

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpin

2.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kartono (2008:34) Menyatakan sebagai berikut Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Menurut Herujito (2006:188) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Sedangkan menurut Supardo (2006:4), menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu

sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu

2.1.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Macam – macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh H. Suwanto (2011 : 157) antara lain :

1. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Gaya kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

2.1.3 Jenis Gaya Kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

2.1.4 Dasar Gaya Kepemimpinan

Menurut Istijanto (2006:236) bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu:

1. Kepemimpinan atas dasar struktur

Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

2.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008: 34) menyatakan sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

2. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang waib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja dan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dale Yoder mengemukakan: *The payment made to member of work teams for their participation*, artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Adapun pengertian kompensasi menurut ahli lainnya adalah semua pendapatan yang berbentuk uang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Hasibuan, 2010:118).

Menurut Handoko (2001:115) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Rivai (2010:741) mengemukakan pengertian tentang kompensasi yaitu sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Selanjutnya kompensasi menurut Sastrohadiwiryo (2007:181) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan definisi di atas, maka masalah kompensasi tersebut merupakan masalah yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, sebab besarnya kompensasi yang diterima oleh tenaga kerja tersebut, akan mempengaruhi hasil kerja yang mereka berikan

2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari 2 jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

1. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri atas 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. Kompensasi finansial tidak langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, kepedulian keagamaan, jasa seperti perawatan anak atau, dan sebagainya.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi Non Finansial meliputi Penghargaan finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja. Kompensasi yang dikelola dengan baik akan membantu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan mendapatkan, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Disisi lain, tanpa adanya kompensasi yang cukup, akan beresiko membuat karyawan meninggalkan perusahaan dan akan membutuhkan waktu untuk penempatan karyawan kembali.

2.2.3 Komponen Kompensasi

Menurut Robbins (2009:146) komponen-komponen kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Gaji, gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Upah, upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
3. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Kompensasi tidak langsung (Fringe Benefit) Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

2.2.4 Tujuan Memberi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010:121), tujuan dari pemberian kompensasi adalah:

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.

2.2.5 Tantangan Dalam Kompensasi

Menurut Kartono (2006:124) tantangan-tantangan dalam pemberian kompensasi adalah :

1. Tujuan strategis
2. Tingkat upah berlaku
3. Kekuatan serikat pekerja
4. Kendala pemerintah
5. Pemerataan Pembayaran

2.2.6 Indikator-Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2010:118) menyatakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi langsung:
 - a. Gaji Pokok
 - b. Kebijakan standart gaji
 - c. Dasar pemberian gaji
 - d. Tunjangan Fungsional

2. Kompensasi tidak langsung :
 - a. Asuransi

2.3 Turnover Intention

2.3.1 Pengertian *Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain. *Turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:125), perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan menurut Rivai (2009:238) *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Perputaran (*turnover*) dikelompokkan ke dalam beberapa cara yang berbeda antara lain:

1. Perputaran secara tidak sukarela: jadi berupa pemecatan (PHK) karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.
2. Perputaran secara sukarela; dimana karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri.

Menurut Siregar (2006:214) *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* dipengaruhi oleh stres kerja dan lingkungan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja, yaitu karakteristik individual dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual meliputi umur, pendidikan, serta status perkawinan sedangkan faktor lingkungan kerja terbagi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, serta lokasi pekerjaan sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, serta kualitas kehidupan kerjanya.

Menurut Mobley (2002:44), *turnover* karyawan adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Namun *turnover* lebih mudah dilihat dari sudut pandang negatif saja. Padahal ada kalanya *turnover* justru memiliki implikasi-implikasi sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Organisasi selalu mencari cara untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama perputaran disfungsi yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan dan biaya rekrutmen. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja rendah tetapi tingkat perpindahan karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru. Berikut rumus persentasi *turnover* yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel. 2.1**Rumus perputaran (*turnover*)**

Jumlah karyawan yang masuk + jumlah karyawan yang keluar
Jumlah karyawan awal tahun + jumlah karyawan akhir tahun

Sumber: Panggabean (2004:20)

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Siagian (2004:230), berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan. Sedangkan menurut Mobley (2002:45), faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja (*turnover intention*) antara lain:

1. Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain umur, pendidikan dan status perkawinan.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi *turnover*

intention pada karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut dan dapat menghilangkan keinginan pindah kerja (*turnover intention*).

Menurut Oetomo dalam Riley (2006:2), keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah/gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel.

2. Individu

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan.

