**BAB II  
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah salah satu bagian penting dari keseluruhan langkah-langkah metode penelitian. Kajian Pustaka pada bagian ini berisi terkait teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Dimana secara umum kajian pustaka dalam suatu penelitian terdiri dari kajian teoritik, penelitian relevan, kerangka pikir hingga hipotesis. Dengan demikian, akan dijabarkan secara rinci terkait kajian pustaka dalam penelitian ini sebagai berikut:

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari kata management yang berasal dari Bahasa latin yaitu manus yang berarti tangan, dan kemudian menjadi manggiare yang berarti menangani. Ada beberapa literatur terkait studi manajemen, ada beberapa pendapat yang mengemukakan definisi tentang manajemen, diantarnya:

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Pengertian ini diperkuat oleh Arifin (2017) yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Mehta (2017), Lonto et al (2019), dan Firman (2020) memberikan pengertian manajemen adalah: “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*” yang berarti manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya.

Robbins dan Coulter (2017:7) mengemukakan bahwa: “*Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively.*” Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

Sedangkan Menurut R. Supomo (2018:1) Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan, dengan manajemen yang baik maka tujuan organisasi akan dapat terwujud dengan mudah.

Dilihat dari pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

**2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Pendapat lain bahwa fungsi Manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan. Berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa ahli. Menurut Amirullah (2018:8) fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan

Merencanakan atau mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

1. Pengorganisasian

Cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahlian dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

1. Pengarahan

Suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usahausaha organisasi.

1. Pengevaluasian

Proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan langsung bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana apa yang telah ditetapkan.

Menurut Umi Farida (2017:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
2. Perencanaan, yaitu menetapkan terlebih dahulu apa yang akan di laksanakan atau dikerjakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Merencanakan merupakan proses mempersiapkan dan memperhitungkan dengan matang apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Pengorganisasian, yaitu mengelompokkan suatu kegiatan yang mana sudah di arahkan manajer untuk ditempatkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan guna mencapai tujuan.
4. Pengarahan, yaitu fungsi manajemen yang berhubungan dalam proses pemberian pengarahan, saran, bimbingan serta instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.
5. Pengawasan, yaitu membandingkan dan mengamati pelaksanaan kegiatan serta memberikan penilaian terhadap kegiatan yang telah dilakukan dan mengoreksi jika terjadi permasalahan serta menyesuaikan kembali rencana yang telah ditetapkan.
6. Fungsi Operasional
7. Pengadaan Sumber Daya Manusia, yaitu analisis proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja dan penarikan, seleksi tenaga kerja dan penempatan tenaga kerja untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.
8. Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu suatu proses peningkatan keterampilan melalui pelatihan *(training)* dan pendidikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.
9. Pemberian Kompensasi Sumber Daya Manusia, yaitu pemberian balas jasa atau penghargaan yang adil kepada para karyawan.
10. Pengintegrasian Sumber Daya Manusia, yaitu kegiatan untuk menyesuaikan kepentingan organisasi dan keinginan karyawan dalam pembuatan kebijakan perusahaan.
11. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, yaitu kegiatan dalam memelihara dan meningkatkan kondisi fisik para karyawan berupa kesehatan dan keselamatan, dan pemeliharaan sikap para karyawan berupa program pelayanan karyawan.
12. Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia, yaitu pemutusan hubungan kerja antara karyawan dari suatu perusahaan yang dilakukan oleh keinginan sendiri, berakhirnya masa kerja dan sebagainya dengan memberikan uang pasongan dan hak pensiun.

Sedangkan menurut Elbadiansyah (2019:6) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Pengadaan *(Recruitment)* adalah langkah-langkah seleksi, penarikan, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Pengembangan *(Development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan *training.*
3. Kompensasi *(Compensation)* adalah pemberian gaji atau balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan.
4. Pengintegrasian *(Integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau SDM agar kerjasama yang saling menguntungkan dan serasi dapat tercapai.
5. Pemeliharaan *(Maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau menaikan kondisi raga, psikis dan kesetiaan karyawan agar mereka tetap bekerja sampai akhir pensiun.
6. Pemberhentian *(Separation)* adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, baik pemutusan disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki pensiun.

Berdasarakan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang sangat penting bagi organisasi. Fungsi manajerial sebagai perencanaan tenaga kerja sedangkan fungsi operasional sebagai pemilihan tenaga kerja itu sendiri. Jika kedua fungsi ini dapat berjalan dengan baik maka perusahaan memiliki tenaga kerja yang sudah memiliki standar yang sesuai sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

**2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen**

Unsur-unsur manajemen merupakan suatu hal yang juga perlu kita siapkan dalam menjalankan manajemen apapun. Dalam perspektif pelanggan, organisasi perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Menurut Hasibuan (2019:5) manajemen terdiri dari enam unsur (6M), berikut penjelasannya:

1. *Man* (Manusia)

Manusia berperan penting dalam suatu manajemen untuk menjalankan kegiatan manajemen. Peran Sumber daya manusia disini adalah suatu proses untuk tercapainya suatu tujuan.

1. *Money* (Uang)

Tanpa adanya uang maka suatu organisasi akan sulit untuk berjalan bahkan untuk mengembangkan suatu organisasi itu tidak akan bisa terealisasi jika tanpa uang.

1. *Methods* (Metode atau cara kerja)

Bagaimana tujuan akan dicapai sangatlah bergantung pada tekhnik yang dipakai dalam menjalankan proses manajemen, apakah menggunakan cara kerja yang baik sehingga dapat mempermudah jalannya pekerjaan hingga tercapainya tujuan akan lebih lancar.

1. *Machines* (Mesin)

Mesin atau sarana prasarana yang digunakan dapat meliputi seluruh alat atau barang berguna dalam membantu proses SDM untuk mencapai tujuan. Penggunaanya bergantung kepada manusia dalam mengoperasikannya.

1. *Materials* (Bahan Baku)

Bahan baku adalah suatu input yang harus diolah untuk menciptakan produk agar tujuan tercapai. Input ini bisa bermacam-macam sesuai dengan jenis organisasinya.

1. *Market* (Pasar)

Setelah tercipta produk akhir atau output maka hal yang dilakukan adalah pemasaran untuk tercapainya suatu tujuan, seperti misal perusahaan memasarkan produk olahannya untuk mendapatkan keuntungan.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

**2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hasibuan, P. Melayu. (2019:2) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa sumber daya manusia manajemen mengacu pada kebijakan, praktis, dan sistem yang mempengaruhi karyawan perilaku, sikap, dan kinerja.

