

**DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DAN
TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PT BANK XYZ TBK)**

Kezia Adeline

Universitas Bina Nusantara
keziadeline@gmail.com

ABSTRACT

The Indonesian banking industry had a voluntary turnover rate in 2019, this could indicate a low level of employee loyalty in Indonesian banking. This research was conducted using qualitative research methods and semi-structured interview questions. There were a total of thirteen interviewees, twelve employees and a senior human resources manager who worked at PT Bank XYZ as a triangulation process. Thematic data analysis was used to analyze the data. The results of the interview show that the leadership style has a high leadership style and has a maximum effect on employee loyalty and turnover intention at PT Bank XYZ. Transformational leadership style and democratic leadership style are the most suitable leadership styles to increase employee loyalty and reduce turnover intention of employees working at PT Bank XYZ. In addition, the results of the interview show that there are eight main factors that influence employee loyalty and turnover intention of employees working at PT Bank XYZ. The eight main factors are: Work-Life Balance, Passion for Job, Salary, Bonuses and Benefits, Relationship with Leader, Relationship with Team Members, Leader Appreciation and Respect, Career Path, and Personal Development. From the results of the study, it can be concluded that leadership style is the most important and important factor influencing employee loyalty and turnover intention as stated by interviewees. Transformational and democratic leadership styles are the most suitable leadership styles to increase employee loyalty and reduce turnover intentions at PT Bank XYZ.

Keywords: *Authoritarian Leadership Style, Democratic Leadership Style, Laissez-Faire Leadership Style, Transactional Leadership Style, Transformational Leadership Style, Employee Loyalty, Turnover Intention, PT Bank XYZ*

ABSTRAK

Industri perbankan Indonesia memiliki tingkat *turnover* yang tinggi di tahun 2019, hal tersebut dapat mengindikasikan rendahnya tingkat loyalitas karyawan di perbankan Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan semi pertanyaan wawancara secara terstruktur. Ada total tiga belas orang yang diwawancarai, dua belas karyawan dan seorang manajer senior sumber daya manusia yang bekerja di PT Bank XYZ sebagai proses triangulasi. Analisis data tematik digunakan untuk menganalisis data. Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi dan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan *turnover intention* pada PT Bank XYZ. Gaya kepemimpinan Transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk ditingkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi *turnover intention* karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa ada delapan faktor utama yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan *turnover intention* karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Delapan faktor utama adalah: *Work-Life Balance*, *Passion for Job*, Gaji, Bonus dan Manfaat, Hubungan dengan Pemimpin, Hubungan dengan Anggota Tim, Apresiasi pemimpin dan Rasa Hormat, Jenjang Karir, dan Pengembangan Pribadi. Dari hasil penelitian dapat

disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah yang paling penting dan faktor penting yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan *turnover intention* sebagai dikemukakan oleh orang yang diwawancarai. Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi *turnover intention* di PT Bank XYZ.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Loyalitas Karyawan, *Turnover Intention*, PT Bank XYZ

PENDAHULUAN

Industri perbankan memiliki peran kontributor yang vital dalam mendorong global pertumbuhan ekonomi dan keuangan melalui fungsinya. Efisiensi perbankan merupakan penentu utama pertumbuhan ekonomi global yang berkelanjutan. Bank bertindak sebagai perantara pasar keuangan, pemilik aset, investor, dan pemberi kerja yang membantu alokasi dan pengalihan modal ke arah ekonomi yang positif kegiatan yang mendorong pertumbuhan ekonomi global. Bank juga membantu dalam pengelolaan keuangan yang optimal surplus untuk mendukung bisnis untuk memperluas, menghasilkan lapangan kerja, dan mempromosikan kesejahteraan ekonomi. Bank juga menyediakan layanan keuangan seperti pertukaran mata uang, layanan mesin ATM di tempat umum, pengiriman uang, pinjaman, investasi, dan banyak lagi. Bank bertindak sebagai lembaga keuangan berlisensi yang memiliki hak untuk menangani pinjaman

dan menerima simpanan di bawah pengawasan bank sentral atau pemerintah pusat untuk menjamin keamanan dan stabilitas sistem keuangan dalam negeri, seperti mata uang stabilitas dan pencegahan inflasi di bawah kebijakan moneter oleh bank sentral. Industri perbankan yang efektif sangat penting dalam membantu dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi. Sebuah studi menunjukkan bahwa kredit perbankan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan perekonomian negara (Abusharbeh, 2017). Pertumbuhan ekonomi sangat penting bagi negara mana pun yang mengarah pada pengurangan kemiskinan, menciptakan ruang kerja untuk pekerjaan, peningkatan layanan publik, dan standar hidup yang lebih tinggi bagi rakyatnya. Bukan hanya untuk mendorong pertumbuhan, bank juga berperan dalam stabilisasi tekanan ekonomi selama kesulitan keuangan seperti pandemi global COVID 19 saat ini di mana bank memiliki peran mencegah

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

kejatuhan ekonomi lebih lanjut secara global. Meningkatnya kebutuhan dan signifikansi industri perbankan dapat ditandai dengan peningkatan substansial cabang bank komersial secara global. Data dari bank dunia menunjukkan bahwa ada 10,587 cabang bank umum per 100.000 orang dewasa pada tahun 2005 dan 13,591 cabang bank umum di tahun 2019 yang berarti meningkat 3,004 (28,37%) “cabang bank umum per 100.000 orang dewasa” dari 2005 hingga 2019 (Dunia Perbankan, 2019). Dengan perkiraan populasi 270 juta, Indonesia memiliki ekonomi terbesar di Asia Tenggara dan menempati peringkat ke-15 terbesar dalam hal PDB nominal global (Dunia Perbankan, 2019). Dengan demikian, menyoroti lebih lanjut peran penting yang dimainkan Indonesia di dunia ekonomi. Pada tahun 2019, data dari Bank Dunia menunjukkan bahwa Indonesia memiliki pertumbuhan PDB sebesar 5,03%, yang hampir dua kali lipat rata-rata pertumbuhan PDB global sebesar 2,37%, meskipun menjadi salah satu ekonomi dunia dengan pertumbuhan tercepat dan kontributor terbesar untuk PDB ASEAN, Indonesia memiliki penetrasi akun keuangan yang agak rendah di ASEAN sebesar 49%, sedangkan Singapura memiliki persentase 98%, sehingga menimbulkan kesenjangan yang sangat besar penetrasi akun keuangan di tahun 2017. Perkembangan sektor jasa keuangan

