# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap keinginan Keluar Karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang

# Risa Haruman Putri

# 188020144

# Magister Manajemen Universitas Pasundan

# Jln. Sumatera No. 41, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung Jawa Barat

# Rputriharuman@gmail.com

# ABSTRAK

 Sumber daya manusia adalah investasi dan yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik. Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan perbankan bank BJB Kantor Cabang Sumedang memiliki tingkat *turnover invention* yang tinggi.

Kepuasan kerja dan kompensasi menjadi faktor utama karyawan untuk berpindah. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap keinginan Keluar Karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 28.97%. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39.27%.Besarnya pengaruh secara bersama-sama (simultan) kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 68.24%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 31.76%. Varibel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah beban. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan di Bank Sumedang sebesar 76.04%.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Kepuasan kerja, Keinginan keluar

Jurnal Magister Manajemen

Universitas Pasundan

**Latar Belakang**

Sebagai bank milik pemerintah daerah, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten atau dikenal sebagai bank bjb, sebagai tindak lanjut SK Gubernur BI Nomor 9/63/kep.gbi/2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Menjadi Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, dilaksanakan penggantian *call name* dari “Bank Jabar” menjadi “Bank Jabar Banten”. Bank Bjb diharuskan mencari keuntungan semaksimal mungkin karena hanya dengan keuntungan tersebutlah bank bjb dapat tetap bertahan dalam industri perbankan dan dapat membiayai ekspansi perusahaan. Bank bjb secara berkesinambungan melakukan peningkatan kualitas jasa agar mampu menghadapi para pesaing dalam memperoleh nasabah. Upaya peningkatan pelayanan tidaklah semudah membalik telapak tangan, banyak pihak yang terlibat, antara lain perencana strategis ( *strategic planner* )*,* peneliti pasar ( *market researcher* ), ahli produk ( *product specialist* ), ahli kebijakan harga ( *pricing policy specialist* ), dukungan teknologi informasi ( *information tecnology support* ), sampai ahli promosi ( *promotion Specialist* ). Para *frontliners* maupun *bancliners* dan petugas operator, baik banking maupun teknologi terlibat langsung juga dalam proses ini. (Tjiptono, 2012:104).

Bank bjb memiliki beberapa jenis produk dan layanan perbankan, yaitu untuk kegiatan penghimpunan dana seperti simpanan giro, tabungan, dan deposito, sedangkan untuk penyaluran dana melalui produk pinjaman dengan dibagi kedalam dua kelompok penggunaan yaitu seperti : pinjaman untuk sektor konsumtif dan kredit untuk sektor produktif. Selain penghimpunan dan penyaluran dana, bank bjb melayani jasa-jasa perbankan lainnya seperti: produk reksadana, *bancassurance*, *Trade Finance & Services*, Produk Treasury, Kiriman Uang dengan Real Time Gross Settlement (RTGS) dan *Western Union*, Inkaso, *BPDnet Online (bjb digi)*, bjb DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan), Transfer Kliring Antar Wilayah (*Intercity Clearing*), Jaminan Bank (Bank Garansi), Fasilitas *Safe Deposit Box* (SDB), *Mobile Banking* (M-ATM Bersama), Layanan bjb *Precious*, Layanan *Weekend Banking*, dan Layanan Kas Mobil.

Bank bjb diharapkan dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bank swasta yang memberikan kepuasan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan optimal nasabah yang menggunakan jasa bank, karyawan sebagai pemberi pelayanan, maupun pemerintah sebagai pemiliknya, dituntut untuk meningkatkan pelayanan yang bermutu.

Salah satu bentuk perilaku karyawan yang dimaksud adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya. Sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Bagi perusahaan, keluarnya karyawan merupakan suatu kerugian baik dari segi biaya, waktu maupun tenaga atau usaha yang telah dikeluarkan. Biaya rekrutmen dan seleksi yang tidak sedikit serta biaya pelatihan dan pengembangan yang telah dikeluarkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan merupakan kerugian yang jelas terlihat ketika suatu perusahaan harus kehilangan karyawannya.

Aamodt (2014:194) mengatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan berubah-ubah dari tahun ke tahun, namun diperkirakan 1,4% dari karyawan setiap bulan meninggalkan tempat kerja atau, 16,8% per tahun. Diperkirakan biaya kehilangan seorang karyawan diperkirakan 1,5 kali gaji karyawan, yang mencakup biaya periklanan, upah, bonus, biaya perekrutan tenaga, gaji dan keuntungan yang berkaitan dengan waktu kerja yang hilang untuk mengolah lamaran dan wawancara calon, biaya relokasi dengan kepergian karyawan serta turunnya produktivitas yang berkaitan dengan karyawan baru yang dilatih, dan juga biaya yang mencakup waktu lembur karyawan yang meliputi tugas-tugas dari posisi yang kosong dan biaya pelatihan ketika tenaga pengganti disewa.

