

# Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Intensi Karyawan di Perusahaan Asuransi Indonesia

Bryan Anggraita, Dalila, Rynaldo, Sri Malahayati

School of Business and Economics Universitas Prasetiya Mulya  
JL. RA. Kartini (TB Simatupang), Cilandak Barat Jakarta Selatan, Jakarta 12430 Indonesia

Corresponding author: 15131810021@student.prasetiyamulya.ac.id

## Abstrak

Banyak faktor yang menyebabkan karyawan ingin bekerja lebih lama atau pindah dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini fokus kepada faktor gaya kepemimpinan *transformational* ataupun *transactional*, kepuasan kerja, dalam kaitannya intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi di sebuah perusahaan asuransi di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif kepada kepuasan kerja dan sebaliknya dengan kepemimpinan *transactional*. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang negatif dalam kaitannya intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penting untuk perusahaan asuransi yang sedang berfokus dengan inisiatif transformasi bisnis untuk memastikan aspek kepemimpinan agar dapat mendorong process transformasi, mengidentifikasi strategi dalam pencapaian visi dan misi.

Kata kunci: kepuasan kerja, gaya kepemimpinan

## Abstract

*Many factors influenced employee to stay longer or leave in a company. This study focuses on leadership style: transformational or transactional, job satisfaction and its relationship with employee intention to leave the organization in an insurance company in Indonesia. The result shown that transformational leadership style has positive impact to job satisfaction, and opposite result for transactional leadership. Job satisfaction shown negative relationship with employee intention to leave organization. It's important to insurance company which focusing on business transformation initiative to ensure leadership aspect in order to accelerate transformation process and identify the strategy to achieve vision and mission.*

*Keywords: leadership style, job satisfaction*

## 1. PENDAHULUAN

Bancassurance adalah kanal pemasaran asuransi melalui hasil kerjasama antara Perusahaan asuransi dengan bank. Hubungan kemitraan ini dapat memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak. Perusahaan asuransi mendapatkan jalur perluasan jaringan penjualan dan bank mendapatkan sumber pendapatan melalui *fee base income* dari setiap penjualan pada nasabah Bank (Financialku.com). Laporan AAJI pada tanggal 20 Juni 2019, menyampaikan bahwa kinerja asuransi di Indonesia pada triwulan 1, 2019 telah mengalami penurunan pendapatan premi sekitar 11.6%. Hal ini terjadi disebabkan oleh penurunan *significant* premi dari saluran distribusi *bancassurance* sebesar 22% dimana total kontribusi saluran *bancassurance* adalah 40.9% dari total pendapatan premi asuransi jiwa di Indonesia.

Tantangan eksternal yang berdampak pada bisnis *Bancassurance* adalah jumlah kunjungan nasabah ke cabang-cabang Bank yang ditetapkan turun 36% antara tahun 2017 sampai tahun 2022 dan transaksi Perbankan melalui seluler meningkat 121% pada periode yang sama. Inovasi, transformasi dan koordinasi antara *FinTech*, Lembaga keuangan dan Perusahaan baru bergabung untuk mengganggu pengalaman nasabah dalam membeli produk produk asuransi. Asuransi telah jauh tertinggal dari industri lain dalam hal inovasi dan perlu berinvestasi untuk mengikuti perubahan teknologi yang telah bergerak cepat dan bertransformasi (PWC, 2019). Dengan tantangan *external* tersebut, maka perusahaan asuransi *bancassurance* perlu melakukan strategi bisnis yang efektif dan tepat, salah satunya melalui management sumber daya manusia (SDM),

Eksekutif sektor asuransi secara konsisten menilai kepemimpinan sebagai perhatian utama dari Human Capital (Deloit, 2015). Banyak faktor yang mempengaruhi dan berkontribusi pada lanskap perubahan sektor asuransi seperti: ketidakpastian peraturan, lingkungan *cyber* yang menantang, pertumbuhan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Sehingga sangat penting *bancaassurance* miliki pemimpin yang efektif yang dapat membuat strategis yang jelas. Kesimpulan ini diperkuat dari hasil survey 2015 yang dilakukan Deloitte, dimana 87% responden menyatakan setuju bahwa kepemimpinan adalah faktor yang “penting” dan “sangat penting”. Namun, hanya 33% responden yang percaya bahwa pemimpin mereka telah “siap” atau “sangat siap” dalam memimpin dan menanggapi perubahan bisnis. Kesenjangan ini akan mempengaruhi perusahaan asuransi

untuk dapat melewati tantangan dalam bisnis, agar Perusahaan dapat menghadapi tantangan bisnis maka diperlukan Pemimpin yang kuat yang mampu mencapai pertumbuhan bisnis, meningkatkan kemampuan untuk mempertahankan karyawan, melakukan perubahan dan mengembangkan bakat karyawan.