termasuk industri perbankan akan meningkatkan penetrasi akun keuangan di negara-negara ASEAN yang akan mengarah pada peningkatan tingkat pertumbuhan ekonomi negara melalui peningkatan pemerataan pendapatan dan membantu pengentasan kemiskinan. Penyediaan layanan perbankan yang memadai mendorong peningkatan pemerataan pendapatan dan pengurangan kemiskinan di suatu negara. Ketentuan layanan perbankan memungkinkan produksi informasi yang memungkinkan alokasi yang efektif modal untuk penggunaan produktif, memfasilitasi perdagangan, memobilisasi dan kumpulan tabungan, kemudahan pertukaran barang dan jasa, dan diversifikasi dan manajemen risiko yang selanjutnya akan mempercepat pertumbuhan ekonomi. Hal ini menimbulkan kebutuhan pertumbuhan yang substansial dalam industri perbankan di Indonesia. Industri perbankan di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan yang mengganggu optimal kinerja dan fasilitasi layanan perbankan di tanah air. Hal ini lebih lanjut membawa implikasi yang lebih besar bagi ASEAN dan tingkat global, karena Indonesia sendiri adalah yang terbesar di ASEAN kontributor ekonomi, namun memiliki persentase neraca keuangan yang relatif

rendah penetrasi. Isu tingginya tingkat *turnover* karyawan di industri perbankan Indonesia menghadirkan masalah serius terhadap pembangunan ekonomi Indonesia, seperti pembangunan ekonomi dapat diperlambat dengan fasilitasi dan penyediaan layanan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk mengeksplorasi lebih lanjut dampak gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dan *turnover intention* di sebuah perusahaan perbankan Indonesia, PT Bank XYZ Berdasarkan permasalahan yang

dikemukakan di atas, penelitian ini mencoba menjawab tiga hal utama: pertanyaan:

1. Sejauh mana gaya kepemimpinan mempengaruhi loyalitas dan *turnover* di PT Bank XYZ?
2. Gaya kepemimpinan apa yang paling cocok diterapkan oleh para pemimpin di PT Bank
3. XYZ untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi keinginan berpindah?
4. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan *turnover intention* di PT Bank XYZ?

TELAAH LITERATUR

Gaya kepemimpinan

Menurut (Allport, 1937), gaya mengacu pada seperangkat perilaku dan karakteristik yang mengarah pada metode akting tertentu. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan mengacu pada dengan seperangkat perilaku dan karakteristik seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Teori seputar gaya kepemimpinan telah dikembangkan sejak tahun 1930-an dalam pencarian pemahaman lebih lanjut tentang gaya

kepemimpinan. Saat ini, ada lima gaya kepemimpinan yang paling menonjol yang meliputi gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, transaksional, transformasional, dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez-faire* pertama kali dikembangkan oleh Kurt Lewin et al. pada tahun 1939, dan gaya kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional oleh Bernard Bass pada tahun 1998 (Kurt Lewin, 1939). Kelima gaya kepemimpinan tersebut akan dijelaskan lebih lanjut untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang bidang kepemimpinan

Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otoriter yang biasa dikenal dengan kepemimpinan otoriter mengacu pada gaya kepemimpinan yang sangat membatasi pengambilan keputusan hanya pada pemimpin dan menggunakan kekuasaan diberikan untuk memaksa pengikut untuk memenuhi tujuan dan sasaran dengan cara yang spesifik dan khusus. Sosialisasi dan komunikasi antara pemimpin dan pengikut di bawah kepemimpinan otoriter sangat dibatasi dan sebagian besar percakapan di bawah ini gaya kepemimpinan adalah sepihak (Al Khajeh, 2018). Jenis kepemimpinan ini sangat bermanfaat dalam situasi di mana keputusan cepat diperlukan untuk dibuat dalam skala besar sekelompok orang. Di masa lalu, kepemimpinan otoriter dianggap efektif dalam organisasi yang memiliki orientasi pekerjaan sederhana yang terutama berfokus pada hasil produksi dalam waktu singkat untuk memenuhi tenggat waktu tertentu.

Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan kedua yang akan dibahas adalah gaya kepemimpinan demokratis atau dikenal juga dengan istilah kepemimpinan sebagai kepemimpinan bersama atau partisipatif, keputusan dibuat dengan cara yang terdesentralisasi melibatkan pemimpin dan

karyawan di bawah kepemimpinan ini. Menurut (Avandana, 2020), kepemimpinan demokratis adalah gaya di mana pemimpin memungkinkan karyawan mereka untuk memiliki tingkat otoritas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan mereka. Pemimpin demokratis suka melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan proses, mereka juga mendengarkan pendapat karyawan dan memberikan arahan untuk memecahkan masalah yang ada. Pertukaran ide dan perspektif dengan fokus pada karyawan dan kesetaraan pemimpin di bawah gaya kepemimpinan ini sangat dianjurkan. Tipe kepemimpinan ini membawa dampak positif, motivasi, dan moral karyawan yang baik untuk kinerja organisasi karena memungkinkan karyawan merasa penting dan dibutuhkan dalam organisasi yang selanjutnya menciptakan rasa tanggung jawab kepada karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini sering memulai diskusi kelompok di antara para pemimpin dan karyawan yang pada gilirannya akan melahirkan ide-ide kreatif dan solusi untuk organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan *Laissez Faire*

Berlawanan dengan gaya kepemimpinan otoriter, para pemimpin *Laissez-Faire* mendelegasikan penuh wewenang dan kebebasan kepada karyawan. Di bawah

kepemimpinan ini, tingkat yang sesuai pelatihan dan dukungan diberikan kepada pengikut pada awalnya tetapi sedikit atau tanpa bimbingan dan pengawasan diberikan oleh pemimpin di seluruh pekerjaan kecuali diminta oleh karyawan. Juga dikenal sebagai kepemimpinan nol atau tidak ada, gaya kepemimpinan otorkatis terkait erat dengan hasil negatif dalam kinerja organisasi termasuk tekanan organisasi, demotivasi karyawan, dan tempat kerja pengucilan sebagai akibat kurangnya bimbingan dan umpan balik pemimpin. Proses organisasi seperti pembuatan tujuan, pengambilan keputusan, dan masalah resolusi sepenuhnya dilakukan oleh karyawan di bawah gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Jenis kepemimpinan ini dikaitkan dengan karyawan yang rendah produktivitas karena karyawan cenderung lebih pasif, kurang terlibat, dan kurang kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional mengacu pada kepemimpinan yang menyoroti pertukaran target dan penghargaan antara pemimpin dan karyawan. Karyawan di bawah gaya kepemimpinan transaksional termotivasi untuk melakukan upaya maksimal mereka pekerjaan mereka untuk mencapai berbagai penghargaan dan hasil positif. Pemimpin transaksional