Tingginya tingkat *turnover* dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota suatu organisasi atau perusahaan. *Turnover intention* atau keinginan berpindah dapat diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan perbankan. Bahkan manajer kepegawaian atau bagian Sumber Daya Manusia (SDM) pun bisa mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan telemarketing yang berkualitas dan berkinerja baik pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena karyawan yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan asuransi lain. Proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi sesuatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Penelitian ini memilih bank bjb Kantor Cabang Sumedang sebagai obyek penelitian didasarkan oleh karena cukup tingginya angka keluar karyawan setiap bulannya. Berikut merupakan tabel *Labour Turn Over* karyawan bank bjb Wilayah Bandung Raya:

**Tabel 1.1**

***Labour Turnover* Periode Juli Sampai Dengan**

**Desember 2019 Pada Bank Bjb Wilayah Bandung Raya**

| **Cabang** | **Bulan (Persentase %)** |
| --- | --- |
| **Juli** | **Agst** | **Sept** | **Okto**  | **Nove** | **Dese** |
| Cabang Utama Bandung | 1,02 | 2,12 | 1,69 | 1,96 | 2,45 | 1,36 |
| Cabang Soreang | 4,62 | 4,50 | 3,96 | 6,42 | 5,21 | 7,64 |
| Cabang Cimahi | 1,36 | 2,36 | 3,24 | 5,12 | 4,26 | 5,36 |
| Cabang Suci | 2,36 | 1,36 | 2,36 | 1,36 | 2,41 | 3,68 |
| Cabang Taman sari | 1,36 | 2,45 | 1,36 | 2,14 | 5,41 | 6,45 |
| Cabang Padalarang | 2,45 | 3,24 | 4,52 | 5,14 | 3,17 | 6,24 |
| Cabang Sumber sari | 7,21 | 8,14 | 4,12 | 6,21 | 2,14 | 5,23 |
| Cabang Majalaya | 4,26 | 7,26 | 10,42 | 11,26 | 9,10 | 10,62 |
| Cabang Sumedang  | 8,33 | 2,70 | 1,34 | 6,18 | 11,61 | 12,78 |
| Cabang Sukajadi | 7,20 | 6,24 | 5,21 | 3,25 | 6,36 | 7,12 |
| Cabang Buah Batu | 8,21 | 6,24 | 4,32 | 6,25 | 7,26 | 8,14 |

 Sumber: bank bjb Wilayah Bandung Raya, 2019

Berdasarkan data *labour turnover* periode Juli sampai dengan Desember 2019 di bank bjb Wilayah Bandung Raya dapat diketahui bahwa perputaran karyawan (*labour turnover*) di Kantor Cabang Sumedang yang merupakan perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan mengalami kenaikan dimana persentase *labour turnover* pada bulan Desember mencapai 12,78%.

Untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai penyebab tingginya angka keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang, maka peneliti mencoba melakukan wawancara dengan karyawanyang sudah keluar dari perusahaan, dari hasil wawancara diketahui bahwa banyak karyawan yang tidak puas dalam pelaksanaan pekerjaan dimana mereka kurang puas dengan beban kerja yang cukup tinggi seperti target penjualan yang tidak disertai insentif dan komisi yang kurang memadai serta pemberian kompensasi yang diterima setiap bulannya hanya sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) beda dengan Bank-Bank lain Upah lebih besar dari Upah Minimum Regional (UMR), dengan adanya masalah ini dapat menghambat kerja karyawan. Masalah ketidakpuasan lainnya yaitu kurangnya bimbingan atasan (supervisi), komunikasi antara atasan dan bawahan terputus karena kesibukan pekerjaan masing-masing. Maka dari itu, bank bjb Kantor Cabang Sumedang harus memperhatikan masalah kepuasan kerja, jika tidak terpenuhi kepuasan kerja dapat menimbulkan niat untuk keluar bagi karyawan (*turnover intention*), yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para karyawan mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinannya. Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya. Model kepemimpinan seperti ini dinamakan model kepemimpinan transformasional (Robbins,2014:452)

Kepemimpinan transformasional muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan karyawan seiring dengan berjalannya waktu. Melalui kepemimpinan transformasional akan dibangun interkasi antara pimpinan dan karyawannya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang bermutu.

Jika dikelola dengan baik, kepemimpinan transformasional dan kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimal. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada tidak saja mengekspresikan diri mereka dalam bentuk protes keras dan mogok kerja, tetapi juga sangat mungkin meninggalkan perusahaan. Terkait dengan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara 3 variabel yaitu kepuasan kerja, kompensasi dan keinginan untuk keluar.

**Peruusan Masalah**

1. Bagaimana kepemimpinan trasformasional, dan kompensasi di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
2. Bagaimana kepuasan kerja di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
3. Bagaimana keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
5. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang baik secara simultan.
7. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.

