

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Teori Kepemimpinan

Dalam buku Kartini Kartono yang berjudul pemimpin dan kepemimpinan (2014:71) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan, yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan teori-teori penulis lain, sebagai berikut :

1. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut otokrat keras. Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Tidak pernah dia mau mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one man show*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip *business is business*, “waktu adalah uang” untuk bisa makan, orang harus bekerja keras, yang kita kejar adalah kemenangan mutlak, dan lain-lain. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif. Dia hanya bersikap baik pada orang-orang yang patuh pada dirinya yaitu terhadap “hamba-hamba yang setia dan loyal” padanya.

2. Teori Psikologis

Teori Ini Menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran- sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti

pengakuan (*recognizing*), martabat, status social, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapainya kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

4. Teori Suportif

Menurut Teori Ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai symbol, dengan macam-macam hiasan atau ornament yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan Kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh system nepotisme, atau lewat praktik penyuaipan.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, Yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam situasi yang dihadapi. Dengan kata lain dia harus mampu bersifat fleksibel, luwes dan harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

7. Teori Sifat Orang-orang besar (*Traits of great men*)

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, kreatif dan mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah *actual*. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat- saat krisis (perang, revolusi, malaise, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu.

2.1.1 Pengertian kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi,

Jadi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

2.1.2 Jenis-jenis gaya kepemimpinan

a) **Kepemimpinan Otokratis**

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

b) **Kepemimpinan Birokrasi**

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.

c) **Kepemimpinan Partisipatif**

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

d) **Kepemimpinan Delegatif**

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

e) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

f) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka.

g) Kepemimpinan Melayani (*Servant*)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota dari pada kepentingan pribadinya.

h) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik.

i) Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggota yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas.

Dalam beberapa gaya kepemimpinan ini, penulis menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga (Pm counseling, 2011). Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bass, 1994).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional Robbins (2010:263):

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan dekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian Yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

- 1) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan (2008:118)).

- 2) Mengungkapkan bahwa kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan Handoko (2004:155).

2.2.2 Jenis-jenis kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

- 1) Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
- 3) Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

2.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi diterima karyawan tidak semata-mata imbalan atas nilai kerja seorang karyawan dimana mereka bekerja, tetapi kompensasi tersebut diberikan perusahaan dengan tujuan tertentu.

Notoatmodjo (1998:67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi :

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, maka atasan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mengkoordinasikan, guna mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

2.2.4 Indikator-indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2009:445) sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

Upah atau gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2) Insentif

Tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

4) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan

Samsudin (2006) terdapat tiga indikator untuk mengukur variabel kompensasi, yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2) Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas. Sedangkan Mathis dan Jacson (2006) menyebutkan bahwa insentif adalah penghasilan tidak tetap karyawan berdasarkan pada kinerja individu, tim, atau organisasional. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.

3) Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan Mathis dan Jacson (2006) bonus adalah kompensasi tambahan yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok, yang di terima oleh karyawan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.

2.3 Turnover intention

2.3.1 Pengertian Turnover Intention

Turnover intention atau pergantian adalah keinginan seorang karyawan untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat bekerja yang dilakukan secara sukarela atau atas kemauan sendiri maupun keputusan dari organisasi. Umumnya turnover dilakukan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

A. Robbins dan Judge (2009:38), *turnover intention* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik

secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

- B. Rivai (2009:238), *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.
- C. Simamora (2004), *turnover intention* merupakan pemisahan diri secara sukarela oleh seorang karyawan dari organisasi.

2.3.2 Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

“*Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkuperilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya Harnoto (2002:2). ” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intention karyawan dalam sebuah perusahaan.

- 1) Absensi yang meningkat. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- 2) Mulai malas bekerja. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
- 3) Peningkatan terhadap pelanggaran tatatertib kerja. Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- 4) Peningkatan protes terhadap atasan. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes

terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

- 5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

2.3.3 Jenis-Jenis Turnover

Maathis dan Jackson (2000:125), turnover karyawan di klasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu berdasarkan kesediaan karyawan, turnover dibagi menjadi dua jenis, yaitu turnover secara tidak sukarela dan turnover secara sukarela:

1. Turnover Secara tidak sukarela. Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
2. Turnover secara sukarela. Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. Turnover secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

Berdasarkan tingkat fungsionalnya, turnover dibagi menjadi dua jenis, yaitu turnover fungsional dan turnover disfungsional :

1. Turnover fungsional. Karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.
2. Turnover disfungsional. Karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting.