menggunakan kekuasaan, kebijakan, hukuman, dan otoritas untuk mempertahankan kendali karyawan mereka. Ada dua elemen utama dari manajemen gaya kepemimpinan transaksional dengan pengecualian dan imbalan kontingen. Penghargaan kontinjensi melibatkan pemberian pemimpin penghargaan karyawan sebagai imbalan atas pencapaian tugas dan kinerja optimal. Manajemen dengan pengecualian berarti bahwa para pemimpin hanya mengambil tindakan korektif ketika kesalahan, penyimpangan, dan kesalahan terjadi dalam organisasi. Di bawah kepemimpinan transaksional, para pemimpin memanfaatkan insentif moneter dan non-moneter atau penghargaan kepada karyawan atas pencapaian tujuan dan harapan yang telah ditetapkan seperti kenaikan gaji, promosi, jabatan, dan pemberian tanggung jawab baru terhadap karyawan yang memotivasi karyawan ke arah organisasi yang positif dan optimal hasil (Asghar, 2018).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dalam bidang kepemimpinan yang memungkinkan peningkatan dan perluasan minat dan motivasi karyawan untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi ketika

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

diterapkan dengan benar. Pemimpin transformasional sangat fokus pada percepatan masing-masing bakat dan keterampilan karyawan dan bekerja untuk memberikan motivasi, moralitas, dan arah untuk mencapai potensi penuh dan kontribusi mereka kepada organisasi. Pada tahun 1998, Bass menciptakan empat komponen gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individu, dan intelektual stimulasi. Pengaruh ideal dan motivasi inspirasional adalah yang karismatik komponen gaya kepemimpinan transformasional. Pengaruh yang diidealkan mengacu pada kualitas seorang pemimpin yang bertindak sebagai panutan bagi pengikutnya melalui perilaku, pemimpin dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh para pengikutnya. Kedua, inspirasional motivasi di mana para pemimpin memotivasi dan menginspirasi pengikut mereka, mereka juga menunjukkan komitmen terhadap visi dan tujuan yang sama. Pertimbangan individu mengacu pada sifat pemimpin yang mengambil peran sebagai mentor atau pelatih untuk membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dengan memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk pertumbuhan dan prestasi. Terakhir, stimulasi intelektual mengacu pada pengaruh yang diciptakan oleh pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk

menjadi inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah dengan mendorong pengikut untuk menemukan pendekatan baru terhadap masalah, dan individu tidak dikritik ketika mereka melakukan kesalahan (Bass, 2006).

Loyalitas Karyawan

Karyawan yang loyal dianggap sebagai aset organisasi yang sangat berharga karena memiliki loyalitas karyawan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi, produktivitas, pengurangan biaya, dan profitabilitas yang mengarah ke organisasi secara keseluruhan sukses. Menurut (Meyer, 1997), tiga penentu utama loyalitas karyawan adalah karakter termasuk keyakinan yang kuat dalam nilai organisasi, tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Hubungan dan koneksi otentik dibangun antara karyawan dan pemimpin karena terhadap validasi dan apresiasi karyawan yang akan menimbulkan loyalitas pada karyawan yang melampaui imbalan finansial. Sebelumnya studi menunjukkan bahwa faktor utama yang berkontribusi terhadap loyalitas karyawan meliputi: pengembangan karir, motivasi, ikatan, keamanan kerja, kepemimpinan, dan

komitmen. Pemimpin harus fokus membangun hubungan yang kuat, positif lingkungan kerja, pembuatan pekerjaan, dan sistem penghargaan untuk lebih membangun karyawan loyalitas yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan keseluruhan dalam organisasi kinerja. Faktor termasuk kompensasi dan penghargaan, pekerjaan kepuasan, keterlibatan karyawan, dan pemberdayaan memainkan peran yang kuat dalam loyalitas. Yang dimaksud dengan loyalitas karyawan dalam penelitian ini mengacu pada karyawan yang memiliki “pengabdian, keterikatan, dan komitmen otentik yang ditandai dengan kesediaan untuk membuat pengorbanan pribadi menuju keberhasilan organisasi dan percaya bahwa bekerja di organisasi adalah demi kepentingan terbaik mereka.

Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan

Meskipun tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, adopsi yang tepat dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat menimbulkan loyalitas karyawan. Menerapkan efektif gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat membantu pemimpin dan karyawan untuk saling membangun hubungan positif dan memungkinkan para pemimpin untuk memimpin karyawan menuju pertemuan tujuan organisasi secara efisien. Lima

kepemimpinan di atas gaya yang akan ditonjolkan dalam penelitian ini antara lain demokratis, otokratis, gaya kepemimpinan laissez-faire, transaksional, dan transformasional memiliki perangkat yang berbeda karakteristik, kekuatan, dan kelemahan yang dapat berkontribusi atau berdampak negatif loyalitas karyawan. Sifat dan lingkungan pekerjaan yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat secara efektif berkontribusi pada loyalitas karyawan.

Loyalitas dan *Turnover Intention* Karyawan

Perputaran karyawan menjadi perhatian yang berkembang terhadap organisasi dan telah menarik perhatian banyak ulama. Perputaran karyawan mengacu pada pemutusan hubungan kerja hubungan antara organisasi dan karyawan yang dapat bersifat sukarela dan sukarela untuk mencari pekerjaan alternatif. Pergantian sukarela terjadi ketika karyawan memutuskan untuk rela memutuskan hubungan kerja mereka dengan perusahaan karena berbagai alasan termasuk ketidakpuasan terhadap kompensasi, posisi, dan kondisi kerja atau niat untuk perubahan karir, sementara sukarela *turnover* ketika karyawan dengan enggan dikeluarkan oleh perusahaan karena