Menurut Mangkunegara (2017:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Adapun Menurut Sedarmayanti (2017:3) menjelaskan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi beberapa ahli yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suaty ilmu dan seni dengan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi.

**2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2019:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial
2. Perencanaan *(Planning)*

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

1. Pengorganisasin *(Organizing)*

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasian.

1. Pengarahan *(Directing)*

Pengarahan adalah kegiatan mengarahan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

1. Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

1. Fungsi Operasional
2. Pengadaan *(Procurement)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan indiksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja
6. Pegembangan *(Development)*

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan *(training and development)*
2. Pengembangan karir
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap
5. Kompentensi *(Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari:

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan *(benefit)* dan pelayanan / kesejahteraan *(service).*
3. Pengintegrasian *(Integration)*

Integrasi adalah kegitan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja
6. Pemeliharaan *(Maintenance)*

Pemelihaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerjasama samapi pensiun, pemeliharaan mencakup:

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja
5. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Desler (2017:2) membagi *Management Process* menjadi lima bagian, yaitu:

1. *Planning*: Menetapkan tujuan, standar, mengembangkan peraturan dan prosedur dan mengembangkan rencana.
2. *Organizing*: Mengkoordinasikan pekerjaan, wewenang dan otoritas serta komunikasi kepada bawahan.
3. *Staffing*: Menentukan dan memilih karyawan, memberikan kompensasi, mengevaluasi, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. *Leading*: Membuat orang lain bertanggung jawab dengan menyelesaikan tugas dan menjaga moral dalam organisasi, serta memotivasi karyawannya.
5. *Controlling*: Memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-pinsip yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

**2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi atau perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdaya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumberdaya manusia.

1. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumberdaya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

1. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya dapat menyebabkan hambatan bagi masyarakat.

1. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan kapan para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan kinerja. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh untuk mencapai tujuan organisasi.

**2.1.3 Kepemimpinan**

Ketercapaian dan keberhasilan suatu lembaga atau organisasi ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan. Melalui kemampuan, inovatif, gagasan, perilaku dan kepemimpinan seseorang mampu menghantarkan organisasi mencapai tujuan. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan potensi diri dan anggiotanya secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, melalui daya kreatifitas, pemimpin mampu memaksimalkan potensi yang berada di lingkungan organisasi untuk meningkatkan efesiensi organisasi sehingga dapat dicapai kinerja yang optimal.

**2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun, dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda.

Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Adapun pengertian kepemimpinan menurut beberapa para ahli, yaitu:

menurut Sutarto Wijono (2018:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

Busro (2018:216) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Wijaya dan Rifa’i (2016:61) kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mempengaruhi, menggerakan, mengarahkan, dan memberikan contoh teladan perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

**2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan**

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuanuntuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Busro (2018:219), semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin harus bisa memadukan unsur-unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, ciri-ciri kepribadian, dan kemampuan sosial untuk bisa memengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin ada dua, yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal harus memiliki kekuasaan dan kekuatan formal yang ditentukan oleh organisasi, adapun pemimpin informal walaupun tidak memiliki legitimasi kekuatan dan kekuatan resmi namun harus memiliki kemampuan memengaruhi yang besar yang disebabkan oleh kekuatan pribadinya.

Sejak terbentuknya suatu kelompok sosial, seseorang atau beberapa orang di antara warga-warganya melakukan peranan yang lebih aktif daripada rekan-rekannya, sehingga orang tadi atau beberapa orang tadi menjadi pemimpin. Itulah asal mula timbulnya kepemimpinan, yang kebanyakan timbul dan berkembang dalam struktur sosial yang kurang stabil. Jadi, kepemimpinan terbentuk sebagai hasil dinamika organisasi sosial yang telah ada atau telah terbentuk. Dengan kata lain, kepemimpinan sebagai hasil dinamika interaksi sosial yang terjadi di dalam organisasi sosial. Munculnya seorang pemimpin sangat diperlukan dalam keadaan-keadaan di mana tujuan kelompok sosial yang bersangkutan terhalang, atau apabila kelompok tadi mengalami ancaman-ancaman dari luar. Dalam keadaan demikianlah, agak sulit bagi warga-warga kelompok yang bersangkutan untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil dalam mengatasi kesulitan yang dihadapinya. Di sinilah perlunya seorang pemimpin.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting bagi eksistensi dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Menurut Busro (2018:220), secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif, sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

1. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

1. Fungsi partisipasi.

Cara menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

1. Fungsi delegasi.

Cara menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

1. Fungsi pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

**2.1.3.3 Teori Kepemimpinan**

Studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi empat pendekatan teori kepemimpinan tersebut, berikut ini teori kepemimpinan menurut Busro (2018:221):

1. Teori Great Mandan Teori Big-Bang

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orangtuanya. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Teori Big-Bang mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa- peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan, kerusuhan, pemberontakan, reformasi, dan lain-lain. Suatu sistem politik yang melingkupi suasana kepemimpinan big-bang antara lain sistem politik kerajaan, dinasti, atau monarki, bukan sistem politik demokrasi. Meskipun suasana kepemimpinan big-bang dapat juga terjadi pada sistem politik demokrasi, akan tetapi tetap saja harus melalui pemilihan secara terbuka, objektif, dan transparan. Meskipun demikian, kondisi kepemimpinan bigbang pada negara demokrasi dianggap sebagai demokrasi dinasti.

1. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimipin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki. Orang yang mempunyai karakter temperamen sangat tepat untuk memimpin organisasi yang bergerak di bidang pengamanan atau bidang sejenis yang membutuhkan ketegasan dalam bersikap, bersuara, dan berbuat. Orang yang berkarakter lemah lembut sangat tepat untuk organisasi keagamaan dengan massa/ anggota yang mayoritas tidak menyukai kekerasan. Karakter orang yang penyabar sangat tepat memimpin organisasi yang anggotanya anak-anak di bawah umur, seperti guru TK, kepala sekolah TK/SD, dan sebagainya.

1. Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian, berarti teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Pemimpin yang berperilaku otoriter, mungkin tepat apabila diterapkan pada saat revolusi atau pada saat kondisi genting. Perilaku pemimpin yang membimbing kebapakan, mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang mayoritas anggotanya berpendidikan rendah. Perilaku pemimpin yang demokratis mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang anggotanya berpendidikan tinggi, dan sebagainya.