 **Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam mengadakan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Kepemimpinan trasformasional, dan kompensasi di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
2. Kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
3. Keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
5. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
6. Besarnya pengaruh kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang baik secara simultan.
7. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.

**Kajian Pustaka**

Manajemen banyak dikatakan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Peranan manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu usaha perusahaan, dewasa ini manajemen tumbuh berkembang menjadi salah satu ilmu yang penting dan mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Semakin besar perusahaan, akan semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akibatnya peranan manajemen akan bertambah besar pula. Manajemen adalah suatu keistimewaan dalam dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi atau perusahaan. Banyak sekali para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda, tetapi pada prinsipmya mempunyai maksud dan tujuan yang sama. Untuk lebih jelasnya berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut :

Manulang (2014 : 15) definisi manajemen adalah :

“Manajemen mengandung 3 (tiga) pengertian yaitu pertama manajemen sebagai proses, kedua manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan yang ketiga adalah manajemen sebagai ilmu.”

Stonner dalam Sindoro (2013 : 8) definisi manajemen adalah :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Terry dalam Wren (2014:399) mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

*“The activity which plans, organizias and the operation of the basic element of men, Material, machines, methods, money and markets, providing direction and coordination, and giving leadership to human efforts, so as to achieve the sought objectives of the enterprise.”*

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian
2. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni
3. Manajemen selalu dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Bila dilihat dari definisi di atas jelaslah bawa manajemen adalah merupakan suatu proses pengarahan dari pemberian fasilitas-fasilitas pada pekerjaan orang orang yang diorganisasikan di dalam organisasi tersebut. Manajemen juga merupakan kegiatan yang dilandasi ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain di dalam pencapaian tujuan organisasi atau kelompok, dan juga merupakan suatu proses rangkaian kegiatan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dapat berlangsung secara efektif dan efisisen.

**Pengertian Organisasi**

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing. Berikut ini peneliti akan kemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli. Menurut Robbins (2014: 4) mengatakan, bahwa:

“Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Selanjutnya Mangkunegara (2014:120) memberikan pengertian organisasi sebagai berikut: “Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu”. Sementara itu menurut Mooney (2013:303) menyatakan: “Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama”.

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik.

Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud kesimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Pengertian sumber daya manusia/manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut beberapa ahli konteknya berbeda, tetapi pada intinya sama. Menurut Gomez (2013:3), menyatakan bahwa :

“Mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya”.

**Kepemimpinan**

Menurut Howard H. Hoyt, dalam Kartini Kartono (2011:129), bahwa : “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.” Siagian (2012:62) menyatakan :

‘Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannnya, sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi. Hal ini mungkin tidak disenangi.

Menurut Yukl (2010:4) : individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”. Sementara itu Toha (2013:262) : “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok.

Menurut Burs (1998:104) untuk memperoleh pemahaman yang baik mengenai kepemimpinan transformasional, perlu dilakukan pertentangan dengan kepemimpinan transaksional. Menurut Robbins (2012:62) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandau atau memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi dan untuk memotivasi agar bawahan mau melakukan tanggungjawabnya, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya (*reward and punishment*).

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2012:63) adalah kepemimpinan yang memberikan penghargaan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional sering diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaean pada tingkatan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional sehingga dapat manghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Sedangkan Bass and Avolio, (2010:102) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Sementara itu, Pawar and Eastman (2009:109) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi.

**Kompensasi**

Kebijaksaan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semngat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. (Gorda, 2013).

Menurut Dessler (20123:46) “Kompensasi adalah semua bentuk bayaran atau hadiah bagi pegawai dan berasal dari pekerjaan mereka”. Mondy (2012:4) “kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan”.

**Kepuaan Kerja**

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2012:271) adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dan pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Smith, Kendall dan Hulin (2012:80) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang pegawai bila ia tidak menyukai pekerjaannya, seperti yang dinyatakan oleh Cherrington (2013:306) *“Job satisfaction refers basically to how much employees like their jobs”*

**Keinginan Keluar karyawan**

*Turnover intention* atau keinginan keluar merupakan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan (Harnoto, 2013).

Penelitian empiris mengenai *turnover* karyawan telah banyak dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan. Satu dasar pemikiran yang penting mengenai *turnover* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan di kemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan, dengan demikian juga dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya, pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dan merupakan satu mata rantai dengan *turnover* karyawan (Carmeli dan Weisberg, 2011).