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

kinerja atau perilaku yang tidak memuaskan (Kim, 2017). pergantian karyawan terjadi ketika seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Sebagian besar kasus yang

terkait dengan *turnover intention* disebabkan oleh tingkat karyawan yang rendah loyalitas yang selanjutnya memicu *turnover intention* karyawan dalam suatu organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian di mana penelitian ini akan fokus pada perusahaan perbankan tertentu di Indonesia, PT Bank XYZ. Studi kasus mengacu pada "studi kasus tunggal dalam kehidupan nyata" konteks di mana temuan diperoleh melalui analisis satu kasus tertentu dalam secara kualitatif" (Creswell, 2017). Sebuah kasus eksplorasi penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi suatu fenomena yang mencakup suatu *point of interest* terhadap peneliti. Proses pengumpulan data terjadi selama periode waktu tertentu yaitu pada tanggal 15 April 2021 sampai dengan tanggal 25 Juni 2021. Oleh karena itu, *cross-sectional* adalah waktu yang digunakan dalam hal ini riset. Definisi studi *cross-sectional* mengacu pada "penelitian yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk menjawab pertanyaan penelitian" (Sekaran & Bougie, 2016). Sedangkan penelitian ini akan menggunakan desain *purposive sampling* di mana proses pengambilan sampel

dibatasi pada penilaian subjektif peneliti terhadap memberikan temuan yang diinginkan. Populasi sasaran penelitian ini adalah karyawan dan manajer senior sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan perbankan Indonesia, PT Bank XYZ. Unit analisis untuk penelitian ini akan terdiri dari 12 karyawan dan 1 Senior Manajer Sumber Daya Manusia yang bekerja di PT Bank XYZ. Ada dua tingkat responden dalam penelitian ini untuk mengeksplorasi pendapat yang berbeda dari berbagai tingkat responden. Hal ini bertujuan untuk melakukan "triangulasi" dalam proses penelitian. Dua tingkat responden yang bekerja di PT Bank XYZ bertujuan untuk melakukan proses triangulasi. Oleh karena itu, triangulasi bertujuan untuk menunjukkan validitas dan reliabilitas penelitian ini untuk menghindari bias. Dari sudut pandang karyawan, itu akan mendukung mengeksplorasi dampak kepemimpinan gaya pada loyalitas karyawan dan niat berpindah. Sementara dari manajer sumber daya manusia akan menyelidiki pernyataan karyawan dari data yang dikumpulkan

untuk mengkonfirmasi apakah pernyataan mereka benar dan untuk mengeksplorasi lebih dalam lagi topik penelitian ini yang meliputi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, dan *turnover intention* pada PT Bank XYZ. Pengumpulan data dilakukan dua macam yaitu data primer dan data sekunder penelitian ini. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode semi-terstruktur yang mendalam wawancara dengan pertanyaan terbuka untuk mengeksplorasi penelitian lebih dalam. Ini lebih metode yang efektif untuk melakukan penelitian untuk mengumpulkan informasi dan jawaban yang kompleks masalah. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka penelitian yang meliputi teori, artikel, laporan, dan banyak lagi, untuk penelitian ini, the dokumen perusahaan juga disertakan. Selain itu, wawancara mendalam dalam eksplorasi penelitian menguntungkan peneliti dengan memberikan hasil akhir yang lebih komprehensif (Saunders, 2011). Penelitian ini terdiri dari dua set pertanyaan wawancara, untuk karyawan dan senior manajer sumber daya manusia yang bekerja di PT Bank XYZ. Untuk menguji pertanyaan wawancara, *pre-test* terhadap pertanyaan wawancara akan dilakukan pada tiga karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Hasilnya akan disesuaikan

dengan pertanyaan penelitian sebelum digunakan untuk pengumpulan data yang sebenarnya. Daftar responden akan dipersiapkan sebelum penelitian akan dilakukan. Responden dalam penelitian ini termasuk karyawan dan manajer sumber daya manusia senior yang bekerja di PT Bank XYZ. Proposal wawancara akan dikirim melalui email yang berisi informasi mengenai penelitian ini dan metode yang akan digunakan dalam metode ini yaitu menggunakan semi terstruktur wawancara dengan pertanyaan terbuka. Wawancara dilakukan melalui *WhatsApp* melalui panggilan suara, dan direkam menggunakan perekam suara sehingga peneliti dapat fokus pada mewawancarai dan mendengarkan tanggapan orang yang diwawancarai untuk dapat menyelidiki jawaban dan untuk mendapatkan informasi yang mendalam mengenai fenomena tersebut. Selain itu, intonasi orang yang diwawancarai juga diamati dalam penelitian ini. di samping itu triangulasi, wawancara langsung juga bertujuan untuk membantu peneliti mengumpulkan data yang lebih reliabel data dan untuk mencegah bias. Oleh karena itu, pendekatan langsung terhadap responden adalah yang paling cocok karena responden akan lebih nyaman saat akan dilakukan penelitian diadakan. Karena penelitian ini dilakukan di Indonesia, maka akan digunakan dengan

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

menggunakan Bahasa Indonesia. Bahasa Indonesia digunakan untuk menjalankan wawancara untuk menghindari kendala kosakata dan untuk menghilangkan hambatan bahasa. Namun, wawancara pertanyaan akan disiapkan dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris untuk memberikan preferensi untuk responden. Etika akan diatur dalam penelitian ini karena beberapa informasi mungkin tidak dimaksudkan untuk sebar luaskan secara publik. Pertama, wawancara hanya

ditujukan pada topik penelitian. Kedua, responden harus setuju untuk berpartisipasi dan berbagi informasi apapun penelitian ini secara sukarela tanpa ada paksaan. Ketiga, informasi diperoleh dari penelitian hanya boleh digunakan untuk maksud dan tujuan riset. Keempat, responden tidak diancam dan ditekan selama proses penelitian ini dan terakhir, kerahasiaan akan diterapkan dalam hal ini penelitian untuk menjaga privasi responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara diperoleh dari perbankan Indonesia PT Bank XYZ. Hasil wawancara yang diperoleh dari karyawan adalah mampu mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan, *leader-member* pertukaran hubungan, gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan *turnover*, loyalitas karyawan dan *turnover*, dampak dari gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dan *turnover intention*, serta faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan *turnover intention* karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Hasil wawancara yang diperoleh dari Manajer Senior Sumber Daya Manusia adalah mampu mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di

perusahaan, program yang meningkatkan loyalitas karyawan dan untuk mengurangi keinginan berpindah, faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention*, dan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan *turnover intention* karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Berdasarkan hasil wawancara, PT Bank XYZ menerapkan semua dari lima gaya kepemimpinan, diidentifikasi dari lima kategori: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan *Laissez-Faire*, kepemimpinan otoriter, dan Kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil wawancara diidentifikasi dari implementasi kepemimpinan transformasional di PT

Bank XYZ: pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Sub-kategori ini diidentifikasi dari orang-orang yang diwawancarai pernyataan: Pengaruh yang diidealkan memiliki dua deskripsi yang meliputi tidak mementingkan diri sendiri dan teladan. Pengaruh Ideal adalah atribut dari seorang pemimpin transformasional di mana dia cenderung untuk menjadi tidak egois karena melampaui kepentingan diri sendiri, dan dipandang sebagai peran model oleh bawahan mereka di perusahaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan bawahan.