## 2. LANDASAN TEORI

Kepemimpinan sangat penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi (Bryant, 2003). Gaya kepemimpinan akan bervariasi pada setiap industri dan organisasi sesuai dengan situasi dan kultur organisasi (Zahari & Shurbagi, 2012). Gaya kepemimpinan juga dapat berbeda tergantung dari situasi yang dihadapi (Lok & Crawford, 2004). Kebanyakan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk memenuhi harapan dan lingkungan kerja dari sebuah organisasi (Zahari & Shurbagi, 2012). Terdapat dua gaya kepemimpinan yang akan didiskusikan pada pembahasan selanjutnya.

### 2. 1. Kepemimpinan *Transformational*

*Transformational Leader* adalah pemimpin yang menjadi sumber inspirasi dan visi dari tim dan mampu membawa perubahan di dalam sebuah organisasi (Burns, 1978; Weber, 2009). Penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kinerja organisasi, motivasi dan moral karyawan di dalam organisasi (Weber, 2009).

Studi ini mengukur gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan “4I” yang dikembangkan oleh Bass and Riggio (2006). Adapun 4 *dimensi* yang terkait dengan gaya *transformational leadership* tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. *Inspirational Motivation*

Menjelaskan bahwa *transformational leader* akan memotivasi dan menginspirasi timnya untuk menyelesaikan tantangan tugas yang dihadapi dengan berbagi visi dan strategi kepada karyawan (Bass & Riggio, 2006)

#### 2. *Idealized Influence*

Menjelaskan bahwa *transformational leader* memiliki kemampuan mempengaruhi timnya dengan menjadi *role model*.

### 3. *Intellectual Stimulation*

Menjelaskan bahwa *transformational leader* memiliki kemampuan yang secara intelektual mampu menstimulasi karyawan untuk menyelesaikan isu dan permasalahan yang menantang dengan cara yang kreatif ataupun berbeda dari sebelumnya.

### 4. *Individual Consideration*

*Transformational leader* akan mengambil peran sebagai mentor dan fasilitator bagi timnya.

Pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan dan juga dipercayai oleh karyawan. Hal ini yang akan menunjang produktivitas dan kinerja yang tinggi di dalam perusahaan (Carless & De Paola, 2000).

## 2.2. **Kepemimpinan *Transactional***

*Transactional Leader* memberikan motivasi tim melalui proses pertukaran seperti sebuah transaksi. Anggota tim yang mampu menyelesaikan atau memenuhi pekerjaan akan diberikan penghargaan sedangkan yang belum memenuhi hal tersebut akan dihukum. Oleh karena itu pemimpin *transactional* akan berfokus untuk memotivasi karyawan melalui pendekatan dan mekanisme *punishment* dan *reward*.

Pada penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa karyawan akan cenderung bertahan dengan gaya kepemimpinan *transactional* ini untuk jangka waktu yang pendek, hal ini terkait dengan sistem *punishment* dan *reward* yang diterapkan (Naidu & Van der Walt, 2005; Saleem, 2015). Studi ini mengukur gaya kepemimpinan *transactional* berdasarkan 3 aspek yaitu *Contigent rewards*, *Management by exception* dan aspek kepemimpinan *Laissezfaire*.

### 1. *Contingent Rewards*

Menjelaskan bahwa *transactional leader* akan menyusun target untuk timnya dan akan menetapkan *reward* atau penghargaan yang akan didapat jika mereka berhasil mencapai target atau tujuan tersebut.

### 2. *Management by Exception*

Dalam dimensi ini *Transactional Leader* akan mengevaluasi karyawan berdasarkan basis apa yang telah dicapai dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 3. *Laissez-faire Leadership*

*Transactional leader* akan mendelegasikan kewenangan mereka kepada karyawannya dan hanya akan melakukan intervensi apabila hal itu diperlukan.

## 2. 3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu kepada rasa senang atau puas yang didapatkan oleh individu ketika melakukan suatu pekerjaan. Menjadi tantangan bagi para pemimpin untuk memastikan apakah anggota tim kerjanya puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang puas terhadap perkerjaannya akan lebih efisien dan efektif di dalam organisasi (Hague & Aston, 2016; Haque et al., 2015). Karyawan akan lebih merasa puas jika mereka diperlakukan dengan baik (Aziri, 2011; Haque, Faizan & Cockrill, 2017). Level kepuasan kerja individual dapat diamati langsung dari perilaku mereka terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap pekerjaan sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap perkerjaannya (Armstrong, 2006).