Menurut Rivai (2009:240), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut:

a. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kualitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang

diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.

b. Lama Kerja

Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana harapan - harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

c. Dukungan Sosial

Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stress dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

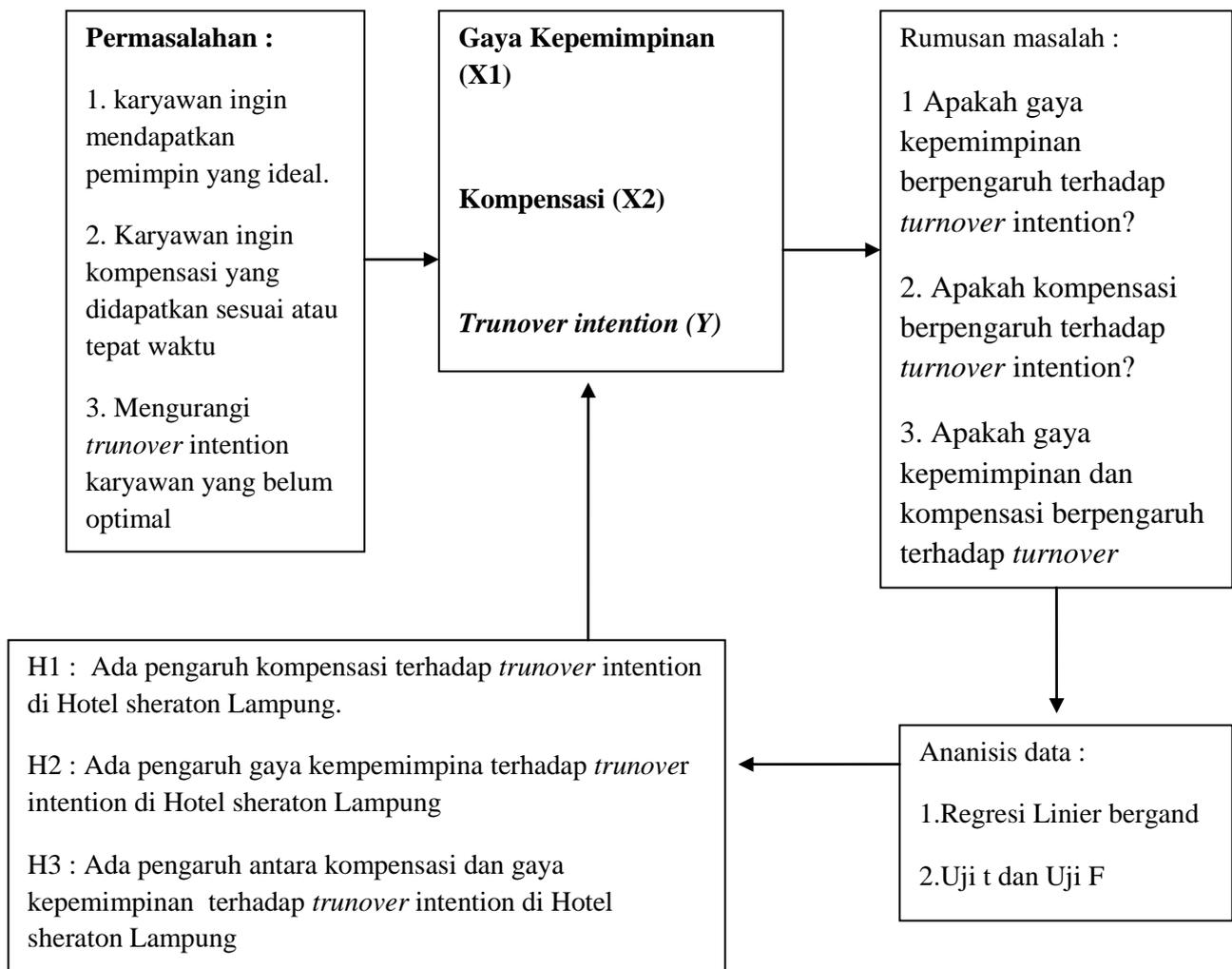
d. Kompensasi

Kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi

dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diterima karyawan bukan dalam bentuk uang. Bentuk dari kompensasi nonfinansial yaitu lingkungan fisik/psikologi dimana seseorang bekerja.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat ditunjukkan seperti gambar dibawah ini :



Hipotesa penelitian ini merupakan dugaan sementara dari sebuah penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Ada pengaruh kompensasi terhadap turnover intention di Hotel sheraton Lampung.

H2 : Ada pengaruh kompensasi terhadap turnover intention di Hotel sheraton Lampung

H3 : Ada pengaruh antara kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention di Hotel sheraton Lampung