Pernyataan Karyawan:

Tidak egois

//Pemimpinku melampaui kepentingannya sendiri, dia selalu mendengarkan anggota timnya ketika meminta masukan. Pemimpin saya saat ini adalah kebalikan dari pemimpin divisi saya sebelumnya, yang egois dan tidak mendengarkan masukan dan saran kami. Karena saya seorang yang berpendirian, saya merasa dihargai ketika pemimpin saya mendengarkan masukan dan pendapat saya.//

//Cara dia mengasuhku, sejak awal menunjukkan bahwa dia peduli dengan pribadiku untuk dapat perkembangan. Dia selalu bersedia menjawab pertanyaan saya dan terbuka terhadap diskusi.//

//Dia selalu melampaui kepentingannya sendiri, dia selalu meminta pendapat kita dan melibatkan kami dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dia adalah tipe pemimpin dua arah.//

-Pemodelan Peran

//Saya menghormati pemimpin saya, karena dia menggunakan posisinya untuk memelihara kita sebagai karyawan. Saya mengaguminya cara dia memperlakukan bawahannya dengan baik, menurut saya, dia adalah pemimpin yang hebat.//

//Saya menghormati dan mempercayai pemimpin saya. Saya sangat mengagumi dan mengaguminya karena dia tahu kapan untuk mengatakan "Tidak" dan "Ya", dia adalah tipe orang yang tegas. Jika pekerjaan saya tidak sebaik itu, dia akan mengatakan yang sebenarnya tentang hal itu yang baik untuk perkembangan pribadi saya.//

Pertimbangan Individual

Pertimbangan individual memiliki tiga deskripsi yang meliputi membantu, menghargai, dan memelihara. Pertimbangan individual adalah atribut dari pemimpin transformasional di mana pemimpin terbuka terhadap komunikasi, menghargai bawahannya, dan membantu bawahannya untuk tumbuh dan membantu mereka mengembangkan kekuatan mereka. Pemimpin dengan pertimbangan individual memang peduli tentang pengembangan pribadi bawahan mereka dan membantu

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

bawahan mereka dengan menjadi terbuka terhadap komunikasi dan menawarkan dukungan ketika mereka membutuhkannya.

Pernyataan Karyawan:

Komunikasi dan Membantu

//Pemimpin saya terbuka terhadap komunikasi dan menawarkan dukungan, dia selalu menawarkan dukungan seperti ketika saya berjuang dengan tugas saya, dia selalu bertanya kepada saya seperti apakah Anda Oke? Apa yang bisa saya lakukan untuk membantu Anda? Katakan saja apa yang bisa saya lakukan untuk membantu.//

Menghargai

//Meskipun aku junior di divisi ini, dia sangat menghargai masukan dan pendapatku. Tipe pemimpin ini sangat positif. Bagi saya, ketika pemimpin menghargai kita, itu menciptakan motivasi.//

//Pemimpin saya mendengarkan ide-ide kami, terbuka terhadap komunikasi dan memelihara kami, itu membuat saya merasa dihargai dan termotivasi.

-Pengasuhan

//Pemimpin saya memelihara saya dan anggota tim saya. Dia selalu mendorong kita untuk bergabung dengan program pelatihan yang dikembangkan oleh perusahaan, dia membujuk kami untuk bergabung bahkan pemimpin saya bersedia

mengajari saya keterampilan unggul secara pribadi.//

//Pemimpinmu saat ini benar-benar bisa mengembangkan bakatku, dia bukan tipe pemimpin yang hanya memberi saya tugas untuk diselesaikan. Dia menetapkan tonggak untuk saya dan terlibat dalam saya proses perbaikan, dia memberikan saran dan masukan kepada saya.//

Motivasi Inspiratif

Motivasi Inspirasional memiliki satu gambaran yaitu memotivasi, pemimpin dengan motivasi inspirasional memotivasi bawahan mereka dengan bersikap optimis tentang masa depan. Mereka cenderung optimis dengan pekerjaan dan kemajuan pekerjaan bawahan mereka daripada menjadi pesimis yang dapat menyebabkan bawahan menjadi demotivasi.

Pernyataan Karyawan:

Memotivasi

//Pemimpin saya memotivasi saya dengan cara dia berdiskusi dengan kami untuk menemukan solusi dalam untuk mengatasi masalah tersebut, dan dia optimis bahwa masalah tersebut dapat diselesaikan dengan mengimplementasikan solusi.//

//Pemimpinmu sangat optimis dengan target kita. Dia mendorong timnya untuk percaya bahwa kita akan mencapai target kami dan itu menciptakan motivasi bagi kami./

Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual juga memiliki satu deskripsi, pemimpin dengan stimulasi intelektual cenderung mempertajam kemampuan intelektual bawahan ketika mereka meminta ide-ide bawahan, masukan, saran, dan solusi untuk masalah perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mempertajam keterampilan intelektual untuk membantu mereka berpikir kritis di masa depan dan lebih baik dalam masalah keterampilan memecahkan, itu juga bisa mendorong kreativitas dan inovasi mereka. Pernyataan Karyawan:

Pengambilan-Perspektif

// Bagian yang menyenangkan dari di divisi ini adalah ada banyak sesi *brainstorming*, kami berdiskusi dan mencari solusi terbaik untuk mengatasi masalah.//

//Pemimpin saya bertanya dari sudut pandang yang berbeda seperti bawahannya, rekan kerjanya, dan bawahannya. Dia sering bertanya kepada kami: Apa pendapat Anda tentang ini? Apa yang akan kamu lakukan jika kamu menjadi Saya? Ada saran, masukan, atau ide?//

Kepemimpinan transaksional

Salah satu subkategori diidentifikasi dari implementasi kepemimpinan transaksional di PT Bank XYZ: imbalan kontingen. Hadiah Kontingen adalah sistem berbasis hadiah yang dikembangkan oleh

perusahaan untuk karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hadiah kontingen memiliki satu deskripsi yang terkait dengan keterkaitan kinerja di mana jika seorang karyawan mencapai target atau skor, dia akan mendapatkan bonus dan keuntungan dari perusahaan. *Contingent reward* yang ada di PT Bank XYZ yang disebut dengan *Key Performance Index* di mana kinerja karyawan dalam satu tahun sedang ditentukan dengan skor Indeks Kinerja Utama, semakin tinggi skor, semakin banyak bonus dan manfaat yang akan mereka terima, itu tidak dilaksanakan langsung oleh pemimpin mereka daripada sistem yang dihasilkan oleh perusahaan, yang dibuat oleh tingkat atas di perusahaan.