Kepuasan kerja merefleksikan derajat atau level dimana individu menemukan aktualisasi dirinya dalam pekerjaan mereka (Hellriegel, 2007). Sedangkan Robbins and Judge (2009) menemukan bahwa penilaian tentang fitur dari setiap pekerjaan yang bervariasi akan memberikan individu perasaan positif yang disebut sebagai kepuasan kerja. Pepe (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pengaruh dari pola emosi individu terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya dan adanya variasi faktor di dalam pekerjaannya tersebut (Luna-Arocas and Camps 2008). Menurut Biswas dan Varma (2007), persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja secara langsung akan mempengaruhi aspek kognitif dan respon emosional terhadap pekerjaan. Kepuasan Kerja adalah sinyal yang penting bagi komitmen terhadap organisasi (Pepe, 2010). Selanjutnya Slocum dan Hellriegel (2007) mengukur bahwa ketidakpuasan pada pekerjaan sangat terkait kuat dengan *absenteeism*, *turnover* dan permasalahan kesehatan. Pepe (2010) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berhubungan *negative* dengan intensi karyawan untuk mengundurkan diri. McKnight et al (2009) juga menunjukkan hal yang sama bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif dengan intensi pengunduran diri karyawan.

## 2. 4 Intensi untuk Meninggalkan Organisasi

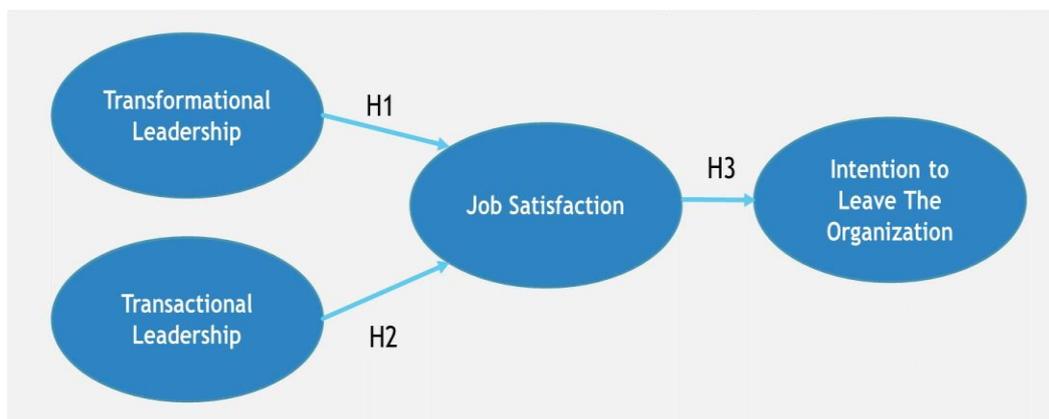
Intensi untuk mengundurkan diri didefinisikan sebagai sebuah kecenderungan perilaku yang disebabkan oleh faktor yang berbeda-beda seperti, terkait peraturan yang diterapkan di organisasi, karakteristik pekerja di pasaran dan juga persepsi karyawan (Gaertner and Nollen, 1992). Sedangkan Price (2001) mendefinisikan *turnover* sebagai sebuah perpindahan karyawan ke luar organisasi selain itu intensi *turnover* didefinisikan sebagai perasaan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Gnanakkan, 2010).

Intensi untuk meninggalkan perusahaan dapat disebabkan oleh opini negatif yang dimiliki oleh karyawan dan sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Shwu-Ru and ChingYu, 2010). Secara spesifik, Griffeth et al. (2000), Barak et al. (2001) and Kim et al. (2010) menjelaskan bahwa intensi untuk mengundurkan diri dari perusahaan disadari dapat menjadi prediktor untuk perilaku nyata pengunduran diri.

Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan *transformational* dan *transactional* dengan kepuasan kerja dan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi?

## 3. MODEL PENELITIAN

Berdasarkan ulasan di atas, berikut ini adalah model atau kerangka konseptual penelitian yang diajukan seperti gambar 1.



Ilustrasi 1: Model Penelitian

### 3.1 Pengembangan Hipotesa

#### 3.1.1 Kepemimpinan *Transformational* dan Kepuasan Kerja

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan gaya kepemimpinan (Barling et al., 2002). Organisasi yang fleksibel memiliki gaya manajemen yang partisipatif dengan lingkungan yang interaktif dan karyawan yang puas (Gong, Huang, & Farh, 2009). Gaya kepemimpinan *transformational* memiliki efektivitas yang tinggi dalam meningkatkan kepuasan kerja (Lok & Crawford, 2004; Medley & Larochelle, 1995).

Penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan *transformational* juga mampu meningkatkan persepsi karyawan dan komitmen terhadap organisasi (Ojokuku, Odetayo, & Sajuyigbe, 2012; Barling, Weber, & Kelloway, 1996). Terdapat argumentasi bahwa kepemimpinan *Transactional* dan *Transformational* sama-sama memberikan efek level kepuasan kerja karyawan (Lok & Crawford, 2004). Namun kepemimpinan *transformational* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan dengan kepemimpinan *transactional* (Awamleh & Al-Dmour, 2004). Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa pemimpin yang *transformational* memiliki keyakinan dalam pemberdayaan karyawan dimana hal tersebut dapat meningkatkan level motivasi dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan (Herman & Chiu, 2014; Top, Akdere, & Tarcan, 2015).

**Hipotesa 1: Kepemimpinan *Transformational* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.**

#### 3.1.2 Kepemimpinan *Transactional* dan Kepuasan Kerja.

Gaya kepemimpinan *transactional* melibatkan aspek penghargaan dan hukuman. Pemimpin dengan gaya *transactional* ini akan memberikan *reward* bagi karyawan yang dapat mencapai target yang diharapkan (Saleem, 2015). Dan sebaliknya karyawan dengan kinerja dibawah harapan akan dihukum. Penghargaan yang diberikan dapat berbentuk promosi ataupun kenaikan gaji, sedangkan untuk bentuk hukuman yang diterapkan dapat berupa tindakan terminasi dan pemotongan gaji (Jansen, Vera, & Crossan, 2009).

Penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *transactional* ini tidak dapat efektif di segala situasi (Bryant, 2003). Dalam kepemimpinan *transactional* ini, motivasi karyawan akan tergantung dengan transaksi yang penghargaan ataupun

hukuman yang ada sehingga gaya kepemimpinan ini akan kurang berdampak bagi kinerja dan kepuasan kerja untuk jangka panjang (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997; Hater & Bass, 1988).

**Hipotesa 2: Kepemimpinan *Transactional* tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.**

### **3.1.3 Kepuasan Kerja dengan Intensi Karyawan untuk Meninggalkan Perusahaan.**

Kepuasan kerja akan memotivasi karyawan untuk berkontribusi dan tetap berada dalam organisasi (Knapp, Smith, & Sprinkle, 2017). Sedangkan Slocum dan Hellriegel (2007) mengukur bahwa ketidakpuasan pada pekerjaan sangat terkait kuat dengan absenteeism, turnover dan permasalahan kesehatan karyawan.

**Hipotesa 3: Kepuasan Kerja memiliki hubungan dengan Intensi Karyawan untuk Meninggalkan Perusahaan, semakin rendah level kepuasan kerja maka semakin tinggi intensi karyawan untuk meninggalkan perusahaan.**

## **3.2 Sample Process & Populasi**

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap intensi karyawan di sebuah perusahaan asuransi di Indonesia. Perusahaan asuransi tersebut adalah perusahaan patungan (*joint venture*) dua perusahaan yang melakukan kegiatan pemasaran produk asuransi melalui kerjasama dengan bank (*bancassurance*). Komposisi dan jumlah karyawan mengalami perubahan secara dinamis menyesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas Perusahaan. Dalam 5 tahun terakhir, sejak tahun 2014, jumlah karyawan terus mengalami peningkatan. Jumlah karyawan pada tahun 2018 adalah sebanyak 643 karyawan, turun 0,62% dibandingkan tahun 2017 sebanyak 647 karyawan.

## **3.3. Pengumpulan Data**

Sumber data yang dikumpulkan adalah data primer melalui kuesioner yang dikelola sendiri yang didistribusikan kepada seluruh karyawan perusahaan asuransi tersebut. Hasilnya adalah 391 selesai dan kuesioner yang bisa digunakan dikumpulkan. Ini sama dengan tingkat respons 60%.

### 3.3. Pengukuran

Empat konstruk yang diukur dalam penelitian ini diperoleh dari pencarian literatur. Masing-masing konstruksinya adalah Gaya Kepemimpinan *Transformation*, Gaya Kepemimpinan *Transactional*, Kepuasan Kerja, dan Intensi meninggalkan organisasi. Setiap konstruk memiliki beberapa item. Tabel 3.2 dibawah menggambarkan ukuran masing-masing konstruk. Para responden diminta untuk menilai setiap item dengan menggunakan skala tujuh poin tipe Likert, yang berkisar dari (1) 'sangat tidak setuju' hingga (7) 'sangat setuju'. Hanya konstruk kepuasan kerja diukur dengan menggunakan jangkang yang berbeda, mulai dari (1) 'sangat tidak puas' hingga (7) 'sangat puas'.