Berdasarkan bentuk pengendalian, turnover dibagi menjadi dua jenis, yaitu turnover yang tidak dapat dikendalikan dan Turnover yang dapat dikendalikan:

1. Turnover yang tidak dapat dikendalikan. Muncul karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh organisasi contohnya sebagai berikut: Adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi.
2. Turnover yang dapat dikendalikan. Muncul karena faktor yang dapat dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dalam turnover yang dapat dikendalikan, organisasi lebih mampu memelihara karyawan apabila

2.3.4 Proses Terjadinya Turnover

1. Pada tahap pertama dalam proses turnover dimulai ketika karyawan mengevaluasi pekerjaannya yang sekarang, kemudian mereka menyadari bahwa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.
2. Tahap kedua diawali dari penurunan tingkat kepuasan yang kemudian mempengaruhi penurunan motivasi yang dicirikan antara lain: stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, komunikasi personal kurang, masa bodoh dengan tugas pekerjaannya.
3. Tahap ketiga karyawan mulai memutuskan untuk berfikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru.
4. Tahap keempat karyawan membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang serta membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dan tahap kelima adalah tindakan untuk tinggal atau keluar dari organisasi.

2.3.5 Faktor Penyebab turnover

Terdapat beberapa faktor penyebab terjadinya turnover, antara lain yaitu:

1. Usia. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinannya untuk keluar. Tingkat turnover yang cenderung tinggi pada karyawan

berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba pekerjaan.

2. Lama kerja. Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia dan kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan yang memungkinkan untuk terjadinya turnover.
3. Beban kerja. Akibat beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja.
4. Faktor lingkungan. Lokasi yang menyenangkan akan menarik bagi karyawan, demikian juga dengan lingkungan fisik yang dapat berpengaruh pada turnover karyawan.
5. Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang.
6. Kepuasan gaji. Kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai penyebab turnover, namun persepsi karyawan terhadap perlakuan tidak adil dalam hal kompensasi menjadi penyebab lebih kuat. Faktor organisasi. Didapatkan bahwa ketika pendatang baru memiliki profil nilai mendekati profil nilai organisasi, maka kemungkinan untuk tetap bertahan di tempat kerja lebih besar.

2.3.6 Indikator-indikator *turnover intention*

Lum et. Al. (1998) dalam widjaja et al (2008 : 75) menyatakan bahwa *turnover intention* dapat diukur dengan 3 komponen berikut ini:

1. Keinginan untuk berhenti bekerja.
2. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.
3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

