

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *Leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu - ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermamfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu di pahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. Adapun landasan teori tentang pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli, antara lain:

- a. Menurut Veithzal Rivai (2014, p.2) mendefinisikan bahwa: Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
- b. Menurut Hasibuan (2016, p.10) mendefinisikan bahwa: Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Robbins dan Judge dalam Wibowo (2015, p.280) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

2.1.2 Tipe - Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang memiliki tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri, adapun tipe - tipe kepemimpinan tersebut diutarakan oleh Sudarwan Danim (2012, p.75), sebagai berikut:

1. Pemimpin Otokratik (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang wenang atau kemauan sendiri dan setiap pemikiran dipandang benar sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut. Kepemimpinan otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya, dengan memiliki ciri-ciri lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan.
 - b. Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide ide baru.
 - c. Bekerja disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
 - d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
 - e. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
 - f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
 - g. Korektif dan minta penyelesaian tugas tepat waktu sekarang.
- #### **2. Pemimpin Demokratis (*Democratic Leadership*)**

Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam mencapai tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Kepemimpinan Demokratis

adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, dimaksudkan bahwa pemimpin mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
 - b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
 - c. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
 - d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
 - e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.
3. Pemimpin Permisif

Kata permisif bisa bermakna serba boleh, serba meng-ya-kan, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya, dan apatis. Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan yang termasuk ke dalam katagori ini biasanya terlalu banya mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Pemimpin permisif memberikan kebebasan kepada karyawan, bigini boleh, begitu boleh, dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur, dan tidak konsisten. Adapun ciri-ciri pimpinan yang permisif antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.

- d. Banyak 'mengambil muka' kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

2.1.3 Sifat Pempimpin

Proses mengidentifikasi sifat-sifat pempimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pempimpin. Dintara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pempimpin, menurut Veithzal Rivai (2014, p.153), yaitu:

a. **Inteligensi.**

Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat inteligensi seseorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pempimpin. Hal tersebut dapat diterangkan berdasarkan fakta bahwa individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat inteligensi sangat tinggi.

b. **Inisiatif.**

Hal ini terdiri dari dua bagian:

1. Kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan.
2. Kemampuan untuk "melihat" arah tindakan yang tidak "terlihat" oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.

c. **Energik atau Rangsangan.**

Banyak yang berpendapat bahwa salah satu cirri pempimpin yang menonjol adalah bahwa pempimpin lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dari pada seseorang bukan pempimpin. Energi mental dan fisik diperlukan.

d. **Kedewasaan Emosional.**

Dapat diandalkanya persistensi dan objektivitas. Seorang pempimpin dapat diandalkan janji-janji mengenai akan dilaksanakanya, dan

bersedia bekerja lama dan menyebarkan sikap “entusiasme” diantara pengikut-pengikutnya.

e. Persuasif.

Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi

f. Skill Komunikatif.

Seorang pemimpin yang pandai bicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil inti-sari dari pada pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasif, informatif serta stimulatif.

g. Kepercayaan pada Diri Sendiri.

Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat anti social. Ia berkeyakinan bahwa dapat menghadapi secara berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.

h. Perseptip.

Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami cirri-ciri dan kelakuan orang-oranglain, dan terutama pihak bawahanya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.

i. Kreativitas.

Kapasitas untuk bersifat orisinil, untuk memikirkan cara-cara baru dan merintis jalan baru sama sekali guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.

j. Partisipasi Sosial.

Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka. Seorang pemimpin menyesuaikan diri dengan

berbagai kelompok dan memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan dan bekemampuan untuk melakukan konversasi tentang macam-macam subjek. Orang-orang bekerja sama sukarela denganya.