Tabel 3.2: *Pertanyaan Dalam Setiap Konstruk NO*                      *PERTANYAAN*

	<b>Kepemimpinan Transformational</b>
1	Manajer saya mendorong karyawan untuk menjadi pemain tim yang baik
2	Manajer saya memiliki pemahaman yang jelas dan menginspirasi dengan rencana masa depannya
3	Manajer saya memimpin dengan memberikan contoh
4	Manajer saya berbicara tentang nilai dan prinsip hidupnya
5	Manajer saya berperan sebagai fasilitator
6	Manajer saya mendorong saya untuk melihat cara-cara baru
7	Manajer saya berpikir tentang permasalahan yang ada dengan cara-cara baru
8	Manajer saya mempertimbangkan perasaan pribadi saya
9	Manajer saya berkomunikasi secara terbuka
10	Manajer saya sadar dan menaruh perhatian pada kebutuhan dan keberatan saya
	<b>Kepemimpinan Transactional</b>
11	Manajer saya memberitahukan apa yang perlu kami lakukan untuk mendapat penghargaan atas pekerjaan yang kami lakukan
12	Manajer saya memberikan penghargaan khusus atas kinerja baik saya
13	Manajer saya berperan sebagai guru
14	Manajer saya mengharapkan kinerja yang terbaik, bukan yang biasa
15	Manajer saya menjelaskan kepada kami standard yang perlu kami kerjakan
	<b>Kepuasan Kerja</b>
16	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya
17	Secara umum, saya suka bekerja di perusahaan ini
18	Saya menemukan kesenangan dalam pekerjaan saya dan saya cukup puas
19	Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari rata-rata karyawan
	<b>Niat untuk Meninggalkan Organisasi</b>
20	Saya sering berpikir untuk meninggalkan di pekerjaan ini
21	Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk tetap berada di dalam perusahaan ini
22	Saya akan meninggalkan perusahaan ini jika saya dapat menemukan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain

#### 4. ANALISIS DATA

Perangkat lunak statistic SPSS versi 20 digunakan untuk menganalisa data penelitian ini.

##### 4.1. Analisa Deskriptif

Dari 391 responden, 198 adalah laki-laki (50.6%) dan 193 adalah perempuan (49.4%). Mayoritas responden (63.9%) berusia antara 21 dan 35 tahun. Namun, responden berusia 45 tahun ke atas membentuk proporsi terkecil (2.8%) dari sampel. Tabel 4.1 dibawah menyajikan hasil lengkap dari analisis deskriptif.

Tabel 4.1: **Profil Demografis Responden**

	Jumlah Responden	Persen (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	198	50.6%
Perempuan	193	49.4%
<b>Total</b>	391	100%
<b>Usia</b>		
21 – 35 tahun	250	63.9%
36 – 45 tahun	129	33.0%
46 – 50 tahun	11	2.8%
>51 tahun	0	0%
<b>Total</b>	391	100%
<b>Departemen</b>		
In Branch Channel	171	43.73%
Alternative Channel	26 5	6.65%
Human Capital	47	1.28%
Sales Academy	110	12.02%
Operations	2	28.13%
Finance & Accounting	24	0.51%
Marketing	2	6.14%
CEO Office & PDO	3	0.51%
Risk, Legal & Compliance	1	0.77%
Product <b>Total</b>	391	0.26%
		100%
<b>Level atau Jabatan</b>		
Head of Departemen	16	4.1%
Manager	90	23.0%
Assistant Manager	105 57	26.9%
Supervisor	123	14.6%
Staff	319	31.5%
<b>Total</b>		100%

<b>Status Karyawan</b>		
Karyawan Tetap	288	73.7%
Outsourcing	103	26.3%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>
<b>Masa Kerja</b>		
<1 tahun	28	7.2%
1 – 4 tahun	156	39.9%
5 – 10 tahun	165	42.2%
>10 tahun	42	10.7%

Dapat dilihat dari Tabel 4.1 diatas, bahwa 43.73% responden adalah karyawan *in branch channel*, sedangkan 28.13% adalah karyawan operasional. Sebagian besar responden adalah karyawan tetap (73.7%). Sedangkan untuk tingkat jabatan, mayoritas berada di grade staff (31.5%%), assistant manager (26.9%), manager (23%), supervisor (14.6%) sedangkan head (4.1%). Hanya minoritas kecil yang memiliki masa kerja dibawah 1 tahun (7.2%). Sisanya (92.8%) memiliki masa kerja diatas 1 tahun.