Keluarnya pegawai dari suatu organisasi atau seringkali dikenal dengan istilah *turnover* dapat disebabkan oleh banyak alasan, baik dari sisi organisasi maupun keinginan pegawai. Keluarnya pegawai dengan inisiatif yang berasal dari organisasi biasanya dikenal dengan istilah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Sedangkan inisiatif yang merupakan keinginan pegawai disebut pengunduran diri secara sukarela. Abelson (2011:105) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada perusahaan lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

**Paradigma Penelitian**

Penelitian lain dilakukan oleh Chiu dan Francesco (2009) dalam Chiu, et al. (2010) yang mengindikasikan bahwa *turnover intention* individual mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Abraham (2009) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan. Penelitian Rageb et al. (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak lebih besar terhadap *turnover intentions*, dibandingkan dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

Kepemimpinan Transformasional

Keingian keluar

KepuasanKerja

Kompensasi

**Hipotesis penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan.

**Metode Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan survey yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis Sugiyono (2012:7), survey yang digunakan adalah bersifat deskriptif dan verifikatif dengan konsep riset evaluasi. Sesuai dengan tujuan penelitian pertama sampai kelima, penelitian ini bersifat deskriptif yaitu untuk memperoleh gambaran tentang ciri-ciri variabel yang diteliti, yaitu :

Bagaimana kepemimpinan trasformasional dan kompensasi di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.

1. Bagaimana kepuasan kerja di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
2. Bagaimana keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.

Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain (Sugiyono, 2012:11). Sedangkan untuk menjawab tujuan penelitian ke lima sampai dengan ke delapan penelitian ini bersifat verifikatif, pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dan mengolah data, sehingga diketahui hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti, yaitu :

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
2. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
4. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang.
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang

**Unit Penelitian**

Unit obeservasi dalam penelitian adalah karyawan bank bjb Sumedang. Jl. Prabu Geusan Ulun No.89, Kotakulon, Kec. Sumedang Sel., Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45312

**Cara Pengumpulan Sampel**

Penentuan ukuran sampel responden dapat dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2013:78)



Dimana : n = Ukuran sampel

N = Jumlah populasi

 e = Persen kelonggaran ketidakpastian dengan tingkat kesalahan 5%

Jumlah populasi yaitu sebanyak 165 orang, dengan tingkat kelonggaran sebesar 5% (0.05) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan sebesar 95% (0.95) sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut sebesar:

n = 

 = 

 

n = 117

Berdasarkan perhitungan di atas sehingga jumlah sampel adalah 117 orang pegawai. Karena anggota populasi bersifat tidak homogen, teknik sampling yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik yang digunakan bila populasi mempeunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disebutkan bahwa jumlah sampel untuk penelitian ini adalah sebanyak 117 responden.

**Teknik Pengumpulan Data**

 Untuk menjaga kualitas pengumpulan data, maka data yang akan digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil angket, wawancara dan observasi sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan empat macam teknik pengumpulan data, yaitu :

1. Studi kepustakaan, pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data, memperlajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dari literatur dan data sekunder yang berkenaan dengan masalah penelitian.
2. Studi lapangan, terdiri dari :

a. Observasi, melakukan pengamatan langsung mengenai fenomena-fenomena di lapangan yang mempunyai keterkaitan dengan variabel penelitian di PD bank bjb Kantor Cabang Sumedang.

b. Wawancara, dilakukan dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan yang sudah berstruktur kepada responden untuk selanjutnya diperdalam keterangan yang lebih lengkap dari responden, dalam hal ini yang diwawancara adalah para karyawan bank bjb Kantor Cabang Sumedang.

c. Angket, yaitu dengan cara membagikan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup kepada responden yang telah ditentukan, dalam hal ini adalah para karyawan bank bjb Kantor Cabang Sumedang mengenai kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan keinginan keluar karyawan.

**Uji Validitas**

Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item kita akan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila nilai korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka di katakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*.



Dimana :

r = koefisien korelasi

n = jumlah responden

**Uji Reliabilitas**

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi/keajegan data dalam interval waktu tertentu (Sugiyono, 2012:1). Instrumen yang memiliki reliabilitas dapat digunakan untuk mengukur secara berkali-kali yang menghasilkan data yang sama (konsisten).

Pengujian reliabilitas alat penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *”Alpha Cronbach***”** (Singgih Santoso, 2010) dengan rumus:



k = jumlah item

= varians butir/item

**Uji Hipotesis**

**X1**

**X2**

yx1

yx2

rx1x2

**Y**

Gambar 3.2

Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompensasi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hipotesis penelitian yaitu Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Y = *ρy*x1 X1 + *ρy*x2 X2 + ε1

Hipotesis statistik :

H0 : ρyx1 =ρyx2 = 0,

 Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1 :tidak semua ρyx1 ≠ 0; i=1,2, Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Simultan**

Hasil analisis jalur variabel kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, dapat dijelaskan pada gambar di bawah berikut :

| **Coefficientsa** |
| --- |
| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients |  |
| B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2.484 | .922 |  | 2.693 | .009 |
| Kepemimpinan transformasional | .150 | .042 | .386 | 3.555 | .001 |
| Kompensasi | .345 | .075 | .502 | 4.618 | .000 |
| a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja |
| Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V250.5020.3860.726**Y**0.293**X1****X2** |