Pernyataan Karyawan:

//Kami memiliki kinerja terhadap hubungan penghargaan di perusahaan kami, tetapi tidak diterapkan oleh pemimpin kami secara langsung, ini adalah sistem penghargaan perusahaan. Dalam setiap pekerjaan, ada Indeks Kinerja Utama yang mencerminkan kinerja kami, jadi kinerja menuju *linkage reward* ada di perusahaan kami yang merupakan *Key Performance Index*.//

//Ya, kami memiliki kinerja terhadap hubungan penghargaan di perusahaan ini. Kami telah menetapkan tujuan pada Indeks Kinerja Utama, jika kami mencapai skor

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

ini, kami akan menerima bonus yang sebagai hadiah atas kinerja kami.//

Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Ada tiga deskripsi manajemen dengan pengecualian, deskripsi pertama, pemimpin *laissez-faire* hanya mengambil alih jika benar-benar diperlukan untuk membantu karyawan mereka atau jika ada masalah penting yang harus mereka selesaikan. Mereka juga memberikan kebebasan kepada bawahannya dan memberikan tanggung jawab penuh untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka kepada bawahan mereka. Kedua deskripsi, mereka juga mengharapkan bawahan mereka untuk memecahkan masalah mereka tanpa mereka membantu dan memberikan sedikit bimbingan dalam pekerjaan. Deskripsi terakhir adalah bahwa mereka mempertimbangkan bawahan untuk memahami pembagian pekerjaan mereka dengan baik. Ini adalah jenis gaya kepemimpinan yang melepaskan bawahan mereka dan memberikan tanggung jawab dan kebebasan penuh kepada mereka bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

Pernyataan Karyawan:

Mengambil Tanggung Jawab saat Diperlukan, Memberikan Kebebasan dan Tanggung Jawab Penuh

//Pemimpin saya memberi saya kebebasan dan tanggung jawab penuh dalam melakukan pekerjaan saya, dia melakukan

itu yang bisa saya pelajari. Meskipun, saya tidak mengerti pada awalnya.//

Mengharapkan saya untuk Memecahkan Masalah

//Pemimpin saya tidak peduli bagaimana saya akan menyelesaikan pekerjaan saya. Dia hanya ingin aku melakukannya kemudian jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas saya, dia akan membantu saya.//

//Ketika ada masalah yang perlu diselesaikan, pemimpin saya tidak banyak terlibat, dia melempar bola dan memberikan beban kepada kita untuk menyelesaikannya dengan cara kita sendiri.//

Bimbingan Kecil

//Saat pertama kali masuk divisi ini, aku tidak merasa dibimbing oleh pemimpinku. Saya lebih belajar sambil bekerja di divisi ini, mungkin dia tidak punya waktu untuk membimbing saya.//

Kepemimpinan Otokratis

Salah satu subkategori diidentifikasi dari penerapan Kepemimpinan Otokratis di PT Bank XYZ:

Pernyataan Karyawan:

Tetapkan Standar Kinerja Tanpa Diskusi

//Ya, pemimpin saya menetapkan standar kinerja kami tanpa berdiskusi dengan kami. Dia memiliki standar yang sangat

tinggi, dia menugaskan kami untuk melakukan tugas tetapi kemudian dia mengatakan itu tugas kita tidak cukup baik. Kami frustrasi karena dia tidak pernah membahas tentang standar kinerja.//

Hindari Proses Pengambilan Keputusan

//Pemimpin saya tidak ada proses pengambilan keputusan, di sini jarang terjadi, hanya ketika ada kasus yang sangat penting yang perlu didiskusikan atau dipecahkan.//

Kepemimpinan Demokratis

Satu subkategori diidentifikasi dari implementasi Kepemimpinan Demokratis di PT Bank XYZ. Ada empat gambaran demokrasi dalam Kepemimpinan Demokratis. Deskripsi pertama adalah bahwa pemimpin demokrasi terbuka terhadap pengambilan keputusan. Deskripsi kedua adalah bahwa pemimpin terbuka untuk saran karyawan. Ketiga deskripsi adalah bahwa pemimpin membantu dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan memberikan semua informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan pemimpin kepada bawahan. Terakhir, pemimpin membimbing karyawan, pemimpin menjelaskan dan memberi tahu kepada karyawan tentang bagaimana melakukan pekerjaan secara efektif berdasarkan pengalaman pemimpin.

Pernyataan Karyawan:

Terbuka Terhadap Pengambilan Keputusan, Berorientasi pada Tim

//Dia adalah tipe pemimpin yang demokratis dan tidak dominan di mana setiap keputusan. Misalnya, ada satu kali di mana teman saya, saya, dan dia berada dalam proses pengambilan keputusan. Aku dan teman-temanku memilih A dan dia memilih B, karena kami menang dalam suara, A dipilih sebagai keputusan akhir.//

//Kami bisa memberikan masukan untuk proses pengambilan keputusan seperti yang sudah saya sebutkan sebelumnya, divisi ini memiliki banyak sesi *brainstorming* di mana kami berdiskusi dan memberi masukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.//

Terbuka Menuju Nasihat

//Dia tidak hanya terbuka terhadap saranku, tapi juga seluruh anggota tim. Dia terbuka terhadap setiap diskusi dengan kami ketika ada masalah dan jika ada yang tidak beres di divisi kami.//

Bermanfaat

//Ya, jika saya perlu mendapatkan data atau informasi, dia akan memberi saya tautan dan saluran untuk mendapatkannya.//

//Pemimpin saya menyediakan semua yang saya butuhkan, bahkan dia memanggil karyawan lain yang bekerja di perusahaan untuk memberi data yang saya butuhkan