1. Teori Situasional

Menurut teori situasional seorang pemimpin akan memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Semakin sulit suatu situasi dihadapi, semakin sulit juga pemimpin itu membawa atau memimpin organisasinya. Pemimpin yang berada pada situasi yang stabil, belum tentu dapat menjadi pemimpin pada saat situasi krisis atau situasi yang tidak menentu.

**2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut (Busro, 2018:251):

1. Struktur prakarsa (*initiating structure*), dengan indikator:
2. mengorganisasikan kerja.
3. hubungan kerja.
4. tujuan.
5. Pertimbangan (*consideration*), dengan indikator:
6. saling percaya.
7. menghargai gagasan bawahan.
8. memperhatikan perasaan.
9. tingkat kepedulian yang tinggi.

Sementara itu, menurut Kawiana (2020:272), dimensi pengukuran kepemimpinan maupun gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan, dengan indikator:
2. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai
3. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai
4. Membantu persoalan pegawai
5. Menghargai hasil kerja bawahan
6. Bersikap obyekatif pada bawahan
7. Struktur tugas, dengan indikator:
8. Kesederhanaan rencana kerja yang disosialisasikan
9. Realisasi rencana kerja
10. Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan
11. Kekuasaan, dengan indikator:
12. Kemampuan memerintah bawahan
13. Ketegasan dalam mengambil keputusan
14. Mengembangkan kualitas

**2.1.4 Kompensasi**

Dalam perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, dan kebutuhan. Salah satu bentuk penghargaan (*achievement*) yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Selain itu kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Hal ini juga dijelaskan oleh Kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada seorang karyawan karena telah berprestasi, dan kontribusi kepada perusahaan dan hal ini merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

**2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

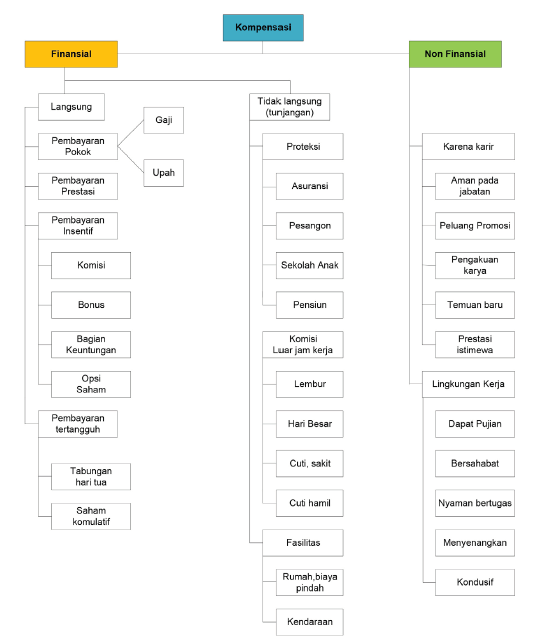
Berikut ini adalah beberapa pengertian kompensasi menurut beberapa para ahli, yaitu:

1. Menurut Elmi (2018:83) “kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap”.
2. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:118) “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.
3. Menurut Kawiana (2020:216) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompen­sasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan.

Dari beberapa pengertian kompensasi diatas, dapat disimpulkan kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial dan non finansial.

**2.1.4.2 Jenis Kompensasi**

Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan, dengan rincian seperti terlihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 2.1 Jenis Kompensasi**

**Sumber: Kawiana (2020:217)**

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.

Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gili­rannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah. Sebaliknya, jika teradi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbul­kan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Sementara itu, menurut Winata (2022:20) jenis-jenis kompensasi dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung di dalam pengertian kompensasi merupakan kompensasi finansial secara langsung yang diberikan suatu perusahaan. Beberapa hal yang termasuk di dalam kompensasi finansial secara langsung diantaranya bayaran pokok yang termasuk di dalamnya merupakan bayaran insentif seperti komisi, bonus, laba dan pembayaran tertangguh.

1. Kompensasi tidak langsung

Sementara itu, pengertian kompensasi tidak langsung diberikan secara langsung tetapi bagi karyawan yang menerima dalam bentuk uang. Kompensasi tidak langsung ini biasanya disalurkan melalui program proteksi seperti misalnya asuransi, *paid leave*, fasilitas tempat parkir, fasilitas kendaraan perusahaan, fasilitas alat kerja dan lain sebagainya.

1. Kompensasi non-finansial

Pengertian kompensasi non-finansial ini sama sekali tidak berhubungan dengan finansial. Kompensasi non-finansial biasanya berupa pekerjaan atau proyek yang menarik atau menantang bagi karyawan, mendapat lingkungan kerja yang nyaman dan lain sebagainya.

**2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Kawiana (2020:218) Di antara faktor faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada di luar perusahaan seperti:

1. Pasar tenaga kerja
2. Kondisi ekonomi
3. Peraturan pemerintah
4. Serikat pekerja

Sementara itu, menurut Hasibuan (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

1. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

1. Serikat buruh/organisasi perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

1. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

1. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

1. Biaya hidup (*cost living*)

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

1. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

1. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

1. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

1. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjannya mudah dan resiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Sebagai tambahan terhadap pengaruh eksternal pada kompensasi, ada beberapa faktor internal yang memengaruhi upah:

1. Ukuran
2. Umur
3. Anggaran tenaga kerja perusahaan
4. Siapa yang membuat, serta yang dilibatkan dalam keputusan kompensasi

**2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2016), kompensasi dalam penelitian dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Gaji pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah yang disebut sebagai gaji pokok.

1. Gaji variabel

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.

1. Benefit

Program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian benefit perusahaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi Kesehatan, uang cuti atau uang pension diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

**2.1.5 *Job Insecurity***

Dalam suatu organisasi keamanan dalam kerja sangat penting agar dapat penciptakan suatu lingkungan kerja yang tenteram. *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin terasa terancam, gelisah dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

**2.1.5.1 Definisi *Job Insecurity***

Berdasarkan perspektif internasional, Darvishmotevali dan Ali (2020) telah mendefinisikan *job insecurity* sebagai keseluruhan perhatian individu mengenai pekerjaan mereka dan keberadaannya yang berkelanjutan di masa depan. Darvishmotevali dan Ali (2020) mengusulkan aspek kualitatif dan kuantitatif *job insecurity*. Secara kualitatif *job insecurity* digambarkan sebagai keprihatinan tentang masa depan situasi pekerjaan, sedangkan aspek kuantitatif *job insecurity* mengacu pada konsekuensi dari kehilangan pekerjaan dan fitur-fiturnya yang berharga, seperti kurangnya kesempatan kerja, hilangnya asuransi atau pengurangan upah.