2.1.4 Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Wibowo (2015, p.284) Karakteristik atau sifat pemimpin yang sukses menurut pandangan teori ini adalah ditunjukkan oleh adanya:

- a. *Drive*, dorongan adalah harapan untuk berprestasi, ambisi, energi tinggi, kegigihan dan inisiatif.
- b. *Honesty and integrity*, kejujuran dan integritas adalah merupakan bentuk sifat dapat percaya, dapat diandalkan dan terbuka.
- c. *Leadership motivation*, motivasi kepemimpinan adalah adanya keinginan – keinginan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- d. *Self-confidence*, percaya diri adalah kepercayaan terhadap kemampuan diri.
- e. *Cognitive ability*, kemampuan kognitif adalah kecerdasan kemampuan mengintegrasikan dan menginterpretasikan sejumlah besar informasi.
- f. *Creativity*, kreativitas adalah kapasitas yang timbul dengan gagasan orisilil.
- g. *Fexibility*, fleksibilitas adalah kemampuan menyesuaikan dengan kebutuhan pengikut dan situasi.

2.1.5 Syarat-Syarat Pemimpin Ideal

Untuk menjadi pemimpin yang ideal harus memenuhi persyaratan tertentu. Terdapat syarat-syarat pemimpin yang ideal menurut Sudarwan Danim (2012, p.61), yaitu:

1. Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

2. Memiliki inteligensi yang tinggi.
3. Memiliki fisik yang kuat.
4. Berpengetahuan luas.
5. Percaya diri.
6. Dapat menjadi anggota kelompok.
7. Adil dan bijaksana.
8. Tegas dan berinisiatif.
9. Berkapasitas membuat keputusan.
10. Memiliki kestabilan emosi.
11. Sehat jasmani dan rohani
12. Bersifat prospektif.

2.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan menghargai sebuah kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan.

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Di bawah ini merupakan pengertian kompensasi dari beberapa ahli, antara lain:

- a. Menurut Andrew F Sikula dalam Taufiq Rachman (2016, p.77) mendefinisikan bahwa: merupakan segala sesuatu yang berbentuk barang, uang, dan jasa yang diterima karyawan karna jasa yang telah diberikannya yang terdiri dari gaji, insentif, benefit, dan service.
- b. Menurut Hasibuan (2016, p.118) mendefinisikan bahwa: kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan

- c. Menurut Willian B Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2016, p.119) mendefinisikan bahwa : kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pkerjaan yang diberikanya,baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah Kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya.

2.2.2 Tujuan Kompensasi

Dalam sebuah organisasi setiap kegiatan pasti memiliki tujuan guna mencapai tujuan dari perusahaan, seperti halnya pemberian kompensasi. Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2015, p.106) sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja.

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif.

Jika progam kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

5. Stabilitas karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Disiplin.

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah.

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.2.3 Asas Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan peraturan-peraturan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian yang sebaik-baiknya supaya kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2016, p.122), Asas-asas pemberian kompensasi antara lain :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan,

tanggung jawab, jabatan pekerjaan. Porsi adil dalam hal ini tidak harus disamakan antar setiap karyawan.

2. Asas Layak dan Wajar

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

2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2016, p. 127), antara lain sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif kecil, sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/Organisasi Karyawan

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

4. Produktifitas Kerja Karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum
6. Biaya Hidup/*Cost of Living*
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar, begitu juga sebaliknya.
7. Posisi Jabatan Karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja
Jika pendidikan dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilan lebih baik
9. Kondisi Perekonomian Nasional
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit mempunyai risiko yang besar maka tingkat upah/jasa semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

2.2.5 Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016, p. 118) Indikator dari kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*) meliputi :
 - a. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tidak masuk kerja.

b. Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan pedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

c. Upah Insentif

Upah Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

a. Benefit dan Service

Benefit dan Service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga dan darmawisata.

2.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karier

Di bawah ini merupakan pengertian Pengembangan Karier dari beberapa ahli, antara lain:

1. Menurut Taufiq Rachman (2016, p.170) mendefinisikan pengembangan karier adalah outcomes yang berasal dari interaksi karir antara individu dengan proses manajemen karier institusi (organisasi)
2. Menurut Hasibuan (2016, p.69) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.
3. Menurut Nawawi (2011, p.21), mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan secara maksimum.

2.3.2 Faktor-faktor pengembangan karier

Aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*).

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap

pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja (Net Working).

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Pengunduran diri (resignation).

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (leveraging).