**Gambar 4.2**

**Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional dan Kompensasi**

**Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, maka dapat dijelaskan besarnya koefisien jalur dari masing-masing variabel bebas kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap variabel terikat kepuasan kerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.33 di bawah ini:

**Tabel 4.33**

**Besarnya Koefisien Jalur X1 dan X2 terhadap Y**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Koefisien jalur X1 terhadap Y1 | YX1 | 0.386 |
| Koefisien jalur X2 terhadap Y1 | YX2 | 0.502 |

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS. 25

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas, maka dapat diperoleh persamaan jalur, yaitu :

Y = 0.386 X1 + 0.502 X2 + ε1

Dimana :

Y = Kepuasan kerja

X1 = Kepemimpinan trasformasional

X2 = Kompensasi

ε1 = pengaruh variabel lain di luar variabel X1, dan X2

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa :

1. Terdapat hubungan asosiatif kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0.386.
2. Terdapat hubungan asosiatif kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0.502.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai korelasi dan koefisien jalur yang telah dilakukan, maka data diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Adapun hasil perhitungan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.34**

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan Trasformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Var** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh tidak langsung** | **Sub total pengaruh tidak langsung** | **Pengaruh Total** |
| **X1** | **X2** |
| X1 | 14.90 | - | 14.07 | 14.07 | 28.97 |
| X2 | 25.20 | 14.07 | - | 14.07 | 39.27 |
| **Pengaruh keseluruhan**  | **68.24** |
| **Pengaruh faktor lain/faktor residu** | **31.76** |

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V25

Rincian dari besaran pengaruh langsung dan tidak langsung secara bersama-sama (simultan) dari variabel kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, adalah sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh langsung
2. Variabel kepemimpinan trasformasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 14.90%.
3. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 25.20%.
4. Besarnya Pengaruh tidak Langsung
5. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan trasformasional melalui kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 14.07%.
6. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel kompensasi melalui kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 14.07%.

Dengan demikian pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 68.24%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 31.76%. Varibel lain yang tidak diteliti

**Pengaruh Parsial Kepemimpinan Trasformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Bersadarkan Tabel 4.34 di atas, dapat dijelaskan besaran pengaruh dari masing-masing variabel kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh parsial dari kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 28.97%.
2. Besarnya pengaruh parsial dari kompensasi terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39.27%.

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar Karyawan**

Analisis jalur variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention* dapat digambarkan pada gambar di bawah ini:

0.239

-0.872

**Y**

**Z**

**Gambar 4.3**

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka dapat dijelaskan besarnya derajat asosiatif atau koefisien jalur dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention*, besarnya koefisien jalur sebesar -0.872. Adapun persamaan jalur, sebagai berikut :

Z = -0.872 Y + ε2

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

Z = Keinginan Keluar Karyawan

ε2 = Pengaruh variabel lain selain variabel kepuasan kerja

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* maka kita menggunakan analisis koefisien determinasi, yaitu kuadrat nilai korelasi (r) dikalikan 100%.

KD = (r2) X 100%

KD = -0.8722 X 100% = 76.04%

Variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* sebesar 76.04%. Sedangkan sisanya sebesar 23.96% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan KerjaSerta Implikasinya Pada Keinginan Keluar Karyawan**

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, maka hasil keseluruhan dari analisis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

R2YX1X2 = 0.6824

R2ZY = 0.7604

0.726

0.386

0.502

-0.872

**Kompensasi**

**Kepemimpinan Transformasional**

**Keinginan Keluar Karyawan**

**Kepuasan Kerja**

0.317

0.239

**Gambar 4.4**

**Model Analisis jalur Secara Keseluruhan**

Berdasarkan gambar 4.4 tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kepemimpinan trasformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan, dibawah ini merupakan rekapitulasi pengolahan data yang tujuannya untuk memudahkan peneliti dalam membuat pembahasan, yaitu sebagai berikut:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | **Total Pengaruh Tidak Langsung** | **Total Pengaruh (%)** |
| **Kepemimpinan Trasformasional** | **Kompensasi** |
| Kepemimpinan Trasformasional | 14.90 | - | 14.07 | 14.07 | 28.97 |
| Kompensasi | 25.20 | 14.07 | - | 14.07 | 39.27 |
| Total pengaruh terhadap kepuasan kerja | 68.24 |
| Pengaruh kepuasan kerjaterhadap Keinginan Keluar Karyawan | 76.04 |

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V25

1. Pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 28.97%
2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39.27%
3. Pengaruh kepemimpinan trasformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 68.24%
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan sebesar 76.04%.