#### 4.2 Analisa Reliability

Table berikut adalah kesimpulan terhadap *factor analysis* dan *reliability analysis*. Kedua analisa dilakukan pada 23 pertanyaan (*questioner*). *Loading factor* dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap kuesioner per konstruk nya dan dilakukan dengan *varimax rotation*.

<b>Konstruk</b>	<b>Item</b>	<b>Loadings</b>	<b>Eigenvalues</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
Gaya Kepemimpinan <i>Transformational</i>	TF01	0.851	7.946	0.971
	TF02	0.903		
	TF03	0.922		
	TF04	0.874		
	TF05	0.921		
	TF06	0.915		
	TF07	0.903		
	TF08	0.825		
	TF09	0.896		
	TF10	0.898		
Gaya Kepemimpinan <i>Transactional</i>	TC01	0.933	4.076	0.943
	TC02	0.917		
	TC03	0.913		

	TC04	0.83		
	TC05	0.918		
Kepuasan Kerja	JS01	0.799	3.126	0.906
	JS02	0.903		
	JS03	0.935		
	JS04	0.893		
Intensi Meninggalkan Organisasi	IL01	0.899	3.134	0.908
	IL02	0.866		
	IL03	0.883		
	IL04	0.893		
<b>Konstruk</b>	<i>Item</i>	<i>Loadings</i>	<i>Eigenvalues</i>	<i>Cronbach's alpha</i>

Note: TF = Transformational, TC = Transactional, JS = Job Satisfaction, IL= Intention to Leave

Dari table di atas dapat dilihat bahwa semua konstruk memiliki Cronbach's alpha lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item yang ada di dalam pertanyaan (*questioner*) adalah *reliable*. Ini berarti bahwa *questioner* sangat sesuai untuk digunakan sebagai alat dalam survei untuk penelitian ini.

#### 4.3. Analisa Validity Kmo and Bartlett's Test

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.</i>	<i>Measure of Sampling</i>	.960
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>of Approx. Chi-Square</i>	<u>10052.705</u>
	<i>df</i>	<u>253</u>
	<i>Sig.</i>	<u>.000</u>

Hasil dari uji validity diatas menunjukkan bahwa *KMO Measure of Sampling Adequacy* lebih dari 0.5 dan sigma kurang dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa *questioner* dalam penelitian ini memiliki *validity* yang tinggi.

#### 4.4. Analisa Regresi Part-1, Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transactional, Dan Kepuasan Kerja

Regresi Analisa dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Stastic dengan *independent variable*: Gaya Kepemimpinan *Transformational* dan Gaya Kepemimpinan *Transactional*, dan *dependent variable* adalah Kepuasan Kerja.

**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square
.663 <sup>a</sup>	.439	.437

a. Predictors: (Constant), Transactional, Transformational

Nilai *R Square* menunjukkan bahwa 43.9% Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan *Transactional & Transformational*. Terlebih lagi Nilai *R Square* dan *R Square-adjusted* memiliki angka yang sangat dekat (perbedaan 0.002). Ini menunjukkan bahwa regresi model tersebut menjelaskan dengan baik dalam hubungan nya dengan *variable dependent*.

Table berikut memberikan ilustrasi bahwa hasil *multiple regression analysis (R2)* termasuk dalam hubungan antara *transactional* dan *transformational* dalam kaitan nya dengan kepuasan kerja.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstan d Coef		Standardize d Coefficients Beta	t	Sig.	Correl Parti Zerc al Part		
		B	Std. Error						
1	(Constant)	1.883	.188		10.04 0	.000			
	Transformational	.578	.057	.679	10.14 2	.000	.663	.458	.385
	Transactional	-.027	.089	-.020	-.301	.764	.539	-.015	-.011

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa *Sig. Transformational* dengan angka 000 (< 0.05), yang menunjukkan Konstruk Gaya Kepemimpinan *Transformational* mempunyai hubungan yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Sebaliknya untuk Konstruk *Transactional*, nilai *Sig.* 0.764 (>0.05) yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transactional* dengan Kepuasan Kerja.

#### 4.5. Analisa Regresi Part-2, Hubungan Kepuasan Kerja, Dan Intensi Meninggalkan Organisasi

Regresi Analisa dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Stastic dengan *independent variable*: Kepuasan Kerja, dan *dependent variable* adalah Intensi Meninggalkan Organisasi

##### Model Summary

R Square	Adjusted R Square
.089	.087

a. Predictors: (Constant), JobSatisfaction

Nilai *R Square* menunjukkan bahwa hanya 8.7 % Intensi Meninggalkan Organisasi dapat dijelaskan Kepuasan Kerja. Terlebih lagi Nilai *R Square* dan *R Square-adjusted* memiliki angka yang sangat dekat (perbedaan 0.002). Ini menunjukkan bahwa *regresi* model tersebut menjelaskan dengan baik dalam hubungan nya dengan *variable dependent*.