5. Kesetiaan terhadap organisasi (Organization loyalty).

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat

keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6. Pembimbing dan sponsor (Mentors and sponsors).

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (Key subordinate).

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh (Growth opportunities).

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai rencana karirnya.

9. Pengalaman internasional (International experience).

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global. Penelitian ini menggunakan komponen pengembangan karir milik dan Sagala dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya perusahaan dalam menciptakan kesadaran individu akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (key subordinate) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor.

2.3.3 Indikator-Indikator Pengembangan karir

Menurut Taufiq Rachman (2016, p.173). Indikator pengembangan karir terdiri ada lima yaitu:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

2. Kepedulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para

karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses internal yang sifatnya kompetitif.

4. Minat untuk dipromosikan

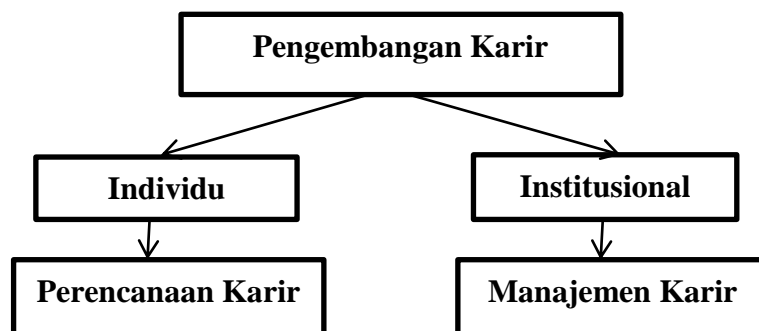
Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan fleksibel dan proaktif

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan seseorang berlainan.

Gambar 2.3

Pengembangan Karir Organisasional



Sumber : Taufiq ranchman (2016, p.186)

2.4 Turnover Intention

2.4.1 Pengertian Turnover Intention

Turnover Intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri, bahwa peninggalan kerja wujud meliputi tiga hal, yakni perubahan perilaku, peninggalan kerja secara fisik dan peninggalan secara psikologis. Peninggalan kerja secara fisik yang dimaksud adalah *turnover*. Di bawah ini merupakan pengertian kinerja dari beberapa ahli, antara lain :

1. Menurut Kartono (2017, p.43) mendefinisikan bahwa: adalah perilaku sejauh mana pegawai berniat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.
2. Menurut Bothma dan Roodt dalam Kartono (2017, p.43) mendefinisikan bahwa: adalah turnover intention yang memiliki perilaku untuk tinggal atau meninggalkan organisasi.
3. Menurut Lee dalam Kartono (2017, p.43) mendefinisikan bahwa: adalah turnover intention merupakan suatu persepsi subjektif dari anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan kesempatan ini dengan tujuan mencari kesempatan lain.

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa turnover intention adalah perilaku pegawai berniat berhenti dari pekerjaannya saat ini atau meninggalkan organisasi.

2.4.2 Indikator Turnover Intention

Indikator turnover intention yang merupakan kriteria menurut Lum et al dalam Kuncoro dalam Kartono (2017, p.45) adalah sebagai berikut:

1. *Intention to quit* (niat untuk keluar)

Mencerminkan individu berniat untuk keluar yang diliahat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi

2. *Job search* (pencarian pekerjaan)

Mencerminkan keinginan individu untuk mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali mencari tambahan penghasilan dari organisasi.

3. *Thinking of quit* (memikirkan keluar)

Mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangks keputusanya tersebut, keluar dari pekerjaanya atau tetap berada di lingkungan pekerjaanya.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini akan dijelaskan persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sehingga penulis dapat mengambil keterkaitan antara variabel yang sama dengan penelitian terdahulu yang nantinya akan diteliti oleh peneliti. Adapun penelitian terdahulu yang diperoleh dari jurnal-jurnal dari karya ilmiah, artikel ilmiah, hasil penelitian skripsi dan dari *internet* yang menjadi referensi bagi peneliti, yaitu seperti yang disajikan pada tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, Ruslin Anwar 2015	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi	Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor internal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap turnover intention karyawan pada perusahaan jasa konstruksi. 2. Faktor eksternal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap turnover intention karyawan pada perusahaan jasa konstruksi. 3. Faktor paling dominan yang mempengaruhi adanya turnover intention karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah faktor eksternal.
2	Agung Wahyu Handaru 2012	Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT Jamsostek	Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan gaji dan komitmen organisasi di PT JAMSOSTEK cukup rendah karena adanya peningkatan turnover karyawan setiap tahunnya. Sebagian karyawan menyatakan gaji yang diterima dari perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan menyatakan gaji tidak memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, ini memberikan indikasi bahwa adanya ketidakpuasan karyawan atas gaji dan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan ini. 2. Secara empiris memberikan indikasi bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover disetiap divisi pada PT JAMSOSTEK pusat 3. Secara empiris memberikan indikasi bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover disetiap divisi pada PT JAMSOSTEK pusat 4. Secara empiris memberikan indikasi bahwa kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara simultan memiliki

				<p>pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover disetiap divisi pada PT JAMSOSTEK pusat.</p>
3	<p>Eddy M. Sutanto, Carin Gunawan 2013</p>	<p>Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Turnover Intentions</p>	<p>Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil uji hipotesis (uji F), secara simultan Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intentions (Y). Selain itu, variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional secara simultan memiliki keeratan hubungan yang sangat kuat terhadap Turnover Intentions. 2. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t), secara parsial variabel Kepuasan Kerja maupun variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intentions. Selain itu, adanya arah negatif dari variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intentions menunjukkan bahwa semakin tingginya Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional akan berpengaruh terhadap penurunan Turnover Intentions yang berarti membawa dampak baik ke perusahaan
4	<p>Muhammad Khaidir, Tinik Sugiati 2016</p>	<p>Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Studi Pada Karyawan Kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin</p>	<p>Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin. 2. Variabel kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin. 3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin. 4. Variabel stres kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap turnover intention karyawan kontrak PT. GSM

				Banjarmasin.
5	Arin Dewi Putrianti, Djamhur Hamid. M. Djudi Mukzam 2014	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang)	Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh secara simultan kedua variabel bebas terhadap turnover intention. 2. Berdasarkan nilai koefisien beta dan t hitung didapat bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel motivasi kerja maka variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap turnover intention.
6	Susilowati, Th. Agung M. Harsiwi 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intentions Dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan Pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja	Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. 2. Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. 3. Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. 4. Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. 5. Gaya kepemimpinan demokrasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. 6. Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
7	Andri Gunawan 2017	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Perawat yang	Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. 2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru.

		Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru		<ol style="list-style-type: none"> 3. Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. 4. Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. 5. Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. 6. Motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. 7. Motivasi tidak memediasi pengaruh pengembangan kari terhadap kepuasan kerja perawat pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru
8	Aprilia Anastasya Kawulusa, Kanwil V Manado, Jantje L. Sepang Dan Christoffel Mintardjo 2016	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Semangat Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian	Regresi Linier Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir, kompensasi dan semangat kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, secara parsial pengembangan karir dan kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja.