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan pengolahan data, terdapat dua substruktur sehingga pembahasan interpretasi hasil harus dilakukan bertahap berdasarkan substruktur tersebut. Berikut penjelasan dari masing-masing substruktur:

**Pengujian koefisien Jalur Substruktur 1**

Berdasarkan pengolahan data substruktur 1 (persamaan 1) dapat dinterpretasikan sebagai berikut:

**Uji Parsial**

Uji secara parsial untuk mengetahui variabel bebas mana yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat dengan uji t, kriteria penolakan H0, jika thitung lebih besar dari ttabel atau t0 > ttabel, dengan derajat kebebasan = 117 – 2 – 1 = 114.

**Pengaruh Parsial Kepemimpinan Trasformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh parsial variabel kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja perlu dilakukan pengujian statistik, maka pengujian menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

 H0 : YX1= 0 tidak terdapat pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja.

H1 : YX2≠ 0 terdapat pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja.

* Nilai probability < 5% berarti H0 → ditolak, dan Ha → diterima artinya koefesien jalur signifikan.
* Nilai probability > 5% berarti H0 → diterima dan Ha → ditolak artinya koefesien jalur tidak signifikan.

Hasil pengujian parsial kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.36 berikut ini:

**Pengujian Parsial Kepemimpinan Trasformasional**

**Terhadap Kepuasan Kerja**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien Jalur** | **thitung** | **ttabel** | **- value** | **Kesimpulan** |
| YX1 | 0.386 | 3.555 | 1.672 | 0.000 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan X1 terhadap Y |

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V25

Besarnya koefisien jalur X1 = 0.386, diperoleh nilai thitung sebesar 3.555 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n-k-1 atau 117 – 2 – 1 = 114 dan pengujian dilakukan dengan uji dua sisi (2-tailed) diperoleh ttabel sebesar 1.672, dikarenakan thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan trasformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Artinya kepemimpinan trasformasional memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.386. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Pengaruh Parsial Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh parsial variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja perlu dilakukan pengujian statistik, maka pengujian menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

H0 : YX1= 0 tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

H1 : YX1≠ 0 terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

* Nilai probability < 5% berarti H0 → ditolak, dan Ha → diterima artinya koefesien jalur signifikan.
* Nilai probability > 5% berarti H0 → diterima dan Ha → ditolak artinya koefesien jalur tidak signifikan.

Hasil pengujian parsial kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dapat dilihat pada tabel 4.37 berikut ini :

**Pengujian Parsial Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | thitung | ttabel | -value | Kesimpulan |
| YX2 | 0.502 | 4.618 | 1.672 | 0.000 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan X2 terhadap Y |

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V25

Besarnya koefisien jalur X1 = 0.502, diperoleh nilai thitung sebesar 4.618 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n-k-1 atau 117 – 2 – 1 = 114 dan pengujian dilakukan dengan uji dua sisi (2-tailed) diperoleh ttabel sebesar 1.672, dikarenakan thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Artinya kompensasi memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.502. Dengan demikian semakin baik kompensasi yang diterima maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Pengujian Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Trasformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh secara simultan variabel kepemimpinan trasformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut:

H0 = YX1= YX2 = 0

tidak terdapat pengaruh kepemimpinan trasformasional dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja.

H1: ada satu YX1X2 ≠ 0;i=1.2

Terdapat pengaruh antara kepemimpinan trasformasional dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Dengan kriteria uji : tolak H0 jika Fhitung > Ftabel. Untuk menguji hipotesis tersebut, diperlukan tabel sebagai berikut :

**Uji Hipotesis Simultan Variabel X1, X2 Terhadap Y**

| **ANOVAb** |
| --- |
| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 159.398 | 2 | 79.699 | 61.162 | .000a |
| Residual | 74.276 | 114 | 1.303 |  |  |
| Total | 233.674 | 116 |  |  |  |
| a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan transformasional |
| b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja |

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V25

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 61.162 Fhitung > Ftabel, dengan derajat bebas v1=2 dan v2 = 117-2-1 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0.05.2.114=3.159. karena 61.162 lebih besar dari 3.159 atau Fhitung lebih besar daripada Ftabel maka H0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara kepemimpinan trasformasional (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Berdasar signifikansi, jika signifikansi < 0.05 maka H0 ditolak, dan jika signifikansi > 0.05 maka H0 diterima. Karena signifikansi pada uji F kurang dari 0.05 (0.000 < 0.05) maka H0 ditolak (Priyatno, 2012:138). Artinya kepemimpinan trasformasional dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Pengujian koefisien Jalur Substruktur 2**

Berdasarkan pengolahan data substruktur 2 (persamaan 2) dapat dinterpretasikan sebagai berikut:

**Uji Parsial**

Uji secara parsial untuk mengetahui variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat dengan uji t, kriteria penolakan H0, jika thitung lebih besar dari ttabel atau t0 > ttabel, dengan derajat kebebasan = 136 – 1 – 1 = 134.

**Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar Karyawan**

Pengaruh parsial variabel kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan perlu dilakukan pengujian statistik, maka pengujian menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

H0 : ZY = 0 tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan.