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

yang berhubungan dengan pekerjaan saya.//

Pembinaan

//Dia menjelaskan kepada kita bagaimana mencapai tujuan langkah demi langkah. Kami biasanya memiliki rencana mingguan di mana kami berdiskusi dan dia juga memberi kami saran tentang cara bekerja secara efektif selangkah demi selangkah dan dia juga memberikan umpan balik selama pertemuan mingguan itu sidang.//

//Pemimpin saya memelihara timnya, dia selalu mengajari kami metode yang efektif tentang bagaimana melakukannya bekerja secara efektif dalam sesi pelatihannya.//

Hasil wawancara diperoleh dari wawancara dua belas karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ menunjukkan bahwa sebelas karyawan dipimpin di bawah kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis, dan hanya satu karyawan yang dipimpin di bawah kombinasi gaya kepemimpinan *laissez faire* dan otokratis. Namun, ada adalah seorang karyawan yang menceritakan tentang pemimpin otokratisnya sebelumnya dan karyawan lain yang menceritakan tentang pemimpin *laissez-faire* sebelumnya

Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX)

Hubungan *Leader-Member Exchange* di PT Bank XYZ melalui hasil wawancara

dengan dua belas karyawan yang bekerja di sana. Hasil wawancara menunjukkan bahwa berbagai jenis gaya kepemimpinan memiliki perbedaan jawaban dari tujuh pertanyaan LMX dan memiliki kualitas hubungan yang berbeda antara pimpinan dan karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Hubungan antara pemimpin dan karyawan ditentukan oleh tipe kepemimpinannya gaya yang diterapkan oleh para pemimpin. Hasilnya dibagi menjadi dua bagian, hubungan LMX antara pemimpin dan karyawan di bawah pemimpin transformasional, demokrasi, dan di bawah Otoriter dan Pemimpin *Laissez-Faire*. Pemimpin transaksional tidak dimasukkan dalam bagian ini sebagai "Indeks Kinerja Utama" yang mana adalah umum di sebuah industri yang bekerja dan orang yang diwawancarai menyebutkan bahwa KPI (*key performance index*) adalah sistem penghargaan yang dikembangkan oleh perusahaan.

Pernyataan karyawan di bawah pemimpin transformasional dan demokratis:

1. Pemimpin memahami masalah dan kebutuhan pekerjaannya.

//Tentu saja, karena aku baru di divisi ini, dia memastikan bahwa kita tahu segalanya yang kami butuhkan dalam pekerjaan ini. Jadi di minggu pertama, itu seperti orientasi di mana dia mengatur jadwal apa yang perlu kita pelajari di hari senin

sampai jumat, seperti dari A sampai Z sejak saya baru di divisi ini seperti belajar tentang teknologi perbankan, desain dan baru aplikasi dan lain-lain. Dia telah menyiapkannya sejak awal, dan jika ada yang ketinggalan, dia akan menjelaskannya kepada saya secara langsung, dia tidak akan menunjuk orang lain untuk menjelaskannya, dia akan menjelaskannya secara langsung.//

2. Pemimpin mengenali potensinya.

//Sejak pemimpinku menunjukku untuk sebuah proyek besar, kurasa dia mengenalku potensi karena dia pernah mendengar tentang karir saya dari orang lain sebelumnya di divisi lain di yang saya lakukan dengan baik dalam hal itu, jadi dia menunjuk saya untuk itu. Seperti kepala divisi lainnya berbicara tentang saya dan dia mengakuinya. Karena saya membuat fitur untuk *mobile banking* aplikasi yang cukup populer di kalangan kepala divisi sebelumnya.//

//Ya, saat aku menjadi *trainee* di perusahaan ini, dia bilang, aku suka caramu bekerja dan penampilanmu. Berada di divisi ini di penempatan terakhir Anda, kira-kira seperti itu. Itu menunjukkan bahwa dia melihat potensi dalam diri saya dan ingin saya berada di divisinya yang membuat saya merasa dihargai dan dihormati.//

3. Pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk membantunya memecahkan masalah di tempat kerja.

// Ada satu waktu di mana kita harus berdiskusi dengan divisi lain, mereka sangat sulit untuk didekati. Kami sebagai junior sangat diabaikan oleh mereka sehingga dia menghubungi kepala divisi dan meminta mereka untuk menanggapi kami dan memiliki diskusi dengan kami. Pada akhirnya dia masuk dan berdiskusi dengan kami dengan divisi itu. Dia mengakui bahwa mereka mencoba menempatkan kita dalam posisi yang sulit untuk menjangkau mereka karena senioritas mereka.//

4. Pemimpin menggunakan kekuatannya untuk menyelamatkannya.

//Aku memberikan data yang salah, dan dia bertanggung jawab sebagai kepala divisiku. Dia mengatakan bahwa itu salah kita bukan hanya salahku, meskipun itu sepenuhnya salahku.//

5. Membenarkan keputusan pemimpinnya ketika dia tidak hadir untuk melakukannya.

//Itu sering terjadi, di mana kita mengadakan pertemuan virtual dan aku harus menyampaikan pendapatnya karena saya pikir dia akan menjawab jika dia hadir untuk melakukannya.//

Hubungan pekerjaan.

//Hmmm, menurutku ini maksimal, jadi ini akan sangat efektif, untuk saat ini dia

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

adalah pemimpin terbaik yang pernah saya temui.//

//Saya akan memberikan yang maksimal untuk hubungan kerja antara saya dan bos saya, sangat efektif. Sepertinya saya benar-benar bisa menilai dia.//

//Saya akan mengatakan sangat efektif, karena dia adalah orang yang baik dan suportif yang saya suka banget sama dia.// Hubungan kerja antara karyawan dan pemimpin di bawah transformasional dan kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa mereka memiliki hubungan yang baik. Selain itu, karyawan di bawah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan demokratis dapat menjawab tujuh pertanyaan LMX dengan hasil positif yang hasil, yang berarti bahwa karyawan memiliki kualitas LMX yang sangat tinggi hubungannya atau diklasifikasikan ke dalam hubungan dalam kelompok sebagai imbalan untuk implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis.