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardize d Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error				Zeroorder	Partia l	Part
1	(Constant)	4.552	.310		14.687	.000			
	JobSatisfaction	-.455	.074	-.298	-6.165	.000	-.298	-.298	-.298

a. Dependent Variable: Intensi Meninggalkan Organisasi

Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa *Sig. Transformational* dengan angka 000 (< 0.05), yang menunjukkan Konstruk Kepuasan Kerja mempunyai validitas yang tinggi dengan hubungan yang negatif Ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi yang rendah.

#### 4.6. Uji Hipotesa

Uji Hipotesa dapat dilakukan berdasarkan hasil dari Analisa Regresi-1 dan Analisa Regresi-2. Dapat dilihat bahwa H1 terbukti dimana Gaya Kepemimpinan

*Transformational* mempengaruhi Kepuasan Kerja. Hipotesa H2 juga terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan *Transactional* TIDAK mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Walaupun dijanjikan dengan penghargaan berdasarkan penilaian-penilaian, dengan standard yang baku, tidak serta merta memberikan Kepuasan Kerja buat karyawan.

Hasil Regresi-2 menunjukkan hubungan yang terbalik antara Kepuasan Kerja dengan Intensi Meninggalkan Organisasi yang membuktikan bahwa H3 dalam penelitian ini terbukti.

Kesimpulan Uji Hipotesa dapat dilihat dari table di bawah ini.

Hubungan	Hipotesis	Hasil
Gaya Kepemimpinan <i>Transformational</i> memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja	H1	<i>Supported</i>
Gaya Kepemimpinan <i>Transactional</i> TIDAK memiliki hubungan dengan kepuasan kerja	H2	<i>Supported</i>
Kepuasan Kerja memiliki hubungan dengan Intensi Karyawan untuk Meninggalkan Perusahaan,	H3	<i>Supported</i>

## 5. KESIMPULAN

### 5.1 Implikasi Teori

Penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan intensi untuk meninggalkan organisasi membantu pemimpin untuk meningkatkan tingkat retensi karyawan di organisasi. **Hipotesa pertama** menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan *transformational* dengan kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan dasar teori yang digunakan. Aspek memotivasi melalui inspirasi yang ada dalam karakteristik kepemimpinan transformasional akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tantangan pekerjaan yang dihadapinya, begitu juga dengan aspek pemimpin yang mampu untuk mempengaruhi idealisme atau pemikiran karyawan, kemampuan menjadi role model dan kapabilitas dalam menstimulasi karyawan secara intelektual adalah empat aspek penting dalam kepemimpinan gaya transformasional (Bass & Riggio, 2006) yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. **Hipotesa kedua** menyatakan tidak adanya hubungan antara kepemimpinan *transactional* dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena motivasi karyawan dengan pendekatan *transactional* akan seperti proses transaksi semata. Dan pendekatan ini tidak

memberikan dampak untuk kinerja karyawan dan kepuasan kerja untuk jangka waktu yang panjang (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997; Hater & Bass, 1988).

**Hipotesa ketiga** menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi untuk mengundurkan diri dari perusahaan, dimana semakin rendah level kepuasan kerja maka akan semakin tinggi intensi untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini selaras dengan studi yang dilakukan Freeman (1978) yang menyatakan bahwa tingginya angka karyawan meninggalkan perusahaan sangat terkait kuat dengan rasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Begitu juga hasil studi McKnight et al (2009) yang menunjukkan Kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi intensi mengundurkan diri dari karyawan.

## 5.2 Implikasi Managerial

Pengelolaan sumber daya manusia terutama level kepemimpinan sangat penting dalam perusahaan yang sedang melakukan transformasi untuk meningkatkan daya saing di industry. Manajemen perusahaan perlu meningkatkan kapabilitas kepemimpinan yang lebih menggunakan pendekatan transformasional untuk mendukung inisiatif perusahaan yang saat ini juga sedang banyak melakukan program transformasi dalam proses kerja, teknologi dan layanan kepada nasabah. Manajemen perlu mempertimbangkan untuk menyelaraskan antara budaya perusahaan dengan pendekatan kepemimpinan yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini serta membuat tolak ukur untuk mengetahui progress akan hal tersebut. Manajemen dan departemen *Human Capital* perlu mereview kembali hal –hal yang terkait dengan *people system* meliputi proses pelatihan & pengembangan dan *Talent Management* dan yang ada di perusahaan yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan sehingga mampu mempertahankan sumber daya terbaik untuk berkontribusi dalam transformasi perusahaan.