H1 : ZY ≠ 0 terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan.

Berdasar signifikansi, jika signifikasi < 0.05 maka tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan dan jika signifikansi > 0.05 maka terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan.

Hasil pengujian parsial kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan dapat dilihat

**Pengujian Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar Karyawan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | thitung | ttabel | Kesimpulan |
| ZY | -0.872 | -7.681 | -1.994 | H0 diterima, terdapat pengaruh negatif dan signifikan Y terhadap Z |

 Sumber : Hasil Pengolahan Statistik SPSS, V25

Besarnya koefisien jalur kepuasan kerja = 0.872, diperoleh nilai thitung sebesar -7.681 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n-k-1 atau 117 – 1 – 1 = 115 dan pengujian dilakukan dengan uji dua sisi (2-tailed) diperoleh ttabel sebesar -1.994, dikarenakan thitung lebih besar dari ttabel dengan kata lain terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap Keinginan Keluar Karyawan. Artinya kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar -0.391. Artinya kepuasan kerja rendah maka tingkat Keinginan Keluar Karyawan tinggi dan sebaliknya jika arah hubungan positif tingkat Keinginan Keluar Karyawan rendah.

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis verifikatif dari “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap keinginan Keluar Karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang”, selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Pembahasan Analisis Deskriptif**

Berikut ini akan diuraikan hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar karyawan, yaitu sebagai berikut :

**Nilai Rata-Rata, Rentang Nilai dan Kriteria Jawaban Responden**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Variabel** | **Rata Rata** | **Nilai Interval** | **Kriteria** |
| 1 | Kepemimpinan Transformasional | 3,38 | 2,61 | s/d | 3,40 | Kurang Baik |
| 2 | Kompensasi | 3,36 | 2,61 | s/d | 3,40 | Kurang Baik |
| 3 | Kepuasan Kerja | 3.34 | 2,61 | s/d | 3,40 | Kurang Baik |
| 4 | Keinginan Keluar Karyawan | 3,37 | 2,61 | s/d | 3,40 | Kurang Baik |

Sumber : data diolah 2020

Tabel 4.40 di atas dapat diketahui bahwa nilai rata-rata setiap masing-masing variabel berada pada interval nilai rata-rata 3,36 sampai dengan 3,38. Dimana kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi dan kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai nilai rata-rata terendah. Namun demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan keinginan keluar karyawan di bank bjb Kantor Cabang Sumedang termasuk kategori kurang baikdan tinggi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Aamodt, M. G. 2010. *Industrial or Organizational Psychology, An Applied Approach.* 5th Edition. United States: Thomson Wadsworth.

Abelson, M.A. 2007. “Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover.” *Journal of Applied Phsychology.*

Agus Dharma, 2004. Manajemen Perilaku. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Amurti, Elsa. 2005. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dengan Kecenderungan Aspek- aspek Memutuskan Pindah Kerja. Studi Pada Pekerja Yang Pernah Pindah Kerja*.*” Jakarta. Fakultas Psikologi UI.

Arnold, Hugh j., dan Danield C. Feldman. *Individual in Organizations.* New York: McGraw Hill, Series in Management, 1986

Andrew *F.* Sikula*,* 2011. *Personnel Administration and Human Resources Management.* New York. 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley & Sons, Inc

Anwar, Prabu Mangkunegara. 2011. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Refika Aditama.

Arikunto, Suharsimi. 2011. Manajemen Penelitian. Jakarta. Rieneka Cipta

As'ad, M. 2013. Psikologi Industri. Yogyakarta. Liberty.

A.Sihotang. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT.Pradnya Paramita.

Bass, B.M. & B.J. Avolio., 2010., *“Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.

Burns, J.M. 2011. *Epowerment for Change, Working Papers : Rethinking Leadership*, Academy of Leadership Press, January, 2004.

Cherrington, David J, 2010, *Organizational Behavior : The Management Of Individual And Organization Performance***,** USA :Allyn And Bacon, Needham Heights.

Davis, Keith and John W. Stroom, 2012, *Organizational behavior, Human* *Behavior at Work,* 10th Edition, International Edition, McGraw-Hill, New York.

Dessler, Garry. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta.

Flippo., 2013, Manajemen Personalia, Edisi. 6, oleh Moh. Masud, SH, MA, Erlangga, Jakarta.

George, Jennifer M. dan Jones, Gareth R. 2013. *Organizational Behaviour.* New Jersey. Prentice Hall.

Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Denpasar : Astabarata Bali

Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2013. *Behaviour in Organization.* New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Gomez, Faustino Cardodo. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Andi Offset.