Darvishmotevali dan Ali (2020) menjelaskan bahwa *job insecurity* dari perspektif yang berbeda yaitu kognitif dan afektif. Sverke dan Hellgren percaya bahwa ketidakamanan kognitif terkait dengan persepsi karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, ketidakamanan afektif mengacu pada penilaian tingkat individu atas situasi. Pentingnya membedakan antara kognitif dan aspek afektif *job insecurity* mengacu pada konsekuensinya. Ketidakamanan afektif berkorelasi dengan ketegangan psikologis, sementara ketidakamanan kognitif lebih terkait dengan sikap pekerjaan seperti keterlibatan, komitmen atau kepuasan. Lebih lanjut, *job insecurity* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan pegawai tentang status pekerjaan mereka saat ini yang jauh dari ancaman hingga beberapa waktu selanjutnya (Wardani dan Amalia, 2021:29)

Sedangkan menurut Lutfiani (2019) *Job Insecurity* adalah perasaan khawatir maupun cemas yang dirasakan oleh karyawan pada suatu perusahaan. Fenomena ketidakamanan pekerjaan bukan merupakan istilah baru dalam lingkungan bisnis organisasi. Ketidakamanan pekerjaan adalah kondisi dimana karyawan merasa terancam oleh ketidakpastian keberlanjutan dalam bekerja di organisasi mereka. Penampilan ketidakamanan kerja akan menimbulkan dampak negatif terhadap fisik dan psikologis karyawan baik dalam jangka panjang dan jangka pendek.

**2.1.5.2 Implikasi *Job Insecurity***

Menurut Wardani dan Werinussa (2021:29) dampak dari *job insecurity* bukan hanya pada diri karyawan itu sendiri namun dapat berdampak pada perusahaan atau organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Dibawah ini beberapa dampak yang memiliki potensi menimbulkan terjadinya *job insecurity* yaitu:

1. Stress kerja, rasa khawatir dan takut merasa bahwa dirinya kehilangan kemampuan dan jika hal ini tidak diperhatikan dalam kurun waktu yang cukup lama maka karyawan akan mengalami stress yang diakibatkan timbulnya rasa tidak aman dan kepastian dalam bekerja.
2. Kepuasan kerja, memiliki keterkaitan dengan *job insecurity*. Karyawan yang merasa tidak puas maka dirinya merasa tidak aman tentang kelangsungan pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang merasa masa depannya terjamin akan pekerjaan mereka.
3. Komitmen dan kepercayaan karyawan terhadap pekerjaan, dimana terdapat hubungan yang positif antara *job insecurity* terhadap komitmen kerja dan karyawan merasa percaya terhadap perusahaan.
4. Motivasi kerja, karyawan yang memiliki *job insecurity* yang tinggi maka akan memiliki motivasi yang lebih rendah, oleh karena itu *job insecurity* suatu hal yang perlu diperhatikan karena dampak dari *job insecurity* tidak hanya berdampak pada karyawan namun pada perusahaan.

**2.1.5.3 Dimensi *Job Insecurity***

Wardani dan Werinussa (2021:30) menyatakan bahwa *job insecurity* terdiri dari 3 dimensi yaitu:

1. Aspek arti pekerjaan itu bagi individu

Seberapa penting aspek kerja tersebut bagi individu memengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya dalam bekerja. Seberapa penting karyawan menganggap bagian-bagian (aspek) pekerjaan seperti gaji, jabaran, promosi dan lingkungan kerja yang nyaman dapat memengaruhi tingkat keamanan dan kenyamanan individu dalam menjalankan pekerjaan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini sebagai arti penting aspek kerja bagi karyawan.

1. Aspek kehilangan pekerjaan

Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam (terdapat kemungkinan aspek kerja tersebut akan hilang) akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya. Seberapa besar kemungkinan yang dirasakan karyawan terhadap perubahan (kejadian negatif) yang mengancam bagian-bagian (aspek) pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini adalah kemungkinan perubahan negatif pada bagian-bagian (aspek) kerja.

1. Ketidakberdayaan (*powerlessness*)

Ketidakmampuan individu untuk mencegah munculnya ancaman yang berpengaruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan pekerjaan secara keseluruhan yang terindentifikasi pada empat komponen sebelumnya.

**2.1.5.4 Indikator *Job Insecurity***

Sandi (2014), menyatakan bahwa ada lima indikator dalam *job insecurity*, yaitu:

1. Arti pekerjaan itu bagi individu
2. Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi saat ini dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu
3. Tingkat ancaman yang kemungkinan akan terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu
4. Ketidakberdayaan yang dirasakan individu
5. Tingkat ancaman terhadap pekerjaan pada tahun berikutnya