## 5.3 Penelitian Lebih Lanjut

Untuk pengembangan studi selanjutnya perlu diteliti lebih jauh bagaimana keterkaitan antara preferensi gaya kepemimpinan apabila dilihat dari generasi karyawan. Pada penelitian ini, lebih dari 63% responden adalah generasi millineal, perlu dikaji lebih jauh apakah ada kaitan hal ini dengan gaya kepemimpinan dan aspek kepuasan kerja terutama pada industry jasa keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Awamleh, R., & Al-Dmour, H. (2004). The impact of transformational leadership on job Satisfaction and self-perceived performance of banking employees: The case of Jordan. *International Business and Economics Research Journal* 3(11), 29-41.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Barak, M., Nissly, & J.A., Levin, A. (2001), "Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and metaanalysis", *Social Service Review* 75, 625-61.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Psychology Press.
- Biswas, S., & Varma, A. (2007), "Psychological climate and individual performance in India : Test of a mediated model", *Journal of Employee Relations* 19(6) 664-676
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torch Books.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- CFO Survey, Insurance in Indonesia. PWC, February 2019

CFO Survey 2109 *February 2019 PWC.com*

Finansial.Bisnis.com

<https://finansial.bisnis.com/read/20190621/215/936247/kinerjabancassurance-melempem-premi-industri-asuransi-jiwa-turun-116>, 21 Juni 2019

Financialku Website, <http://www.Financialku.com>, 17 Agustus 2019

Freeman, C.L.(1978), “Centrality in social networks conceptual clarification”. Volume 1, Issue 3, 19-78-1979, Pages 215-239

Gaertner, K.N and Nollen - Human, S.D. (1992), “Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations* 45 (5), 447- 465.

Global Human Capital Trends in Financial Services: Insurance responses. Deloitte, 2015.

Gnanakkan, S. (2010). “Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT professionals”, *Journal of Management Research* 10 (1), 39-61.

Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative selfefficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. & 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* 26, 463–488.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-715.

Haque, A., & Aston, J. (2016). A relationship between occupational stress and organizational commitment of IT sector’s employees in contrasting economies. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 95-105.

Haque, A., Faizan, R., & Cockrill, A. (2017). The relationship between female representation at strategic level and firm’s competitiveness: evidences from cargo logistic firms of Pakistan and Canada. *Polish Journal of Management Studies*, 15(2), 69-81.

Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F. (2015). Leading Leadership Style to Motivate Cultural-Oriented Female Employees in IT Sector of Developing Country: IT Sectors’ Responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 280-302.

- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. & (2007), "Fundamentals of Organizational Behavior. USA", Thomson Higher Education.
- Herman, H., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Human capital trends in the insurance industry, Deloitte, 2015
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Kim, B. P., Lee, G. & Carlson, K. D. (2010),"An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management* 29 (4), 591-597.
- Knapp, J., & Smith, B. (2017), "Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees", Article in *Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, 46(3).
- Laporan Triwulan 1, Otoritas Jasa Keuangan, Indonesia, 2019
- Luna-Arocas, R. & Camps, J. (2008), "A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions", *Personnel Review* 37, 26-64.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- McKnight, D.H., Philips, B. & Hardgrave, B.C. (2009), "Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics", *Information & Management* 46, 167-174.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ-64NN.
- Naidu, J., & Van der Walt, M. (2005). An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-10.

- Ojokuku, R., Odetayo, T., & Sajuyigbe, A. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Pepe, M. (2010), "The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers on Employee Level of Job Satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover", *Journal of Business & Economics Research* 8 (9), 99.
- Price, J. I. (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower* 22 (7), 600-624.
- Price, J. (1997), "Handbook of organizational measurement", *International Journal of Manpower* 18 (4/5/6), 303-558.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009), "Organizational Behavior 13th Edition", New Jersey: Pearson Education.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Shwu-Ru, L. & Ching-Yu, C. (2010)," Organizational climate, organizational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan", *Journal of Clinical Nursing* 19 (11/12), 1635-1644.
- Slocum, J. & Hellriegel, D. (2007), "Fundamentals of Organizational Behavior. USA", Thomson Higher Education.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals:public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Undang Undang Asuransi No 2, Th 1992 Laporan Triwulan 1 2019 OJK
- Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Simon and Schuster.
- Zahari , I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleumsector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89-97.