Hamdia Mudor dan Phadett Tooksoon. 2011. *Conceptual Framework on the Relationship Between HRM Practices, Job Satisfaction and Turnover. Journal of Economics and Behavioral Studies,* Thailand. *University of Technology Lanna Tak.*

Harnoto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kedua. Jakarta: PT Prehallindo.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. 2002. *Well-Being In The Workplace And Its Relationship To Business Outcomes: A Review Of The Gallup Studies*, Washington DC. American Psychological Association.

Herpen, *et al.*, 2012. *The Effect of Perfomance Measurement and Compensation on Motivation*. *An Empirical Study*. New York. McGraw Hill.

Ida Bagus Dwihana Parta Yuda. 2017. Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap Turnover intention pada karyawan hotel holiday inn Express. Bali Vol. 6, No. 10

Ing San Hwang dan Jyh Huei Kuo. 2012. *Effects of Job Satisfaction and Perceive Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. Journal of American Academy of Business, Cambridge: Volume 8.*

Ivancevich, John, M, dkk. 2008. Perilaku dan Manajemen Organisasi, jilid 1 dan 2 Jakarta : Erlangga

Khin, Edward Wong Sek. Poorangi, Mehdi Zahiruddin and Ahmad. 2011.”EHRM and E-Recruitment for SMES Malaysian Perspective Actual Problems of Economics Issue.” *Journal of Human Resources Management.* Kuala Lumpur. Malaysia University Press.

Kartini Kartono, 2011. Pemimpin dan Kepemimpinan, Cetakan Kedelapan, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Kuncoro, Mudrajad. 2013. Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi; Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis. Jakarta. Erlangga. Jakarta.

Luthans, Fred. 2010. Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Andi Offset.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

.

Manullang, M. 2012. Managemen Personalia. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Maertz, C.P., & Campion, M.A. 1998. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London, John Wiley and Sons, Ltd.

Marwansyah dan Mukaram, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara.

Maryam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Tesis. Universitas Diponegoro Semarang

Mayasari, Andhika dan Djoko Budi Setiawan. 2013. Rasio Permodalan pada Bank Pembangunan Daerah. Journal of Business and Banking. Vol.3. No.1. Hlm.119-134

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. 2012. “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*.*” *Journal of Applied Psychology*.

Mondy, R. Wayne, 2012, *Human Resource Management Eleventh Edition. New Jersey*: Prentice Hall

Motshega Baakile. 2011. “Comparative Analysis of Teacher’s Perception of Equity, Pay Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover in Botswana*.*” *Journal Of Management Research Macrothink Institute.*

Mudor, Hamdia and Tooksoon, Phadett. 2011. “Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Turnover*.*” Thailand. *Journal of Economics and Behavioral Studies.*

Nazim Ali. 2010. “Job Satisfaction and Employees Turnover Intention. Interdisciplinary.” New York. *Journal of Contemporary Research in Business.*

Novliadi, Ferry. 2011*,* “Intensi Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*.*” *Tesis.* Yogyakarta. MM UGM

Pawar, B.S., and Eastman, K.K., 2011., *“The Nature and Implications of Contectual and Influences on Transformational Leadership : A Conceptual Examination*. Academy of Management Review, 22 (1)

Rafferty, A and Griffin, M, 2004. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.

Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan – Dari Teori Ke Praktik.* Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2010. *Perilaku Organisasi.* Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta

Sedarmayanti, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung.

Siagian, Sondang P., 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kelima belas, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Smith, P.C., Kendall, L. M., dan Hulin, C. L., 2011. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: a Strategy fo the Study of Attitudes*. Rand McNally Psychology Series II. Chicago: Rand McNally.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: CV. Alfabeta.

Sunjoyo dan Harsono. 2010. “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention.” Yogyakarta. Program Studi Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Gajah Mada.

Sutiadi, 2003, Motivasi Karyawan Dan Aktifitas Manajerial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.

Suryani, Ratna. (2011). Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intentions dengan Peran Komitmen Keorganisasian sebagai Mediasi (Studi kasus di PT. Pertambangan X). Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Suwandi., dan Nur indriantoro.2011. "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Lingkungan Akuntansi Publik" *Jurnal Riset Akuntansi lndonesia* Vol. 2 No.2 Juli : 173-195.

T. Tani Handoko*.* 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE UGM.

Umar, Husein, 2013. Metode Riset Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Wahyudi, Dr, & H. Akdon, Dr., 2012, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta, Bandung.

Werther, Willian B & Keith Davis. 2010. *Human Resources and Personnel Management 5th edition.* New York. McGraw-Hill Irvin.

Wexley, K.W., Gray, A.Yukl. 2012. *Organizational Behaviour and Personnel Psychological.* Homewood Illinois. Richard D Irwin.

Wirawan. 2012 *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta. Salemba Empat.

Ying Fei Lin dan Wei Chi Liu. 2011. *Firm Performance, Corporate Governance, Compensation and CEO Turnover in Taiwan. Asia Pacific Management Review.*

Yukl, Gary, 2010, *Leadership in Organization*, 3th Edition, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.