

# TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP *INTENTION TO  
LEAVE* DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
JAWA TIMUR Tbk KANTOR PUSAT**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Guna Mencapai gelar Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

**VIDA INDIRA PUSPITA**  
**NIM : 1261800020**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN  
BEBAN KERJA TERHADAP *INTENTION TO LEAVE*  
DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR Tbk  
KANTOR PUSAT**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna mencapai gelar Magister Manajemen



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN  
BEBAN KERJA TERHADAP *INTENTION TO LEAVE*  
DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR Tbk  
KANTOR PUSAT**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna mencapai gelar Magister Manajemen



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

# TESIS

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP *INTENTION TO LEAVE* DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR Tbk KANTOR PUSAT**

Diajukan oleh :

**VIDA INDIRA PUSPITA**

NIM : 1281600020

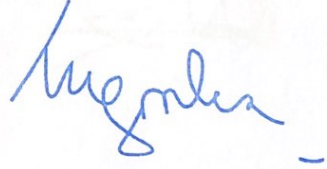
Disetujui untuk diuji :

Surabaya, 04 Juli 2020

Pembimbing I : Dr. Siti Mujanah, MBA, MM



Pembimbing II: Dr. Mulyanto Nugroho, MM, CMA, CPA



**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
INTENTION TO LEAVE DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR Tbk KANTOR PUSAT**

Diajukan oleh :

**VIDA INDIRA PUSPITA**

NIM : 1281600020

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
dan dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada tanggal 04 Juli 2020

**Tim Penguji**

**Ketua : Dr. H. Slamet Riyadi, Msi., Ak., CA**

(.....)

**Anggota : Dr. Siti Mujanah, MBA, MM**

(.....)

**Anggota : Mohammad Shihab Ridwan, Ph.D.**

(.....)



**Dekan**

**Dr. H. Slamet Riyadi, Msi., Ak., CA**

**NPP. 20220.93.0319**

## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Vida Indira Puspita  
NIM : 1261800020  
Alamat : Kalijudan Taruna 3 Kavling 8 No. 12 Surabaya  
Telp : 087853453636

Menyatakan bahwa “Tesis” yang saya buat untu memenuhi persyaratan kelulusan MM-UNTAG Surabaya dengan judul :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Intention to Leave* dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “Duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggungjawab Pembimbing dan atau Pengelola Fakultas tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi, sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun.

Surabaya, 04 Juli 2020

Hormat saya,

  
**METERAI TEMPEL**  
80E3AHF199525734  
**6000**  
ENAM RIBURUPIAH  
Vida Indira Puspita

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Vida Indira Puspita

NBI : 1261800020

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Karya : ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi/Laporan Penelitian/Makalah~~

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Intention to Leave* dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : 04 Juli 2020

Yang Menyatakan,



(Vida Indira Puspita)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat serta kasih-Nya, serta kesehatan yang telah kami terima. Syukur Alhamdulillah seiring waktu yang berlalu tak terasa Tesis berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap *Intention to Leave* Dan Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat” ini dapat kami selesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dari tesis ini, sehingga dalam proses pembuatan tesis ini banyak pihak yang turut membantu baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Siti Mujanah, MBA, MM yang telah menjadi inspirasi dalam penyusunan tesis ini, memberikan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing dan memberikan dorongan berupa semangat, *sharing*, ilmu serta doa hingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
2. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan Pembimbing yang telah membagikan pengalaman, memberikan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing dan memberikan dorongan berupa semangat, *sharing*, ilmu serta doa hingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
3. Dr. H. Slamet Riyadi, MSi., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ijin dan kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
4. Shihab Ridwan, MM., P.Hd selaku Kepala Prodi Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ijin dan fasilitas serta kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
5. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah membagikan pengetahuan, pelajaran, informasi selama mengikuti pembelajaran di Universitas 17 Agustus 1945.
6. Karyawan Tata usaha Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memfasilitasi untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
7. Ayahanda H. Umbar Muharmadi, MM dan Ibunda Hj. Santyafiati yang telah membesarkan penulis dengan segala kasih sayang dan nilai – nilai kebaikan



yang tak mungkin bisa dibalas oleh penulis selama hidup. Terimakasih Ayah dan Ibu.