**2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menujukkan orsinalitas dari penelitian. Pada bagaian ini peneliti mencamtumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang penulis kaji. Berikut ini adalah Tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Analisis dampak mediasi kepuasan kerja berbasis *job insecurity* terhadap *turnover intention*  Ranti, T.O, Hermawati, A, & Tastuti T. (2022). Analisis dampak mediasi kepuasan kerja berbasis *job insecurity* terhadap *turnover intention.* Jurnal manajemen sains dan organisasi, 3(1), 10-20. | 1. Karyawan memiliki kekhawatiran yang tinggi atas kejelasan pekerjaannya di perusahaan.  2. Semakin tinggi tingkat kekhawatiran karyawan atas ketidakamanan kerja, maka akan menurunkan kepuasan kerja yang dirasakannya. | 1*.* Adanya *variabel Job Insecurity* | 1. Tidak ada variabel kepuasan kerja  2. Tidak ada variabel *turnover intention* |
| 2. | Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja dan kompensasi finansial terhadap niat keluar karyawan  Arianto & Wahyuningsih E. (2022). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja dan kompensasi finansial terhadap niat keluar karyawan. Jurnal inspirasi bisnis dan manajemen, 6(1), 1-26. | Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan Hotel Jepara Indah. Artinya, jika kepemimpinan pada Hotel Jepara Indah baik maka niat keluar karyawan juga akan rendah. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Keterlibatan kerja |
| 3. | Analisis *job inscurity* dengan *turnover intention* pada karyawan outsource bidang logistik perusahaan pt. Tiki jne cabang cikarang  Syarif, S. A., & Setiawan, A. (2022). Analisis *job inscurity* dengan *turnover intention* pada karyawan outsource bidang logistik perusahaan pt. Tiki jne cabang cikarang. Jurnal mitra manajemen, 6(2), 83-95. | 1. Adanya hubungan yang positif dan signifikan *job Insecurity* dengan turnover intention.  2. Kategori subjek penelitian pada variabel *job Insecurity* berada pada kategori sedang.  3. Kategori subjek penelitian pada variabel *turnover intention* berada pada kategori sedang. | 1. Adanya variabel *Job Insecurity* | 1. Tidak ada variabel *Turnover intention* |
| 4. | Pengaruh ketidakamanan kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kompensasi sebagai variabel intervening pada karyawan pt. Pinus merah abadi depo mawi (magetan-ngawi)  Krismanto, A. T., & Sari, P. O. (2021, november). Pengaruh ketidakamanan kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kompensasi sebagai variabel intervening pada karyawan pt. Pinus merah abadi depo mawi (magetan-ngawi). In simba: seminar inovasi manajemen, bisnis, dan akuntansi (vol. 3). | Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan rasa aman dan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta pemberian kompensasi yang tinggi untuk mempengaruhi dari produktivitas kerja karyawan. | 1. Adanya variabel *Job Insecurity*  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Kepuasan kerja |
| 5. | Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan loyalitas kerja sebagai variabel intervening (studi pada pns unit kerja keamanan ditjen perhubungan udara pada kementerian perhubungan)  Oktaviani, l. P. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan loyalitas kerja sebagai variabelintervening (studi pada pns unit kerja keamanan ditjen perhubungan udara pada kementerian perhubungan) (doctoral dissertation, universitas putra bangsa). | Mengenai kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh tehadap kinerja melalui loyalitas kerja pada PNS Unit Kerja Keamanan Ditjen Perhubungan Udara Pada Kementerian Perhubungan | 1. Adanya variabel Kompensasi  2. Adanya variabel Kepemimpinan | 1. Tidak ada variabel Loyalitas kerja |
| 6. | Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di bank central asia kudus  Santoso, E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Central Asia Kudus. E-jurnal. Universitas Diponegoro. | 1. kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  2. motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat diartikan bahwa jika motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat positif. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Disiplin kerja  2. Tidak ada variabel Kinerja karyawan |
| 7. | Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi (studi kasus perusahaan daerah air minum kabupaten rembang)  Suprapto E & Nurhidayati, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi (studi kasus perusahaan daerah air minum kabupaten rembang). Jab (jurnal akuntansi & bisnis), 8(1). | 1. Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang.  2. Kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Kinerja Karyawan |
| 8. | Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pt bpr bkk kebumen (perseroda)  Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pt bpr bkk kebumen (perseroda). Jenius (jurnal ilmiah manajemen sumber daya manusia), 5(2), 373-384. | Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Lingkungan kerja  2. Tidak ada variabel Kepuasan kerja |
| 9. | Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai nonmedis rumah sakit  Fitria, F., Suyadi, S., & Hery, H. (2022). Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Nonmedis Rumah Sakit. Journal of Management and Bussines (JOMB), 4(1), 1-11. | Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Grace menunjukkan bahwa Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan medik. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1.Tidak ada variabel Kinerja pegawai |
| 10. | Pengaruh *job insecurity* dan lingkungan kerja terhadap *turnover intentions* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan penyedia jasa pengelolaan kebersihan pt. Panji putra perkasa Yogyakarta  Dihan, F. N. (2022). Pengaruh *job insecurity* dan lingkungan kerja terhadap *turnover intentions* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan penyedia jasa pengelolaan kebersihan pt. Panji putra perkasa yogyakarta. Jurnal mabiseka (manajemen, bisnis, ekonomi dan akuntansi), 1(2), 89-107. | 1. Terdapat pengaruh dari *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention.*  2. Terdapat pengaruh dari lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention.*  3. Terdapat pengaruh dari *Job Insecurity* terhadap kepuasan kerja.  4. Terdapat pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.  5. Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. | 1. Adanya variabel *Job Insecurity* | 1. Tidak ada variabel Lingkungan kerja  2. Tidak ada variabel *Turnover intention* |
| 11. | Pengaruh *job insecurity*  dan stress kerja dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi covid-19.  Hasna’ni, H., & Setiani, S. (2022). *Pengaruh job insecurity* dan stress kerja dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi covid 19. Eqien-jurnal ekonomi dan bisnis, 10(2), 111-119. | *Job insecurity* dan stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja. Hal ini dapat terjadi karena Gets Hotel Malang memiliki kualitas manajemen yang baik, selalu memperhatikan karyawannya terlebih di masa pandemic covid 19 saat ini. | 1. Adanya variabel *Job insecurity* | 1. Tidak ada variabel Stress kerja  2. Tidak ada variabel Lingkungan kerja  3. Tidak ada variabel Kinerja karyawan |
| 12. | Pengaruh kepuasan kerja dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* perawat  Mayawati, L. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Job Insecurity terhadap *Turnover Intention* Perawat. Psikologi Kreatif Inovatif, 1(1), 56-67. | 1. *Turnover intention* yang paling dominan adalah kesesuaian kerja, disusul gaji dan kemudian kondisi kerja  2. *job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention.* | 1. Adanya variabel *Job Insecurity* | 1. Tidak ada variabel Kepuasan kerja  2. Tidak ada variabel *turnover intention* |
| 13. | Pengaruh *job insecurity* dan job autonomy terhadap turnover intention (pada karyawan tetap bagian rekam medis rs. Santo borromeus bandung)  Parulian, A. A., & Kusmayadi, T. Pengaruh *job insecurity* dan job autonomy terhadap turnover intention. | *Job insecurity* dan job autonomy tidak seluruhnya berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention. Job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention.* | 1. Adanya variabel *Job Insecurity* | 1. Tidak ada variabel *Job Autonomy*  2. Tidak ada variabel Turnover intention |
| 14. | Hubungan karakteristik pekerjaan, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja operasional (studi kasus perusahaan beton siap pakai di pt. Xyz area banten)  Santoso, S., Minanda, R., Swastantomo, R., Kusnadi, K., & Syarifah, L. (2022). Hubungan Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi, dan Kepemimpinan Transformasional, terhadap Kinerja Operasional. *SKETSA BISNIS*, *9*(1), 34-52. | 1. Karakteristik pekerjaan, remunerasi dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan positif dengan kinerja operasional  2. Karakteristik kerja yang sesuai dengan keahlian karyawan akan membuat kinerja operasional mudah dicapai dengan sedikit atau tanpa hambatan. | 1. Adanya variabel Kompensasi  2. Adanya variabel Kepemimpinan | 1. Tidak ada variabel Kinerja operasional |
| 15. | Pengaruh kompensasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada pt. Charoen pokphand bonian, Tabanan.  Rahayu, N. K. R. P., Widnyana, I. W., & Gunadi, I. G. N. B. (2022). Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan. *Emas*, *3*(5), 227-236. | 1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan.  2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan. | 1. Adanya variabel Kompensasi  2. Adanya variabel Kepemimpinan | 1. Tidak ada variabel Kinerja karyawan |
| 16. | *Impact of leadership incivility on employe leaving intention and job insecurity mediating role of workplace ostracism.*  Raza, S., Usmani, S., & Kazmi, A. (2022). Impact of Leadership Incivility on Employee Leaving Intention and Job Insecurity: Mediating role of Workplace Ostracism. *Reviews of Management Sciences*, *4*(1), 139-154 | Ada hubungan positif antara kepemimpinan yang tidak sopan dan niat meninggalkan karyawan, demikian pula sikap tidak sopan kepemimpinan juga berdampak langsung pada ketidakamanan kerja. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel *Job insecurity* | 1. Tidak ada variabel *turnover intention* |
| 17. | *Influence of leadership style, compensation and work climate on work motivation*.  Saputra, N., & Mulia, R. A. (2021). Influence of Leadership Style, Compensation and Work Climate on Work Motivation, *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, *18*(2), 154-168. | 1. Iklim kepemimpinan berpengaruh positif terhadap smk motivasi kerja guru  2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Iklim kerja  2. Tidak ada variabel Motivasi kerja |
| 18. | *The influence of leadership, compensation, communication and work environment on employee performance through organizational commitment as an intervening variable* (study at bank kaltimtara syariah samarinda branch)  Rupi, R., Ilmi, Z., & Jiuarhardi, J. (2021). *The influence of leadership, compensation, communication & work environment on employee performance through organizational commitment as an intervening variable* (study at bank kaltimtara syariah samarinda branch. *International journal of economics, business & accounting research (ijebar)*, *5*(3), 2374-2390. | Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Kaltimtara Syariah Cabang Samarinda. Artinya kepemimpinan mampu mendorong kinerja pegawai karena sebagian besar menunjukkan bahwa kepemimpinan mencakup arahan; mendukung; partisipatif dan menetapkan tujuan yang berkelanjutan. | 1. Adanya variabel Kepemimpinan  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Komunikasi  2. Tidak ada variabel Lingkungan kerja |
| 19. | *Dealing with job insecurity, work stress, and family conflict of employees*  Soelton, M., Amaelia, P., & Prasetyo, H. (2020, february). Dealing with job insecurity, work stress, and family conflict of employees. In *4th international conference on management, economics and business (icmeb 2019)* (pp. 167-174). Atlantis press. | 1. Job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout.  2. stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout. | 1. Adanya variabel *Job insecurity* | 1. Tidak ada variabel Stress kerja |
| 20. | *Analysis of Job Insecurity, Compensation and Covid Health Protocols Effects on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable on Employees* *of* PT Panggung Jaya Indah  Baladraf, M. I. F., & Pogo, T. (2022). *Analysis of Job Insecurity, Compensation and Covid Health Protocols Effects on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable on Employees of* PT Panggung Jaya Indah. *Saudi J Bus Manag Stud*, *7*(1), 22-33. | 1. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Panggung Jaya Indah. di Pekalongan.  2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. | 1. Adanya variabel *Job insecurity*  2. Adanya variabel Kompensasi | 1. Tidak ada variabel Motivasi kerja  2. Tidak ada variabel Kinerja karyawan |

Berdasarkan penelitian terdahuhlu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang mengguanakan variabel Kepemimpinan, Kompensasi dan *Job Insecurity* sehinggga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Namun tidak banyak yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap *job insecurity*. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabeI atau lebih. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari kepemimpinan dan kompensasi, sementara variabel dependennya adalah *job insecurity*. Dimana pemilihan variabel ini didasarkan pada pemahaman mendasar bahwa suatu *resources* terlebih *human resources* merupakan suatu aspek yang penting dalam perusahaan.

Mengacu pada hal tersebut, maka perusahaan sudah selayaknya berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan suatu konsep manajemen sumber daya manusia, terutama terkait penanganan *job insecurity*. Hal ini berkaitan erat dengan retensi pegawai atau karyawan dalam perusahaan. Pegawai dengan tingkat *job insecurity* yang rendah lebih mungkin kehilangan pekerjaanya daripada pegawai dengan *job insecurity* lebih tinggi yang mungkin lebih mampu mempertahankan pekerjaannya. Kondisi ini sangat fatal jika terabaikan karena mempertahankan karyawan dinilai lebih sulit daripada merekrut atau mencari karyawan baru. Dengan demikian dibutuhkan faktor-faktor penentu yang dapat berdampak atau mempengaruhi kondisi *job insecurity* pegawai di suatu perusahaan seperti kepemimpinan dan kompensasi. Untuk itu kerangka pikiran ini berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel independen pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap variabel dependen yaitu *job insecurity* yang akan dijabarkan sebagai berikut.

**2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Insecurity***

Ketercapaian dan keberhasilan suatu lembaga atau organisasi ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan. Melalui kemampuan, inovatif, gagasan, perilaku dan kepemimpinan seseorang mampu menghantarkan organisasi mencapai tujuan. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan potensi diri dan anggiotanya secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Busro (2018:216) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mempengaruhi, menggerakan, mengarahkan, dan memberikan contoh teladan perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) mengacu pada ancaman yang dirasakan karyawan mengenai kesinambungan dan stabilitas pekerjaan saat ini, sebagai ketidakberdayaan mereka dan kehilangan kendali dalam mempertahankan status pekerjaan yang mereka inginkan (Qian, *et al*., 2020). *Job Insecurity* dikaitkan dengan beberapa karakteristik. Pertama, diarahkan pada situasi kerja karyawan yang ada, daripada pekerjaan masa lalu mereka atau seluruh karir mereka (Qian, *et al*., 2020). Apabila suatu organisasi berjalan dengan lesu, orang sering mempersoalkan kepemimpinannya, seperti pemimpin lemah, pemimpin tidak pernah masuk kantor, pemimpin tidak pernah turun ke bawah, tidak pernah berkomuniasi dengan pejabat teras yang lain, dan seterusnya. Memang jika kepemimpinan tidak tampak, sering dikatakan bahwa organisasi itu tidak mempunyai pemimpin. Tentu bukan ini yang dikehendaki. Tetapi jika suatu organisasi itu berjalan dengan baik dan berkembang dengan pesat, orang sering kali lupa membicarakan kepemimpinan. Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi ialah untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi itu.

Berkaitan dengan konsep kepemimpinan dan *job insecurity*, hal itu spesifik berlaku untuk konteks individu dan organisasi. Kedua, *job insecurity* melibatkan persepsi karyawan bahwa pekerjaan atau fitur pekerjaan berada di bawah ancaman. Penting untuk diperhatikan bahwa persepsi ketidakamanan kerja adalah subjektif. Para karyawan mungkin merasakan tingkat ketidakamanan kerja yang berbeda, mengingat kondisi kerja objektif yang sama. Banyak penelitian sebelumnya yang hanya berfokus pada hasil yang telah berkontribusi pada pemahaman terkait *job insecurity*. Namun hanya sedikit penelitian yang mengaitkan konteks keduanya yaitu keterkaitan antara *job insecurity* dan perilaku kepemimpinan. Dengan berfokus pada keterkaitan ini, menurut Qian, *et al*., (2020) memungkinkan penelitian kedepannya untuk memperluas fokus target dan domain di mana *job insecurity* dapat diselidiki.

Lebih lanjut, menurut penelitian Richter, Tavfelin dan Sverke (2018) manajer atau pemimpin yang menggunakan kepemimpinan berorientasi karyawan menciptakan hubungan yang bersahabat dengan karyawan untuk menjamin kepuasan dan kesejahteraan mereka. Dengan menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat, manajer mencoba untuk membangun kepercayaan dan mendorong keamanan bagi karyawan. Rasa aman ini dapat merujuk pada konteks meminimalisir *job insecurity* yang mungkin muncul pada karyawan. Lebih lanjut, beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Richter, Tavfelin dan Sverke (2018) menunjukkan bahwa *job insecurity* dapat dikurangi dengan adanya hubungan yang baik antara manajer dan karyawan (kepemimpinan yang baik) sehingga mampu meminimalisir hasil negatif pada perusahaan.

Selanjutnya untuk menjawab hipotesis penelitian, dilakukan pengujian pengaruh kedua variabel independen terhadap *job insecurity*, baik secara parsial maupun secara simultan menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan nilai *unstandardized coefficients* (B) maka dapat dibentuk persamaan resgresi yaitu, 0,552 artinya jika variabel kepemimpinan (X1) meningkat 1 tingkat, maka variabel *job insecurity* (Y) akan meningkat pula sebesar 0,552.

**2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Job Insecurity***

Dalam perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, dan kebutuhan. Salah satu bentuk penghargaan (*achievement*) yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Selain itu kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Menurut Mathis dan Jackson (2016), kompensasi dalam penelitian dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Gaji pokok, kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan biasanya sebagai gaji atau upah yang disebut sebagai gaji pokok.
2. Gaji variabel, kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.
3. Benefit, program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian benefit perusahaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi Kesehatan, uang cuti atau uang pension diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim & Jang (2020) menjelaskan teori pembentuk dalam menjelaskan tindakan manusia atau karyawan dalam konteks suatu perusahaan. Dimana semua perilaku output yang dihasilkan atau tercermin dari karyawan dapat dijelaskan dengan menggunakan dua teori terdahulu seperti *the reinforcement theory* dan *expectancy theory*. Pertama, *the reinforcement theory* yaitu mengakui bahwa tanggapan manusia terkait “hadiah” cenderung lebih rekursif di masa mendatang. Artinya manusia akan cenderung mengulang perilaku masa lalu yang mengarah pada suatu kompensasi atau penghargaan yang dapat memberikan pelepasan atau perilaku posistif dari para karyawan dalam konteks perusahaan, terlebih jika kompensasi terwujud dalam bentuk moneter atau uang (Kim & Jang, 2020). Kedua, senada dengan *the reinforcement theory*, *expectancy theory* dimana teori ini berfokus pada proses antara penghargaan dan perilaku karyawan dalam organisasi (Kim & Jang, 2020).

Sementara itu, Darvishmotevali dan Ali (2020) mengusulkan aspek kualitatif dan kuantitatif *job insecurity*. Secara kualitatif *job insecurity* digambarkan sebagai keprihatinan tentang masa depan situasi pekerjaan, sedangkan aspek kuantitatif *job insecurity* mengacu pada konsekuensi dari kehilangan pekerjaan dan fitur-fiturnya yang berharga, seperti kurangnya kesempatan kerja, hilangnya asuransi atau pengurangan upah. Keduanya, baik kuantitatif dan aspek kualitatif *job insecurity* berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan dan kinerja. Sikap karyawan ini bisa merujuk pada segala hal yang berkaitan dengan konteks MSDM, tidak terkecuali perasaan *insecurity* dalam melaksanakan pekerjaannya.

*Job insecurity* merupakan indikasi hilangnya pekerjaan di masa depan (Karetepe, Okumus dan Saydam, 2021). Dengan demikian, untuk menjaga keberlangsungan pekerjaan, agar tidak “hilang” perlu ada “pengikatnya”. Salah satu faktor yang dapat dianggap sebagai pengikat pekerjaan guna meredam ketidakamanan pekerjaan (*job insecurity*) adalah kompensasi. Sesuai dengan teori keadilan, Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi dimana Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya (Busro, 2018:68). Dengan demikian, diharapkan mampu meminimalisir munculnya perusahaan *insecure* dalam diri karyawan atas pekerjaannya.

Selanjutnya untuk menjawab hipotesis penelitian, dilakukan pengujian pengaruh kedua variabel independen terhadap *job insecurity*, baik secara parsial maupun secara simultan menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan nilai *unstandardized coefficients* (B) maka dapat dibentuk persamaan resgresi yaitu, 0,469 artinya jika variabel kompensasi (X2) meningkat 1 tingkat, maka variabel *job insecurity* (Y) akan meningkat pula sebesar 0,469.

**2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap *Job Insecurity***

Dalam suatu organisasi keamanan dalam kerja sangat penting agar dapat penciptakan suatu lingkungan kerja yang tenteram. *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin terasa terancam, gelisah dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Menurut Wardani dan Werinussa (2021:29) dampak dari *job insecurity* bukan hanya pada diri karyawan itu sendiri namun dapat berdampak pada perusahaan atau organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Wardani dan Werinussa (2021:30) menyatakan bahwa *job insecurity* terdiri dari 3 dimensi yaitu:

* 1. Aspek arti pekerjaan itu bagi individu, yaitu seberapa penting aspek kerja tersebut bagi individu memengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya dalam bekerja. Seberapa penting karyawan menganggap bagian-bagian (aspek) pekerjaan seperti gaji, jabaran, promosi dan lingkungan kerja yang nyaman dapat memengaruhi tingkat keamanan dan kenyamanan individu dalam menjalankan pekerjaan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini sebagai arti penting aspek kerja bagi karyawan.
  2. Aspek kehilangan pekerjaan, yaitu tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam (terdapat kemungkinan aspek kerja tersebut akan hilang) akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya. Seberapa besar kemungkinan yang dirasakan karyawan terhadap perubahan (kejadian negatif) yang mengancam bagian-bagian (aspek) pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini adalah kemungkinan perubahan negatif pada bagian-bagian (aspek) kerja.
  3. Ketidakberdayaan (*powerlessness*), yaitu ketidakmampuan individu untuk mencegah munculnya ancaman yang berpengaruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan pekerjaan secara keseluruhan yang terindentifikasi pada empat komponen sebelumnya.

*Job Insecurity* dikaitkan dengan beberapa karakteristik. Pertama, diarahkan pada situasi kerja karyawan yang ada, daripada pekerjaan masa lalu mereka atau seluruh karir mereka (Qian, *et al*., 2020). Apabila suatu organisasi berjalan dengan lesu, orang sering mempersoalkan kepemimpinannya, seperti pemimpin lemah, pemimpin tidak pernah masuk kantor, pemimpin tidak pernah turun ke bawah, tidak pernah berkomuniasi dengan pejabat teras yang lain, dan seterusnya. Memang jika kepemimpinan tidak tampak, sering dikatakan bahwa organisasi itu tidak mempunyai pemimpin. Tentu bukan ini yang dikehendaki. Tetapi jika suatu organisasi itu berjalan dengan baik dan berkembang dengan pesat, orang sering kali lupa membicarakan kepemimpinan. Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi ialah untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi itu.

Menurut penelitian Richter, Tavfelin dan Sverke (2018) manajer atau pemimpin yang menggunakan kepemimpinan berorientasi karyawan menciptakan hubungan yang bersahabat dengan karyawan untuk menjamin kepuasan dan kesejahteraan mereka. Dengan menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat, manajer mencoba untuk membangun kepercayaan dan mendorong keamanan bagi karyawan. Rasa aman ini dapat merujuk pada konteks meminimalisir *job insecurity* yang mungkin muncul pada karyawan. Lebih lanjut, beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Richter, Tavfelin dan Sverke (2018) menunjukkan bahwa *job insecurity* dapat dikurangi dengan adanya hubungan yang baik antara manajer dan karyawan (kepemimpinan yang baik) sehingga mampu meminimalisir hasil negatif pada perusahaan.

Kim & Jang (2020) menjelaskan teori pembentuk dalam menjelaskan tindakan manusia atau karyawan dalam konteks suatu perusahaan. Dimana semua perilaku output yang dihasilkan atau tercermin dari karyawan dapat dijelaskan dengan menggunakan dua teori terdahulu seperti *the reinforcement theory* dan *expectancy theory*. Pertama, the *reinforcement theory* yaitu bahwa tanggapan manusia terkait “hadiah” cenderung lebih rekursif di masa mendatang. Artinya manusia akan cenderung mengulang perilaku masa lalu yang mengarah pada suatu kompensasi atau penghargaan yang dapat memberikan pelepasan atau perilaku posistif dari para karyawan dalam konteks perusahaan, terlebih jika kompensasi terwujud dalam bentuk moneter atau uang (Kim & Jang, 2020). Kedua, senada dengan *the reinforcement theory*, *expectancy theory* yang didasarkan pada kognitif teori motivasi dimana teori ini berfokus pada proses antara penghargaan dan perilaku karyawan dalam organisasi (Kim & Jang, 2020).

*Job insecurity* merupakan indikasi hilangnya pekerjaan di masa depan (Karetepe, Okumus dan Saydam, 2021). Dengan demikian, untuk menjaga keberlangsungan pekerjaan, agar tidak “hilang” perlu ada “pengikatnya”. Salah satu faktor yang dapat dianggap sebagai pengikat pekerjaan guna meredam ketidakamanan pekerjaan (*job insecurity*) adalah kompensasi. Sesuai dengan teori keadilan, Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi dimana Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya (Busro, 2018:68).

Selanjutnya untuk menjawab hipotesis penelitian, dilakukan pengujian pengaruh kedua variabel independen terhadap *job insecurity*, baik secara parsial maupun secara simultan menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan nilai *unstandardized coefficients* (B) maka dapat dibentuk persamaan resgresi yaitu, -0,641 artinya jika variabel kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) bernilai nol (0), maka variabel *job insecurity* (Y) akan bernilai -0,641.

**2.3 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui pradigma penelitian seperti gambar berikut:

**Kepemimpinan**

1. Struktur prakarsa (*initiating structure*) dengan indikator:
2. mengorganisasikan kerja.
3. hubungan kerja.
4. tujuan.
5. Pertimbangan (consideration) dengan indikator:
6. saling percaya.
7. menghargai gagasan bawahan.
8. memperhatikan perasaan;
9. tingkat kepedulian yang tinggi.

Busro (2018:251)

Richter, Tavfelin dan Sverke (2018)

Li, et al., (2022)

Tuzun dan Ozturk, (2021)

Pitri, Rofii, Dwiantoro (2018)

Almarwany, Kamal Hassan, *et al*., (2021)

***Job Insecurity***

1. Aspek arti pekerjaan itu bagi individu
2. Aspek kehilangan pekerjaan
3. Ketidakberdayaan (*powerlessness*)

Wardani dan Werinussa (2021:30)

**Kompensasi**

1. Gaji pokok
2. Gaji variabel
3. Benefit

Mathis dan Jackson (2016)

Aritonang dan Herminingsih (2020)

Solehah dan Ratnasari, (2019)

Paramita dan Hendratmoko, (2021)

Agus, (2017)

Wasistha dan Rahyuda, (2018)

Hidayati dan Zulher, (2022)

Abadi dan Renwarin, (2017)

Yani, (2021)

Satriawan dan Ardana (2019)

Sitompul dan Ratnasari, (2019)

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

Berpengaruh Secara Simultan

Berpengaruh Secara Parsial

**2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai sesuatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya. (Sugiyono, 2018:63). Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan Kompensasi terhadap *Job Insecurity*.

1. Hipotesis Parsial
2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap *Job Insecurity.*
3. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap *Job Insecurity.*