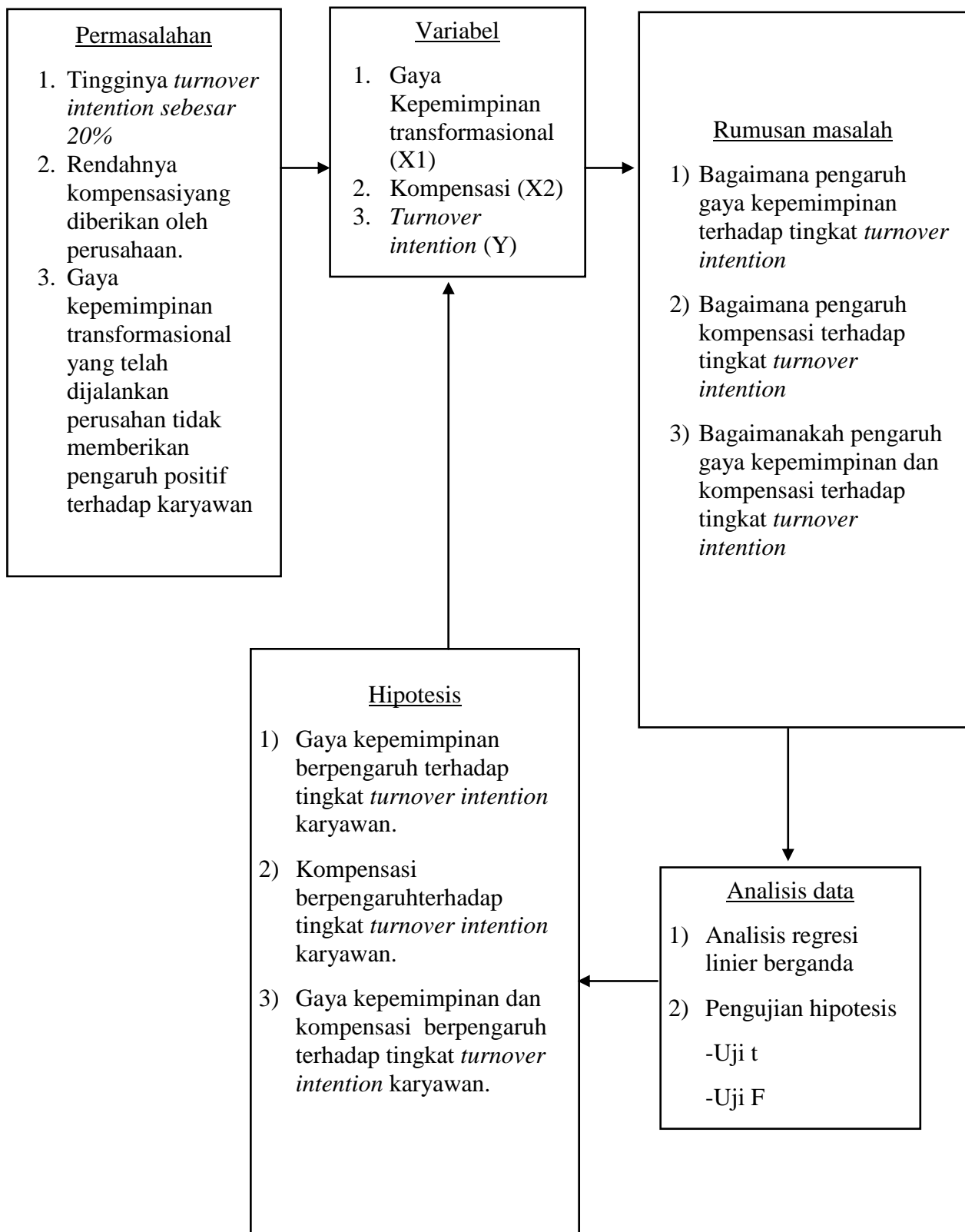
2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian
1	Catur Widayati dan Yolanda Yunia (2018)	Pengaruh kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover intention</i>	Kompensasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan <i>Turnover intention</i> (Y)	Analisis regresi linear berganda	Membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2	Agung Tri Utomo (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), Kompensasi (X2) dan <i>Turnover intention</i> (Y)	Analisis regresi linear berganda	Membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>
3	Fauzan Dwi Putra Lubis (2017)	Pengaruh stress kerja dan Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap <i>Turnover intention</i> karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia.	Stres kerja (X1), Gaya kepemimpinan transformasional (X2), dan <i>Turnover intention</i> (Y)	Analisis regresi linear berganda	Membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>
4.	Sukron (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap keinginan berpindah karyawan PT Garudafood Putra Putri Jaya Pati	Gaya kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Kepuasan kerja (X3), dan Keinginan berpindah (Y)	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan. 2. Motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan keinginan berpindah karyawan. 3. Kompensasi berpengaruh secara negatif dan signifikan keinginan

					berpindah karyawan. 4. Kepuasan Kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan keinginan berpindah karyawan
5	Irbayuni 2012	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen organisasi terhadap Keinginan untuk Pindah Kerja pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya	Kompensasi (X1), Kepuasan kerja (X2), Komitmen organisasi (X3) dan Keinginan untuk pindah kerja (Y)	Analisis regresi linear berganda	1. Kompensasi dan Kepuasan Kerja tidak mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja. 2. Komitmen Organisasi mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja.

2.5 Kerangka Pemikiran



2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain, serta dapat diterapkan siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun. Penelitian Gul *et.al* (2012:44) menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Dan hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional secara negatif mempengaruhi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Gul (2012:47) penelitian yang dilakukan Long *et.al* (2012:579) menemukan adanya hubungan negatif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. berdasarkan uraian dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Swadaya Sentosa Karyaprima

2.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan karena telah melaksanakan pekerjaannya, dan selanjutnya perusahaan memberi dalam bentuk uang tunjangan atau penghargaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar turut berpartisipasi dalam kegiatan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dan juga membangun komitmen karyawan. Handoko (2013:155) , “suatu cara departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja adalah melalui kompensasi”, sedangkan Simamora (2004:626), ”pada saat kinerja dikaitkan dengan imbalan, orang-orang dengan produktivitas tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja”. Mas Yudith Aditya Permana (2015) menghasilkan kompensasi finansial berpengaruh negatif

terhadap *turnover intention*. Berdasarkan dari penelitian terdahulu dan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Swadaya Sentosa Karyaprima

2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Ketika karyawan nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat. Mathis dan Jackson (2008:118) menyatakan bahwa kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi orang-orang bekerja pada suatu perusahaan dan bukan perusahaan lainnya.

Kedua variabel tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi telah dilakukan penelitian terdahulu dan memberikan hasil atas penelitian. Berdasarkan dari penelitian terdahulu dan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan transformasional dan Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT Swadaya Sentosa Karyaprima.