8. Suamiku Muh. Iqbal Cahyanto,S. Hub. Int yang telah memberikan warna keceriaan dalam hidup penulis sehingga penulis mempunyai semangat dan motivasi untuk menyelesaikan program Pasca Sarjana ini. *You are my everything.*
9. Dr. Vien Anggarani Prasetyana, Viona Indri Padmasari dan Hamizan Raziq Digdaya yang telah senantiasa mendoakan dan menguatkan serta memberikan dukungan untuk menyelesaikan program Pasca Sarjana ini.
10. Yang terhormat Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu selama masa kuliah.
11. Rekan-rekan *Corporate Secretary* Kantor Pusat Bank Jatim yang telah membantu penulis menyelesaikan thesis ini dengan baik.
12. Berbagai Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, khususnya para pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada Penulis.

Surabaya, Juli 2020

Vida Indira Puspita, S.KM

**Vida Indira Puspita, S.KM (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Beban kerja Terhadap *Intention to Leave* dan Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat”, Tesis Magister Manajemen S2, Surabaya : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.**

#### **ABSTRACK**

*Every organization has a relationship with each other and always tries to work hand in hand in carrying out its activities with the aim of increasing productivity performance. This study aims to prove and analyze the influence of transformational leadership style variables on intention to leave, transformational leadership style on employee performance, work environment on intention to leave, work environment on employee performance, workload on intention to leave, workload on employee performance and intention to leave on employee performance. The sample used was 84 respondents who were employees of PT Bank Pembangunan Daerah East Java Tbk. Data analysis using PLS (Partial Least Square). The Result showed transformational leadership style significant on intention to leave, work environment and work loads not significant on intention to leave, transformational leadership style not significant to employee performance, work environment, work loads and intention to leave significant to employee performance.*

*Key word : transformational leadership style, work environment, work loads, intention to leave, employee performance.*

**Vida Indira Puspita, S.KM (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Beban kerja Terhadap *Intention to Leave* dan Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat”, Tesis Magister Manajemen S2, Surabaya : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.**

## **RINGKASAN**

Setiap organisasi mempunyai suatu keterkaitan satu sama lain dan selalu berusaha bahu membahu dalam menjalankan kegiatannya dengan tujuan meningkatkan produktivitas kinerja pada divisinya masing-masing. Suatu kelompok dalam organisasi tersebut mempunyai target pencapaian kerja begitu pula dengan setiap individu dalam organisasi tersebut.

Untuk mencapai keberhasilan yang akan dituju maka diperlukan bentuk kepemimpinan yang baik untuk mempengaruhi orang lain dalam melakukan sebuah hal yang mungkin tidak disenangi oleh karyawan. Kepemimpinan adalah unsur yang tidak bisa dihindari, dan sudah menjadi fitrah bagi manusia untuk membentuk sebuah komunitas. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan, seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass dalam Hakim, 2014).

Perusahaan banyak mengalami perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal dengan mendorong organisasi untuk merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan.

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stres pegawai yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi pegawai (*turnover intention*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* sebenarnya.

Lingkungan kerja yang buruk bisa membuat turunnya kinerja karyawan. Menurut Putra et al (2016), lingkungan kerja yang ada di tempat kerja adalah hal yang sangat penting bagi seorang karyawan. Dalam jangka panjang karyawan tidak dapat menahan beban kerja maka ia tidak mampu lagi bekerja di sebuah perusahaan. Pada tahap yang semakin parah, beban bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri. Sebagai manusia biasa, karawan pada tentunya dihadapkan dengan kondisi dilematis. Kinerja merupakan elemen fundamental

dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Dengan meningkatnya sebuah kerja maka persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan yang harus dihadapi dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
3. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat ?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
6. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
7. Apakah *intention to leave* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?

Berdasarkan pengelompokannya, penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (explanatory research) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim di Surabaya sebesar 515 orang yang menyebar ke seluruh Divisi. Dengan menggunakan Rumus Taro Yamane diperoleh Jumlah Responden sebesar 84 Orang. Teknik penarikan sampel dalam penelitian yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel ini menggunakan *simple random sampling*.

Metode yang digunakan untuk meneliti adalah metode survey yang merupakan metode menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul datanya yang kemudian dibagikan kepada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, yang memenuhi kriteria selanjutnya kuesioner dikumpulkan dan diolah untuk dianalisis. Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antar variabel sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian, maka simpulan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Intention to Leave* (Z) menunjukkan signifikan negatif. Artinya peningkatan nilai Kepemimpinan Transformasional akan memberi pengaruh kepada penurunan *Intention to Leave* secara signifikan. Sebaliknya, penurunan nilai Kepemimpinan Transformasional akan memberi pengaruh kepada peningkatan *Intention to Leave* secara signifikan.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap *Intention to Leave* (Z) menunjukkan pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap perubahan variabel *Intention to Leave*. Artinya, peningkatan nilai Lingkungan Kerja relatif tidak memberi pengaruh kepada penurunan *Intention to Leave* atau sebaliknya.
3. Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap *Intention to Leave* (Z) menunjukkan pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap perubahan variabel *Intention to Leave*. Artinya, peningkatan nilai Beban Kerja relatif tidak memberi pengaruh kepada penurunan *Intention to Leave* atau sebaliknya.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap perubahan variabel Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan nilai Kepemimpinan Transformasional relatif tidak memberi pengaruh kepada peningkatan Kinerja Karyawan atau sebaliknya.
5. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan variabel Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan nilai Lingkungan Kerja akan memberi pengaruh kepada peningkatan Kinerja Karyawan atau sebaliknya.
6. Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap perubahan variabel Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan nilai Beban Kerja akan memberi pengaruh kepada penurunan Kinerja Karyawan atau sebaliknya.
7. Pengaruh *Intention to Leave* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap perubahan variabel Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan nilai *Intention to Leave* akan memberi pengaruh kepada penurunan Kinerja Karyawan atau sebaliknya.

Terdapat beberapa saran yang perlu diberikan agar penelitian selanjutnya menjadi lebih baik. Adapun beberapa saran yang dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan dalam menurunkan *intention to leave* perlu memperhatikan beban kerja dalam aspek kondisi pekerjaan karena indikator tersebut memiliki nilai terendah.
2. Perusahaan dalam menurunkan *intention to leave* perlu memperhatikan beban kerja, agar tidak menjadi beban berat bagi karyawan sehingga karyawan nyaman dan tidak pindah.
3. Pemimpin perusahaan hendaknya dapat memberikan kebutuhan yang diperlukan karyawan dan keluhan yang dimilikinya dalam bekerja dan potensi yang dimiliki karyawan.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERSETUJUAN TESIS</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJI</b> .....	iii
<b>SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT</b> .....	iv
<b>SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya.....	8
2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen .....	9
2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.1.4 Peran Strategis Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.2 Kepemimpinan .....	12

2.1.2.1	Pengertian Kepemimpinan .....	12
2.1.2.2	Fungsi-fungsi Kepemimpinan .....	12
2.1.2.3	Sumber Gaya Kepemimpinan.....	13
2.1.2.4	Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	13
2.1.2.5	Atribut Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.1.2.6	Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	15
2.1.3	Lingkungan Kerja .....	16
2.1.3.1	Definisi Lingkungan Kerja.....	16
2.1.3.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja .....	16
2.1.3.3	Jenis Lingkungan Kerja .....	18
2.1.4	Beban Kerja .....	19
2.1.4.1	Pengertian Beban Kerja .....	19
2.1.4.2	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	20
2.1.4.3	Indikator Beban Kerja .....	21
2.1.4.4	Dampak Beban Kerja.....	21
2.1.5	Intention to Leave .....	22
2.1.5.1	Definisi <i>Intention to Leave</i> .....	22
2.1.5.2	Faktor-faktor seseorang memiliki keinginan untuk berpindah.....	22
2.1.6	Kinerja Karyawan.....	23
2.1.6.1	Defini Kinerja .....	23
2.1.6.2	Pengertian Karyawan .....	24
2.1.6.3	Definisi Kinerja Karyawan.....	24
2.1.6.4	Indikator Kinerja Karyawan .....	25
2.1.6.5	Pengukuran Kinerja.....	26
2.1.6.6	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	27
2.2	Penelitian Terdahulu.....	28
2.2.1	Leonardo dan Ida (2018) .....	28
2.2.2	Andriorita Tiara Laksmi (2014).....	29
2.2.3	Sumantri, Brahmasari, dan Mujanah (2017) .....	29
2.2.4	Nazim, Shahid, Arshad, dan Muhammad (2014) .....	30
2.2.5	Esmeraldo dan Hector (2012).....	30



2.2.6	Anhairullah dan Mujanah (2016) .....	31
2.2.7	Djoko Koestanto dan Rudi Prasetyo Ardi (2017) ...	31
2.2.8	Delvin, Mujanah dan Murgiyato (2018) .....	31
2.2.9	Ari dan Eka (2017) .....	32
2.2.10	Agripa (2013) .....	32
2.2.11	Achamt, Mulyanto, dan Slamet (2020) .....	33
2.2.12	Pendi, Theodorus, dan Achmad (2020) .....	33
2.2.13	Sumiati dan Nur Hasan (2018) .....	33
2.2.14	Yudha, Bunasor, dan Bonar (2015) .....	34
2.2.15	Mochammad Taufan dan Unika (2016) .....	34
2.2.16	Fernando, Bode, dan Lucky (2017) .....	34
2.2.17	Setyawan (2019).....	35
2.2.18	Ming-Cheng dan Yen-Chung (2012).....	35
2.2.19	Slamet Riyadi .....	35
2.2.20	Arya Aruna .....	36
2.2.21	Adam, Lie Tjoen, dan Frensen (2017) .....	36
2.2.22	Imran, Mehwish, Syed, Umar, Khalid Khan dan Khalid Zaman (2013).....	37

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

<b>PENELITIAN</b> .....	38
-------------------------	----

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	38
3.2 Hipotesis.....	38

### **BAB IV METODE PENELITIAN**.....

4.1 Rancangan Penelitian.....	40
4.2 Subyek Penelitian.....	40
4.2.1 Populasi .....	40
4.2.2 Sampel .....	41
4.2.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	42
4.3 Variabel Penelitian.....	43
4.3.1 Defini Konsep.....	43
4.3.2 Definisi Operasional .....	44
4.4 Instrumen Penelitian dan Desain Kusiner .....	46
4.5 Sumber Data .....	47
4.6 Teknik Pengambilan Data.....	47
4.7 Teknik Analisis Data .....	47
4.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	47

4.7.2	<i>Partial Least Square (PLS)</i> .....	47
4.7.3	Pengukuran <i>Metode Partial Least Square (PLS)</i> .....	48
4.7.4	Langkah-langkah <i>Partial Least Square (PLS)</i> .....	49
<b>BAB V ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN</b> .....		50
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	50
5.2	Deskripsi Responden Penelitian .....	51
5.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
5.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	52
5.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	52
5.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	53
5.2.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	54
5.2.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..	55
5.3	Analisis Statistika .....	56
5.3.1	Analisis Data Deskriptif .....	56
5.3.1.1	Analisis Deskriptif Pada Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	57
5.3.1.2	Analisis Deskriptif Pada Variabel Lingkungan Kerja .....	58
5.3.1.3	Analisis Deskriptif Pada Variabel Beban Kerja .....	59
5.3.1.4	Analisis Deskriptif pada Variabel <i>Intention to Leave</i> .....	60
5.3.1.5	Analisis Deskriptif Pada Variabel Kinerja Karyawan .....	61
5.3.2	Analisa Data Statistik .....	63
5.3.2.1	Evaluasi Outer Model.....	63
5.3.2.1.1	Uji Validitas.....	63
5.3.2.1.2	Uji Realibilitas .....	66
5.4	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	68
5.5	Pengujian Hipotesis .....	69
5.6	Pembahasan.....	71
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....		78
6.1	Simpulan.....	78
6.2	Saran .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		80

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Periode Januari-Mei 2020 .....	3
Tabel 4.1 Data Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.....	41
Tabel 4.2 Definisi Variabel Penelitian .....	44
Tabel 5.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
Tabel 5.2 Responden Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 5.3 Responden Pendidikan Terakhir .....	53
Tabel 5.4 Responden Berdasarkan Status .....	54
Tabel 5.5 Responden Berdasarkan Jabatan .....	55
Tabel 5.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	56
Tabel 5.7 Interval Kelas Variabel .....	57
Tabel 5.8 Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional ...	57
Tabel 5.9 Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Kerja.....	58
Tabel 5.10 Tanggapan Responden Terhadap Beban Kerja .....	59
Tabel 5.11 Tanggapan Responden Terhadap <i>Intention to Leave</i> .....	61
Tabel 5.12 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 5.13 <i>Outer Loading</i> .....	64
Tabel 5.14 <i>Result For Cross Loading</i> .....	65
Tabel 5.15 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	66
Tabel 5.16 <i>Composite Reliability</i> .....	67
Tabel 5.17 <i>Cronbach's Alpha</i> .....	67
Tabel 5.18 <i>Communality</i> .....	68
Tabel 5.19 <i>R-Square</i> .....	68
Tabel 5.20 Rekapitulasi Analisis Jalur .....	69

## DAFTAR GAMBAR

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	38
5.1 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
5.2 Grafik Responden Berdasarkan Usia .....	52
5.3 Grafik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	53
5.4 Grafik Responden Berdasarkan Status .....	54
5.5 Grafik Responden Berdasarkan Jabatan .....	55
5.6 Grafik Berdasarkan Masa Kerja .....	56
5.7 Gambar Model Persamaan Struktural Pengaruh <i>Gaya</i> Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Intention To Leave Dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat .....	63
5.8 Nilai <i>Loading Factor</i> .....	65
5.9 Hasil Perhitungan Analisis Jalur – <i>Smart PLS</i> .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner .....	85
Perhitungan Tanggapan Responden .....	91