Pernyataan karyawan di bawah *laissez-faire* dan pemimpin otokratis:

1. Ketahui seberapa puas pemimpin Anda dengan pekerjaannya.

//Pemimpin saya bukanlah tipe pemimpin yang menunjukkan kepada kita bahwa dia puas dengan pekerjaan kita.//

2. Pemimpin memahami masalah dan kebutuhan pekerjaannya.

//Ya, dia bertanya, apakah kamu membutuhkan dukungan dariku? Beritahu saya jika Anda membutuhkan bantuan saya.//

3. Pemimpin mengenali potensinya.

//Belum, dia belum menunjukkan bahwa dia mengenali potensiku.//

4. Pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk membantunya memecahkan masalah di tempat kerja.

//Ya, dia membantuku. Jika ada masalah mendesak, dia akan membantu permasalahanku.//

5. Pemimpin menggunakan kekuatannya untuk menyelamatkannya.

//Ya, jika kita memiliki masalah dengan divisi lain, dia akan benar-benar mendukung kita.//

6. Membenarkan keputusan pemimpinnya ketika dia tidak hadir untuk melakukannya.

//Ya, ada, ketika ada rapat dan dia tidak bisa hadir, saya akan mengambil keputusannya.//

7. Hubungan Kerja.

//Rata-rata.//

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kualitas yang sedang dalam hubungan pertukaran pemimpin-anggota sebagai imbalan untuk menerapkan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Untuk gaya kepemimpinan otokratis, hanya ada satu orang yang diwawancarai yang dipimpin di bawah otokratis gaya kepemimpinan yang

diwawancarai, yang juga dipimpin di bawah karakteristik dan ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Jadi, untuk LMX hubungan karyawan di bawah gaya kepemimpinan otoriter, hasilnya akan mengacu pada hubungan pertukaran pemimpin-anggota di bawah gaya kepemimpinan *laissez-faire* sejak pemimpin memiliki karakteristik dan ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire* dan gaya kepemimpinan otoriter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan di bawah kepemimpinan transformasional dan demokratis memiliki tingkat hubungan kerja yang lebih baik dan karyawan di

SIMPULAN

Temuan yang diperoleh dari wawancara sebanyak dua belas karyawan dan satu manajer sumber daya manusia senior yang bekerja di PT Bank XYZ mampu mencapai tujuan penelitian ini dengan menjawab pertanyaan wawancara yang digunakan untuk mewawancarai orang yang diwawancarai, hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap karyawan loyalitas dan *turnover*. Ditemukan bahwa PT bank XYZ menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis. gaya kepemimpinan tersebut yang paling cocok untuk meningkatkan loyalitas dan *turnover* karyawan yang

bawah kepemimpinan *laissez-faire* maupun otoriter memiliki tingkat kerja hubungan yang cukup baik. Hasil tersebut mencerminkan bahwa untuk memiliki tingkat hubungan kerja yang efektif, pemimpin harus menerapkan kepemimpinan transformasional dan demokratis karena mengarah pada kualitas hubungan yang tinggi pada pertukaran leader-member di PT Bank XYZ. Sementara *laissez-faire* dan kepemimpinan otoriter menyebabkan tingkat hubungan kerja yang kurang efektif dan kualitas hubungan LMX di PT Bank XYZ sebagai imbalannya.

bekerja di PT Bank XYZ. Sementara kepemimpinan *laissez-faire* dan gaya kepemimpinan otoriter memiliki pro dan kontra untuk karyawan dan pernyataan manajer sumber daya manusia. Untuk kepemimpinan transaksional di PT Bank XYZ ada sistem yang disebut "*Key Performance Index*" di PT Bank XYZ untuk melacak kinerja karyawan dan untuk menghadahi mereka berdasarkan kinerja mereka, hadiah kontingen seperti yang disebutkan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1998. Namun, ada faktor lain yang mempengaruhi loyalitas dan *turnover* karyawan selain gaya kepemimpinan yang meliputi keseimbangan kehidupan kerja (*worklife balance*), gaji, bonus, dan tunjangan, hubungan dengan pemimpin,

*Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention
(Studi Kasus PT Bank XYZ Tbk)*

hubungan dengan tim anggota, penghargaan dan rasa hormat pemimpin, jalur karir, dan pribadi perkembangan. Temuan penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi industri perbankan tertentu di Indonesia, tetapi juga dapat bermanfaat bagi sektor keuangan seperti investasi perusahaan, perusahaan *real estate*, dan perusahaan asuransi. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang paling cocok tergantung pada tingkat kerja seperti yang disebutkan oleh manajer HRD di PT Bank XYZ. Karena penelitian ini dilakukan selama pandemi COVID-19, maka orang yang diwawancarai melalui panggilan *online*. Wajah ekspresi orang yang diwawancarai tidak dapat diselidiki dan diidentifikasi selama proses wawancara. Peneliti tidak dapat mengamati secara langsung PT Bank XYZ karena penelitian ini dilakukan selama masa pandemi COVID-19. Peneliti memiliki koneksi yang cukup terbatas di perusahaan. Hasil akan jauh lebih valid dan andal jika peneliti bisa mendapatkan akses ke masing-masing manajer karyawan

yang bekerja di PT Bank XYZ untuk melakukan penelitian ini. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih banyak unit analisis dan koneksi di perusahaan untuk mendapatkan lebih detail dan hasil yang komprehensif untuk memaksimalkan temuan dan hasil pelaksanaan penelitian masa depan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perusahaan perbankan lain di Indonesia untuk memberikan temuan dan perbandingan yang lebih kaya dalam mengeksplorasi dampak dari gaya kepemimpinan pada loyalitas karyawan dan *turnover*. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian yang akan datang di tempat lain industri seperti sektor industri utama di Indonesia yang meliputi tekstil dan pakaian jadi, alas kaki, pertambangan, karet, kayu lapis, minyak bumi dan gas alam, dan sektor pupuk kimia untuk memberikan temuan yang lebih banyak tentang dampak dari gaya kepemimpinan pada loyalitas karyawan dan *turnover*.

DAFTAR PUSTAKA

Abusharbeh, M. (2017). The Impact of Banking Sector Development on Economic Growth: Empirical Analysis from Palestinian Economy. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking An*

Online International Research Journal Vol 6 No.2 , 2306-2317.

Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research , 1-10.*

- Allport, G. W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Holt.
- Asghar, S. a. (2018). *Leadership Styles and Job Satisfaction*. College of Management Sciences XIII.
- Avandana, T. &. (2020). *Perilaku Organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2017). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kim, e. a. (2017). *The Associations Between Internet Use Time And School Performance Among Korean Adolescents Differ According To The Purpose Of Internet Use*. The Internet Use Time And School Performance.
- Kurt Lewin, e. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally Created ‘Social Climates. *The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I, Bulletin, Vol.10, 1939*, 271-299.
- Meyer, A. &. (1997). *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. London: Sage Publication.
- Saunders, M. e. (2011). *Research methods for business students, 5 th edition*. India: Pearson Education India.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.