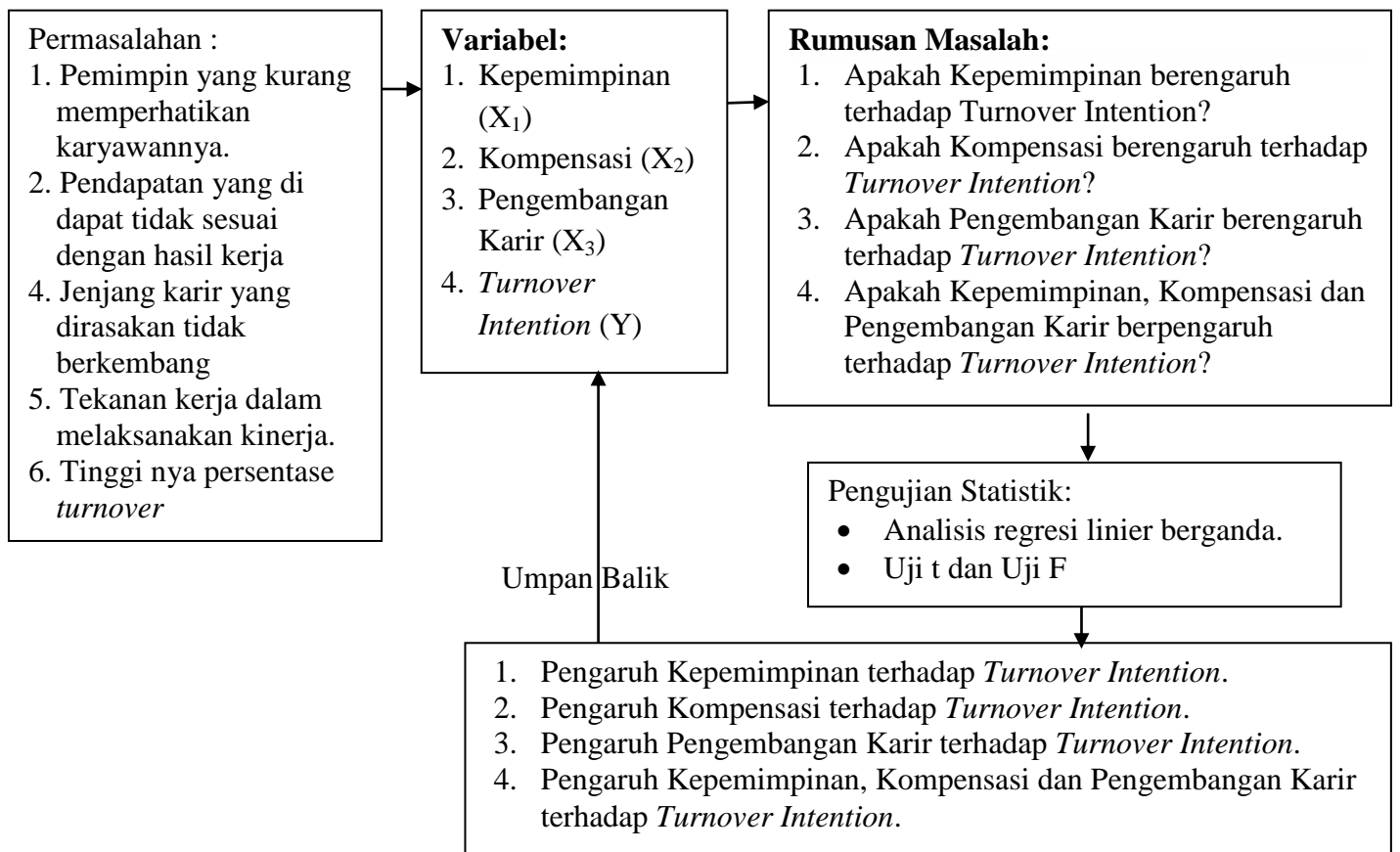
Berdasarkan dari data pada tabel 2.1 diatas adalah penelitian sebelumnya yang menjadi acuan sebagai bahan refrensi dalam melaksanakan penelitian ini, bahwa terdapat perbedaan-perbedaan dengan ini, antara lain. Judul: Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Pada PT. Bhandha Ghara Reksa. (Persero). Cabang Lampung. Metode analisi data yang digunakan yaitu, Regresi Linier Berganda. Sedangkan tujuan dari hasil penelitian ini adalah untuk mengetahui secara parsial dan secara simultan pengaruh Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Pengembangan

Karir Terhadap *Turnover Intention* Pada PT. Bhandha Ghara Reksa. (Persero).
Cabang Lampung.

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013: p.60), menjelaskan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya diatas, maka kerangka pikir dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 2.5 dibawah ini:

Gamabar 2.2
Kerangka Pemikiran



2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan pernyataan serta jawaban sementara terhadap masalah yang masih timbul dan bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis ini dimaksudkan untuk memberi arah bagi analisis penelitian. Adapun beberapa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Lampung.
- H2: Diduga terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Lampung.
- H3: Diduga terdapat pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Lampung
- H4.: Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Lampung.