,787	0,60	Reliabel (baik)

Sumber: Hasil data yang diolah (data primer), 2019

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel penelitian memiliki nilai reliabilitas yang dapat diterima. Hal tersebut berarti instrument penelitian yang digunakan reliabel.

### 3. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah hipotesis dalam penelitian ini didukung, uji regresi dilakukan dengan

analisis linier sederhana pada variabel independen dengan variabel dependen. yaitu regresi antara kepemimpinan transformasional dan intensi keluar. Hasil uji regresi ini menghasilkan nilai ( $\beta=-0,350$ ;  $p<0,05$ ).

**Tabel 3. Uji Hipotesis**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.129	1.996		10.082	.000
	Kepemimpinan Transformasional	-.128	.024	-.350	-5.416	.000

a. Dependent Variable: Intensi Keluar

Berdasarkan nilai yang dihasilkan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar; ini dilihat dari nilai beta yang negatif dan nilai signifikansi di bawah limapersen dari nilai ( $\beta=-0,350$ ;  $p<0,05$ ). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini didukung. Kesimpulan tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional di industri perbankan maka intensi keluar karyawan semakin rendah.

Hasil dari hipotesis ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ennis et al. (2016) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengurangi tingkat keinginan keluar karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gyensare (2013), Gyensare et al. (2015), bahwa praktik kepemimpinan transformasional seperti motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual mampu meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan dalam membatasi kenaikan intensi keluar. Beberapa literatur telah menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keuntungan yang melekat dalam mengurangi intensi keluar. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk melampaui kepentingan individu mereka dan mengorientasikan diri ke arah kepentingan kolektif (Bass 1985). Dengan demikian, bawahan lebih cenderung bertahan di organisasi saat ini. Selain itu, pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan (Ozaralli 2003). Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dalam proses ini mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar (Kim 2002). Selain itu, para pemimpin transformasional mengenali dan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi setiap karyawan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung bagi pertumbuhan dan perkembangan individu (Bass 1999).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar. Hasil ini dilihat dari nilai beta yang negatif dan nilai signifikansi di bawah lima persen nilai ( $\beta=- 0,618$ ;  $p<0,05$ ). Hasil analisis tersebut bermakna bahwa hipotesis 1 didukung. Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah intensi keluar karyawan perbankan.

### Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data *cross-sectional*. Hasil penelitian dapat memungkinkan hasil yang didapatkan akan berbeda apabila dilakukan pada waktu yang berbeda lagi (Cooper & Schindler, 2014). Kelemahan metode ini adalah tidak adanya *follow up* lanjutan untuk mencari pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.
2. Penelitian ini menggunakan kuesioner secara *daring/online* yang memungkinkan adanya kelemahan dan kelebihan. Penggunaan kuesioner secara *online* dirasa sangat baik dilakukan pada penelitian ini karena responden menyebar seluruh Indonesia. Data responden merupakan jawaban yang dilaporkan sendiri sehingga memungkinkan jawaban yang diperoleh berpotensi bias.

## Saran

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

- a. gaya kepemimpinan dengan mempertimbangkan segi kehidupan individu. Butir pertanyaan yang memiliki nilai rata-rata lebih rendah dari lainnya adalah perihal memperlakukan bawahan lebih secara individu dibandingkan sekedar anggota kelompok dengan cara mengenal bawahan secara personal, lebih memberi perhatian kepada anggota secara pribadi seperti menunjukkan kepedulian kepada masalah dari anggota sebagai individu dan mencoba ikut mencari ide ataupun memberikan saran.
- b. Organisasi juga mewajibkan program “*everyday with hello*” yang merupakan penyapaan karyawannya, menanyakan sedang mengerjakan apa terkait dengan tugas yang harus diselesaikan, menanyakan bagaimana pekerjaan hari ini dan memberikan semangat dengan begitu karyawan akan merasa bahwa pemimpinnya memiliki kepedulian yang tinggi terhadap karyawan. Hal tersebut juga dapat membangun kedekatan antarpemimpin dengan karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J.N., and Meyer, P. J. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective Commitment, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, J.N., and Meyer, P. J. (1997). “Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)”, *Sage Publication London*.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., Walumbwa, F. O., and Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rate form, and scoring key for MLQ form 5x-Short (3<sup>rd</sup> ed.)*. Redwood City: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, p. (2004). “Transformasional Leaders and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior* 25: 951-968.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8 No. 1, pp. 9-32.
- Bass, B.M., and Riggio, R.E. (2006). *Transformasional Leadership*. Mahwah: Erlbaum.
- Chu, L., and Lai, C. (2011). “A Research on The Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance Among Accountants of County and City Government in Taiwan,” *Public Personnel Management*, 40, 101-118.
- Ennis M. Campbell; Gong T., and Okpozo A, Z. (2016), “Examining The Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in The Relationship Between Transformasional Leadership Practices and Turnover of Government Employees,” *International Journal of Public Administration*.
- Jewell, L. N.; and Siegall, M. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Arcan.
- Kim, H. (2012). “Transformasional Leadership and Organisational Citizenship Behavior in The Public Sector in South Korea: The Mediating Role of
- Lum L; Kervin J; and Clark K. (1998). Explaining Nursing Turnover Intention: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 543-565.
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W., and Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications For The Next

- Millennium. *Journal of management*, Vol. 26, No. 3, 463-488.
- Mobley, W. (1997). Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, (62)(2), 237-240.
- Mobley, W.H.; Griffeth, R.W.; Hand, H.H.; and Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522
- Mobley, W.; Horner, S.; and Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R. M. 1982. *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, absenteeism, and Turnover*, London:academic Press, Inc
- Mercurio, Z.A. (2015), "Affective Commitment As A Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review", *Human Resource Development Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 389-414.
- Oberfield, Z. W. (2014). Public Management in Time: A Longitudinal Examination of The Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 407-429
- Paarlberg, L. E., and Lavigna, B. (2010). Transformasional Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70, 710-718.
- Srithongrun, A. (2011). The Causal Relationships Among Transformasional Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34, 376-388.
- Hughes, L.W.; Avey, J.B.; and Nixon, D. R. (2010). Relationships Between Leadership and Followers Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 351-362.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and Practice* 6 th Ed. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc.