

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Di dalam kajian pustaka ini penulis akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, teori yang diuarikan memuat kajian ilmiah dari para ahli.

2.1.1 Manajemen

Manajemen dapat diartikan sebagai bekerja dengan orang-orang dengan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan pelaksanaan. Seseorang yang memimpin dan mengatur proses manajemen adalah manajer.

Dalam sebuah organisasi manajemen sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada didalam organisasi tersebut. Semua bentuk organisasi dimana orang-orang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dibutuhkan oleh organisasi agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen mempunyai berbagai sudut pandang. Ada yang mengartikan manajemen sebagai seni dan ilmu. Pengertian manajemen sebagai ilmu dikarenakan manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun

secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab-akibat sehingga menjadi tabiat ilmu. Manajemen sebagai seni merupakan cara mengatasi kewajiban ataupun tugas bersama dengan kerjasama tim. Penjabaran manajemen sebagai seni memiliki sudut pandang bahwa pada pencapaian tujuan organisasi atau kelompok maka diperlukan kerjasama dengan orang lain. Letak seni dalam hal ini adalah bagaimana cara memerintah orang lain agar mau bekerjasama untuk meraih tujuan bersama.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai manajemen, diantaranya penulis mengemukakan pengertian manajemen menurut James F. Stoner (2015:4) menyatakan bahwa *“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals”*. Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi lainnya untuk tujuan organisasi yang dinyatakan secara efektif.

Menurut Ricky W. Griffin (2016:4) menyatakan bahwa :

“Management can be defined as a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational, goals in an efficient and effective manner”.

Hal diatas menyatakan bahwa manajemen dapat didefinisikan sebagai satu set aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber

daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan cara yang efektif.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”*. Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan oranglain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada didalam sebuah organisasi/perusahaan dan dalam proses pencapaian tujuan tersebut terdapat beberapa tahapan yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting dan bahkan tidak dapat terlepas dari sebuah organisasi atau perusahaan sehingga harus dikelola dengan baik. Didalam sebuah organisasi, sumber daya manusia sebagai

penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi, tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai sumber daya manusia, diantaranya penulis mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa "*Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performace*". Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Stephen P. Robbins (2013:4) menyatakan bahwa "*Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, and maintain employees*". Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi dan memelihara karyawan.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan/proses yang berfokus pada perencanaan, pelatihan dan pengembangan, memotivasi serta pemeliharaan karyawan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada di sebuah perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2017:9) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan member arahan kepada pegawai agar mengerjakan

semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi

dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial,

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penereapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Edy Sutrisno (2017:7) tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen ini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Veithzal Rivai (2013:15) menyatakan tujuan manajemen sumber daya manusia ialah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab, etis dan sosial.

2.1.3 Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja dapat berpengaruh terhadap karyawan dalam merasakan kenyamanan dalam bekerja.

2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja merupakan sesuatu yang dirasakan berada diluar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai beban kerja, diantaranya penulis mengemukakan pengertian beban kerja menurut Munandar (2014:383) menyatakan bahwa beban kerja adalah satu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Menurut Menpan yang dikutip oleh Putra (2012:10) menyatakan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sementara menurut Harry G et, al dalam Tarwaka (2014:106) menyatakan bahwa beban kerja adalah beban yang ditanggung tenaga kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Sedangkan menurut Kasmir (2017:40) beban kerja merupakan beban yang diemban oleh suatu jabatan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pemegang jabatan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Manuaba dalam Tarwaka (2013:130) beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh katyawan.

Yang termasuk beban kerja eksternal adalah :

- a. Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, sikap kerja.
- b. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja.

- c. Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas, kebisingan, penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan dan sebagainya.

2. Faktor internal

Faktor internal yaitu berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi :

- a. Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b. Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan.

2.1.3.3 Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012:22) yang meliputi antara lain :

1. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3. Standar pekerjaan

Perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama ia memimpin. Pemimpin yang baik dilihat dari seberapa banyak ia mampu menciptakan sosok pemimpin yang baru.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah fondasi terpenting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan oleh organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya akan sangat bergantung pada pemimpinnya. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai kepemimpinan, diantaranya penulis mengemukakan definisi kepemimpinan menurut Bass dalam Edy Sutrisno (2017:214) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:523) menyatakan “*Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals*”. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Timothy A. Judge (2018:217) menyatakan *“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals”*. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Menurut pendapat Ghiselli dan Brown dalam Edy Sutrisno (2017:219) fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Edy Sutrisno (2017:219) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penggerakan, dan

4. Pengendalian

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerjasama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok.

Edy Sutrisno (2017:219) berpendapat pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan.

1. Peran yang Bersifat Interpersonal

Dewasa ini telah umum pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampilkan diri. Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran :

- 1) Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri

berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja.

- 2) Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan.
- 3) Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2. Peran yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksanakan dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu :

- 1) Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi.
- 2) Peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang lain atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimnya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus di selenggarakan.
- 3) Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan

menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu :

- 1) Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan.
- 2) Peredam gangguan, peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negative kepada organisasi.
- 3) Pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

2.1.4.3 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Ada teori yang berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk menjadi pemimpin, dengan kata lain ia mempunyai

bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Adapula yang mengatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin jika lingkungan, waktu atau keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin. Setiap orang bisa menjadi seorang pemimpin jika diberi kesempatan dan diberi pembinaan pembawaan. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ada.

Edy Sutrisno (2017:226) berpendapat secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek, yaitu teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*). Berikut ini akan dijelaskan secara singkat masing-masing teori kepemimpinan.

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*), bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi, pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses antara lain :

- 1) Takwa
- 2) Sehat
- 3) Cakap

- 4) Jujur
- 5) Tegas
- 6) Setia
- 7) Cerdik
- 8) Berani
- 9) Disiplin
- 10) Manusiawi
- 11) Berkemauan keras
- 12) Berinovasi
- 13) Berwawasan luas
- 14) Komunikatif, daya nalar tajam, daya tanggap peka
- 15) Kreatif
- 16) Tanggung jawab, dan sifat positif lainnya.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku

kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

3. Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya.

2.1.4.4 Tipe dan Jenis Kepemimpinan

G.R Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016:156) mengemukakan tentang tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-

wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyesuaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerakinya itu bukan karena paksaan, karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan Bakat

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para

bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Suwatno dan Priansa (2016:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawanm dua karaktersitik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulus intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti

kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

2.1.4.5 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Bernard M. Bass dalam Tubagus (2015:346) membagi kepemimpinan menjadi dua tipe yaitu :

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*), dan transformasional (*transformational*). Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual. Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai kepemimpinan transformasional menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2018:226) menyatakan bahwa “*Transformational leaders, leaders who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers*”. Hal tersebut menyatakan bahwa pemimpin transformasional, pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek yang luar biasa pada pengikut.

Bernard M. Bass dalam Tubagus (2015:346) menyatakan bahwa :

“Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Burns dalam Tubagus (2015:346) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya (para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi), seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, dan bukan di dasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik serta mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai kepemimpinan transaksional menurut Suwatno dan Priansa (2016:157) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi antara pribadi, antara manajemen dan karyawan.

Tubagus (2015:348) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan

transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu”

Menurut Bass dalam Magdalena dkk (2016:122) menyatakan bahwa :
 “Kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, pujian, terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (*punishment*) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada dibawah target”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan dengan cara memberikan atau menukarkan imbalan/*reward* kepada bawahannya apabila bawahan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya pemimpin akan memberikan *punishment* apabila bawahannya memiliki kinerja yang rendah atau dibawah target.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass dalam Tubagus (2015:347) adalah :

1. *Idealized influence*. Pemimpin tipe ini, memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya.
2. *Inspirational motivation*. Menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan

tantangan terhadap tugas bawahan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.

3. *Intellectual stimulation*. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas mereka
4. *Individualized consideration*. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Sedangkan dimensi kepemimpinan transaksional menurut Bernard M. Bass dalam Tubagus (2015:348) adalah :

1. *Contingent reward*. Pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan.
2. *Active management by exception*. Pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan.
3. *Passive management by exception*. Pimpinan hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalah makin memburuk atau bertambah serius.

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi sangatlah penting bagi seorang karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri karena pemberian kompensasi merupakan upaya dalam mempertahankan dan mensejahterakan karyawannya.

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan yang bersifat finansial maupun non finansial pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai kompensasi, diantaranya penulis mengemukakan definisi kompensasi menurut Edwin B. Flippo dalam Suwatno (2016:220) menyatakan bahwa kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2013:117) menyatakan bahwa, kompensasi adalah sensasi pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.

Sementara Kasmir (2017:235) menyatakan bahwa :

“Kompensasi merupakan hak karyawan atas jasanya membantu perusahaan

mencapai tujuannya. Dan sebaliknya merupakan kewajiban perusahaan untuk membayar atas kontribusi yang telah diberikan, baik tenaga, pikiran maupun waktu selama bekerja”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan biaya pengeluaran bagi perusahaan untuk membayar karyawan sebagai imbalan atas jasa atau kontribusi mereka kepada perusahaan dan diterima oleh karyawan sebagai pendapatan baik yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung.

2.1.5.2 Tujuan Kompensasi

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan pasti memiliki tujuan yang positif, pada umumnya pemberian kompensasi yang akan memberikan banyak keuntungan bagi karyawan. Artinya perusahaan memberikan kompensasi yang layak bagi seluruh karyawannya. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dicapai, karena salah satu sebabnya adalah pemberian kompensasi. Dalam praktiknya pemberian dan penentuan jumlah kompensasi yang layak memiliki beberapa tujuan,

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komperitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta merawat peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat ditiadakan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang peraturan yang berlaku (seperti upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dijalankan.

Sedangkan tujuan kompensasi menurut Kasmir (2017:236) adalah sebagai

berikut :

1. Memberikan hak karyawan

Artinya kompensasi harus diberikan karena merupakan hak karyawan atas jerih payahnya dalam bekerja. Dalam hal ini pemberian kompensasi

merupakan kewajiban setiap pengusaha atau perusahaan kepada karyawannya.

2. Memberikan rasa keadilan

Artinya pemberian kompensasi yang dilakukan secara terbuka dan penentuan besarnya kompensasi didasarkan kepada kinerjanya. Penentuan kompensasi dilakukan tanpa ada diskriminasi dan apa adanya akan memberikan rasa keadilan. Karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh pimpinan sehingga semangat dan motivasi kerja karyawan akan meningkat.

3. Memperoleh karyawan yang berkualitas

Artinya dengan pemberian kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan, pelamar yang memiliki kualifikasi yang tinggilah yang paling banyak melamar. Sebaliknya, jika kompensasi yang dibayarkan kurang atau tidak menarik, maka akan memperoleh karyawan yang kurang memiliki kualifikasi atau tidak berkualitas.

4. Mempertahankan karyawan

Artinya dengan pemberian kompensasi yang sesuai atau layak, maka akan mengurangi karyawan yang keluar. Dengan kompensasi yang sesuai maka karyawan akan terus bertahan dan terus berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Bahkan timbul ketakutan akan dikeluarkan jika bekerja dengan tidak baik. Pada akhirnya *turnover* karyawan juga dapat diminimalkan, karyawan terus bekerja sampai pensiun.

5. Menghargai karyawan

Pemberian kompensasi salah satu bentuk penghargaan terhadap jasa karyawan. Dengan kompensasi yang sesuai dan wajar karyawan akan merasa dihargai atas segala jerih payahnya. Dengan dihargai maka karyawan juga akan menghargai perusahaan, dengan bekerja sebaik-baiknya atau dengan berprestasi setinggi-tingginya, guna memajukan perusahaannya.

6. Pengendalian biaya

Dengan pemberian kompensasi yang layak akan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan seleksi karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dengan pembayaran kompensasi yang tidak wajar dan tidak sesuai dengan aturan, maka akan menimbulkan tingkat *turnover* karyawan. Pada akhirnya karena terjadi *turnover*, maka ada posisi yang kosong dan harus segera diisi. Untuk mengisi kekosongan inilah diperlukan biaya rekrutmen dan seleksi serta biaya untuk melatih karyawan baru.

7. Memenuhi peraturan pemerintah

Artinya pemberian yang sesuai dengan kebijakan pemerintah, berarti ikut mendukung program pemerintah. Dengan mematuhi peraturan pemerintah, akan terhindar dari berbagai bentuk sanksi yang mungkin terjadi. Bagi perusahaan yang tidak memberikan kompensasi berdasarkan peraturan pemerintah maka akan dikenakan sanksi yang pada akhirnya akan merusak citra perusahaan, baik di dalam maupun di luar perusahaan

8. Menghindari konflik

Artinya dengan kompensasi perselisihan atau pertentangan antar karyawan dengan perusahaan atau karyawan dengan karyawan, dapat diminimalkan

jika kompensasi dibayar secara layak dan wajar dan sesuai aturan yang berlaku. Namun sebaliknya jika kompensasi tidak dibayar secara layak, dan wajar serta tidak sesuai aturan yang berlaku, maka akan menimbulkan konflik yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.5.3 Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi menurut Sofyandi (2013:159) yaitu :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: upah/gaji dan insentif.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pemberian kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Malayu S.P Hasibuan (2013:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi yaitu :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
 - a. Gaji
 - b. Bonus
 - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
 - a. Asuransi
 - b. Tunjangan
 - c. Fasilitas

2.1.5.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Menurut Suwatno dan Priansa (2016:225) faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Produktivitas

Setiap perusahaan pasti menginginkan keuntungan yang optimal. Keuntungan ini dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Untuk itu, setiap perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, agar memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

2. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika perusahaan memberikan kompensasi di atas kemampuan perusahaan, maka perusahaan itu akan terancam bangkrut.

3. Kesediaan untuk membayar

Kesediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

4. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuan dan keterampilannya lebih tinggi.

5. Serikat pekerja

Serikat pekerja, serikat karyawan, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada perusahaan yang dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai, maka serikat pekerja akan menuntut perusahaan tersebut.

6. Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

2.1.5.6 Manfaat Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi yang layak akan memberikan manfaat bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Oleh karena itu, kompensasi harus dirancang dengan sebaik-baiknya. Manfaat yang diperoleh menurut Kasmir (2017:238) :

1. Loyalitas karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

2. Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada

perusahaan. Artinya, karyawan akan patuh kepada perintah atasan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Motivasi kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi dibayar secara tidak wajar, maka akan dapat menurunkan motivasi kerjanya. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang relative lebih baik.

4. Semangat kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat. Karyawan juga pantang menyerah terhadap kendala atau masalah yang sedang dihadapinya, sehingga selalu ada solusi. Karyawan juga tidak mudah putus asa untuk mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapinya.

5. Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya. Hal ini dilakukan karena makin tinggi kinerja yang dihasilkan akan mempengaruhi kinerjanya, demikian pula sebaliknya, jika tidak atau kinerjanya kurang, maka kompensasi yang diperolehnya juga relative rendah.

6. Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja semakin kompak. Kecilnya konflik yang timbul pada akhirnya akan memperlancar proses kegiatan dalam suatu perusahaan, dalam arti tidak mengalami kendala yang berarti. Sebaliknya jika terjadi konflik tentu akan mengganggu kegiatan perusahaan.

7. Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja. Karyawan selalu fokus untuk melakukan pekerjaan tanpa terganggu dengan pikiran tentang kompensasi yang diterimanya. Karyawan tidak perlu memikirkan untuk keluar dari perusahaan dan untuk mencari tambahan penghasilan, karena kompensasinya sudah dianggap cukup atau malah berlebihan. Namun sebaliknya jika kompensasinya tidak sesuai karyawan akan merasa tidak aman dan berusaha mencari tambahan penghasilan di tempat lain atau keluar dari perusahaan.

8. Memberikan rasa kebanggan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan. Dengan memiliki rasa bangga yang besar akan membuat karyawan bekerja lebih sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang maksimal.

9. Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar

jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang ditinggalkan. Demikian pula sebaliknya jika kompensasi dibayar tidak sesuai dan tidak wajar, maka kegiatan perusahaan tidak berjalan lancar, karena adanya karyawan yang tidak bersemangat, tidak komit terhadap perusahaan atau tidak termotivasi untuk bekerja.

Dalam praktiknya jika pemberian kompensasi tidak dilakukan secara benar maka semua manfaat seperti yang dikemukakan di atas menjadi kebalikannya. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan memberikan kompensasi secara benar dan sesuai dengan peraturan, terutama peraturan pemerintah dan peraturan perusahaan.

2.1.5.7 Asas Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal, guna menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi perusahaan.

Asas kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:122), antara lain:

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerja, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan

memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

2. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memenuhkan dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

2.1.6 Turnover Intention

Intention adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Menurut Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

2.1.6.1 Pengertian *Turnover Intention*

Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi atau perusahaan, perusahaan akan kehilangan sejumlah tenaga kerja, dan kehilangan tersebut harus diganti dengan pengisian tenaga kerja baru, dan akibatnya perusahaan akan mengeluarkan sejumlah biaya untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk karyawan baru.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai intensi *turnover* diantaranya penulis mengemukakan definisi intensi *turnover* menurut Mobley (2011:15) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Sedangkan menurut Bluedorn dalam Prisca (2016:13) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Kemudian Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh :

1. Faktor-faktor keorganisasian, meliputi :

- 1) Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
- 2) Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil terutama pada tingkat teaga kerja kasar mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
- 3) Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industry dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
- 4) Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keprilakuan dan sikap terhadap pekerjaan

sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan cirri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitas atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.

- 5) Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakatan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

2. Faktor individual meliputi :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri, semakin besar keinginan untuk keluar.
- 3) Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hopotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
- 4) Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan

terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.

- 5) Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
- 6) Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
- 7) Penyeliaan, dapat diartikan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- 8) Keterkaitan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- 9) Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- 10) Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
- 11) Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/ atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya diresapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi akan

memberikan hasil-hasil yang penting.

12) Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial.

Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

2.1.6.3 Dampak *Turnover Intention*

Robbins dan Judge (2015) berpendapat dampak utama terjadinya *turnover intention* bagi perusahaan adalah biaya. Angka perputaran yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan.

Mobley (2011:42) mengungkap dampak terjadinya *turnover intention* dalam tabel 2.1

Tabel 2.1
Dampak Terjadinya *Turnover*

Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
Biaya-biaya (perekrutan, Penerimaan, dan	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan	Rusaknya pola-pola sosial dan kemasyarakatan

Lanjutan Tabel 2.1

pelatihan)		
Biaya pergantian karyawan	Hilangnya maslahat yang bukan merupakan kepentingan pribadi	Hilangnya rekan kerja yang berharga karena fungsi mereka
Biaya proses pengunduran diri	Rusaknya sistem tunjangan sosial dan keluarga	Berkurangnya kepuasan kerja
Rusaknya struktur sosial dan komunikasi	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya	Bertambahnya beban kerja selama, segera, setelah pencarian pengganti
Hilangnya produktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti)	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotek)	Bertambahnya beban kerja selama proses pelatihan
Hilangnya para pemestrasi kerja yang tinggi	Stress yang berkaitan dengan masa transisi	Berkurangnya keikatan
Hilangnya kepuasan terhadap mereka yang tinggal	Rusaknya karir suami/istri	
Merangsang pengendalian pergantian yang kaku	Terpenggalnya jalur karir	

Sumber: Mobley (2011)

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2011:159) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaannya atau tetap berada dilingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat

bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intentistas untuk tidak hadir ke tempat bekerjanya. Indikator untuk dimensi ini yaitu :

- a. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan
- b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan
- c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminakan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini. Indkator dari dimensi ini yaitu :

- a. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik, bisa dalam hal bean kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya. Indikator dari dimensi ini yaitu :

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai beban kerja, kepemimpinan dan kompensasi yang berpengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh beban kerja, stress kerja dan motivasi kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Geogiven Mandiri Semarang (Firda Widiawati dkk 2017)	Beban kerja, stress kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai variabel kompensasi sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas
2	Pengaruh stress kerja, beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap <i>turnover intention</i>	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai variabel beban kerja sebagai variabel bebas dan adanya	Menggunakan variabel stress kerja dan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan (Ni Luh Tesi Riani dan Made Surya Putra 2017)		kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	
3	<i>The effect of job stress, work environment and workload on employee turnover intention (case study at PT. Wika Realty Manado)</i> (Margaritha J. Tungalow dkk 2018)	Stress kerja, lingkungan kerja dan beban kerja secara simultan mempengaruhi <i>turnover intention</i> . Beban kerja secara parsial mempengaruhi <i>turnover intention</i> secara signifikan	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai variabel beban kerja (<i>workload</i>) sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel <i>job stress</i> (stress kerja)dan <i>work environment</i> (lingkungan kerja) sebagai variabel bebas
4	Pengaruh promosi jabatan dan beban kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Cipta Sarana Vidi (Caesar Rosyad A 2017)	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Secara simultan promosi jabatan dan beban kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai variabel beban kerja sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti mengenai <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel bebas
5	Pengaruh beban kerja terhadap <i>turnover intention</i> medical representative di wilayah	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover</i>	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai beban kerja sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel <i>work family conflict</i> dan <i>stress kerja</i> sebagai variabel mediasi

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Yogyakarta dimediasi oleh <i>work family conflict</i> dan stress kerja (Hanifah Nur'aini 2018)	<i>intention</i> medical representative di wilayah Yogyakarta	dan adanya kesamaan dalam meneliti mengenai <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	
6	Analisis pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan pindah kerja (<i>turnover intention</i>) karyawan PT. Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat Area Semarang (Muhamad Shobirin dkk 2016)	Kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap keinginan pindah kerja (<i>turnover intention</i>)	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas
7	Pengaruh kepemimpinan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan department <i>front office</i> di Hotel Ibis Bandung Trans Studio (Syarief Iskandar dkk 2015)	Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Tidak ada perbedaan
8	Pengaruh	Kompensasi	Adanya	Tidak ada

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kompensasi, kepemimpinan dan beban kerja terhadap keinginan berpindah kerja (<i>turnover intention</i>) di Rumah Sakit Grha Kedoya (Suyatmi 2014)	Kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja (<i>turnover intention</i>)	Kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi, kepemimpinan dan beban kerja sebagai variabel bebas, dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	perbedaan
9	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap <i>turnover intention</i> (studi pada karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang) (Aria Dewi Putrianti dkk 2014)	Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> secara simultan dan parsial	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti mengenai <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas
10	<i>Impact of compensation packages on turnover intention with mediating effect of organizational culture</i> (Rataba Rana dan Muhammad Shaukat Malik 2018)	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi sebagai variabel bebas, dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i> sebagai variabel	Menggunakan variabel <i>organizational culture</i> (budaya organisasi) sebagai variabel mediasi

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			terikat	
11	Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan dengan lama kerja sebagai variabel pemoderasi (Studi Kasus pada CV. Sukses Sejati Computama) (Ridwan Suryo Pranowo 2016)	Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti mengenai <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel kepuasan kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, dan menggunakan variabel lama kerja sebagai variabel moderasi
12	Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional dan <i>turnover intention</i> pada Agent Pru Megas (I Gede Nanda Wiguna Arta dan Ida Bagus Ketut Surya 2017)	Kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i>	Menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel terikat
13	Pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> dengan <i>job embeddedness</i> sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan di PT.	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi sebagai variabel bebas dan adanya kesamaan dalam meneliti <i>turnover</i>	Menggunakan variabel <i>job embeddedness</i> sebagai variabel intervening

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Primissima) (Royan Zakaria dan Isthofaina Astuty 2017)		<i>intention</i> sebagai variabel terikat	

Sumber: Data Penelitian diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan tabel 1.2 mengenai beberapa temuan jurnal dalam penelitian terdahulu, adanya keterkaitan dengan judul yang digunakan dalam penelitian ini, namun peneliti melakukan penelitian kembali dengan judul yang berbeda namun variabel yang digunakan hampir sama dengan penelitian terdahulu sehingga originalitas dalam penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan tentang bagaimana suatu variabel memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Kerangka pemikiran juga sebagai landasan bagi peneliti untuk menentukan hipotesis. Variabel dalam penelitian ini yaitu beban kerja, kepemimpinan, kompensasi dan intensi *turnover*.

2.2.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Intensi *Turnover*

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang diberikan untuk karyawan. Beban kerja berpengaruh terhadap terjadinya peningkatan *turnover*. Karyawan yang berpikir untuk meninggalkan pekerjaan karena mereka merasakan beban kerja yang tinggi.

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh

perusahaan, beban kerja yang tinggi atau beban kerja yang terlalu banyak dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi meningkatnya intensi *turnover* karyawan dalam perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Margaritha J. Tungalow (2018) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja mempengaruhi *turnover intention* karyawan secara signifikan pada karyawan PT. Wika Realty Manado.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Firda Widiawati dkk (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Geogiven Visi Mandiri Semarang . Kemudian penelitian yang dilakukan Hanifah Nur'aini (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* medical representative di wilayah Yogyakarta, semakin besar beban kerja maka semakin besar juga *turnover intention* karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Intensi *Turnover*

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan jalannya roda organisasi atau perusahaan, karena tanpa adanya faktor kepemimpinan yang berfungsi sebagai penggerak dalam pelaksanaan segala kegiatan, maka pencapaian tujuan organisasi tidak akan berhasil. Abbasi dan Holman dalam jurnal Syarief Iskandar (2015) menyatakan bahwa pemimpin yang tidak efektif memiliki visi yang lemah, dan kemampuan komunikasi yang tidak efektif mengarah kepada keinginan karyawan untuk melepaskan diri. Hubungan tidak baik karyawan dengan pemimpinnya akan menyebabkan karyawan mempunyai keinginan untuk pergi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang

dilakukan oleh Syarief Iskandar dkk (2015) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan *department of front office* di Hotel Ibis Bandung Trans Studio.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Shobirin dkk (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap keinginan pindah kerja (*turnover intention*) karyawan pada PT. Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat Area Semarang¹. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Suyatmi (2014) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) di Rumah Sakit Grha Kedoya.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Intensi *Turnover*

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri, karena program kompensasi merupakan pencerminan supaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

Kompensasi dapat mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, hal tersebut sesuai dengan pendapat Kasmir (2017:255) menyatakan bahwa jika kompensasi dibayar secara wajar dan benar maka niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat diminimalkan. Karyawan akan terus bertahan dan tidak berpikir untuk meninggalkan perusahaan. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi tidak dibayar secara layak dan wajar, maka karyawan tentu akan berusaha keluar dan memilih perusahaan yang membayar kompensasi seperti yang diinginkannya. Hal

ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Aria Dewi Putrianti dkk (2014) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh I Gede Nanda Wiguna Arta dan Ida Bagus Ketut Surya (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada Agent Pru Megas.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Suryo Pranowo (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan pada CV. Sukses Sejati Computama.

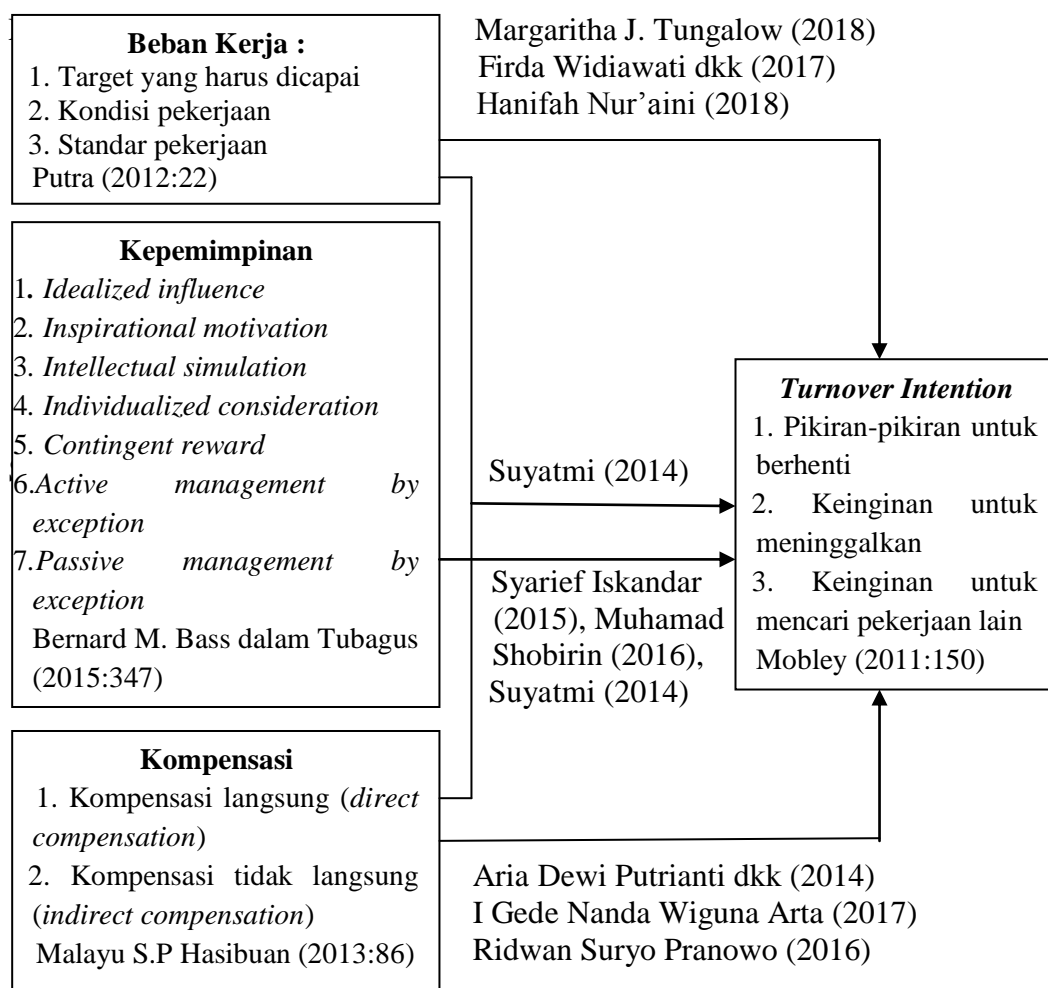
2.2.4 Pengaruh Beban Kerja, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Intensi *Turnover*

Beban kerja, kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover*. Beban kerja yang tinggi dan banyaknya tuntutan-tuntutan dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya, faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam mengurangi beban kerja karyawan.

Ketidaknyamanan karyawan dengan pekerjaannya dapat menimbulkan adanya intensi untuk meninggalkan perusahaan dan karyawan tersebut mencari pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, kompensasi juga dapat mempengaruhi terjadinya intensi *turnover*, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang layak dan sesuai dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan maka karyawan akan terus bertahan dan tidak akan berpikir untuk meninggalkan perusahaan, sedangkan apabila perusahaan memberikan kompensasi yang tidak layak dan

tidak sesuai dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan maka karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih baik. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Suyatmi (2014) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan dan

beban kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja (*turnover intention*).



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan

masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian pada halaman sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Beban kerja, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*

2. Hipotesis Parsial

- a. Beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*
- b. Kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*
- c. Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*