

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi yang semakin ketat menyebabkan terjadinya gejolak ekonomi di semua lapisan masyarakat serta banyaknya kebutuhan dan keinginan manusia tidak terpenuhi secara maksimal, karena adanya kesenjangan harga barang di pasar dengan pemenuhan kebutuhan akibat gejolak ekonomi yang terjadi. Namun hal ini juga tidak diimbangi dengan pendapatan yang cenderung stabil untuk mengimbangi kebutuhan yang meningkat, sehingga menyebabkan manusia lebih bekerja keras dalam meningkatkan pendapatan untuk memenuhi kehidupannya.

Menurut White (2009), manusia akan berusaha keluar dari zona nyaman bekerja sebagai karyawan yang mana pendapatannya cenderung tetap dan sesuai dengan standar pendidikan serta tidak lebih dari kebutuhan pangan harian, kejadian tersebut membuat perusahaan khawatir karena bisa berdampak pada berkurangnya jumlah karyawan yang mengakibatkan penurunan produksi. Tentu menjadi perhatian serius perusahaan dalam menghindari pengurangan karyawan dari keinginan individu karyawan sendiri yang ingin keluar dari pekerjaannya atau dikenal dengan istilah *turnover intention*.

Permasalahan-permasalahan dalam pekerjaan pada perusahaan jasa pelayanan penerbangan seperti gaya kepemimpinan yang tidak sesuai untuk diterapkan dalam perusahaan, keselamatan kerja karyawan yang kurang diperhatikan, serta adanya *job insecurity* dalam bekerja akan berdampak pada tingginya tingkat *turnover intention* karyawan. Tingkat meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*) tersebut dapat terjadi di setiap organisasi mana saja dan salah

satunya hal ini terjadi pada karyawan PT Gapura Angkasa Denpasar. Fenomena *turnover intention* yang terjadi pada PT Gapura Angkasa Denpasar dapat menimbulkan dampak negatif yang mengganggu kinerja PT Gapura Angkasa Denpasar karena *turnover intention* berdampak pada kerugian biaya yang di timbulkan, sebab perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk mencari pengganti karyawan yang keluar.

Turnover intention adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu Astiti *et al.*, (2020). Taringan *et al.*, (2021), mengungkapkan bahwa pergantian karyawan adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen dengan alasan tertentu. Sedangkan menurut Deswarta *et al.*, (2021), secara definisi *turnover intention* merupakan sebuah hasrat yang timbul dari dalam seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dipacu oleh faktor lingkungan perusahaan, kompensasi dan sebagainya. Pricelda dan Pramono (2021), mengungkapkan bahwa *turnover intention* bisa dikatakan sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berpindah ke pekerjaan di tempat lain. Dari sudut pandang perusahaan pergantian karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi ketidakstabilan organisasi berkaitan dengan perekrutan kembali karyawan untuk menggantikan posisi karyawan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya disebabkan karena ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan dengan pekerjaan yang dia dapatkan sekarang. Keinginan tersebut belum bisa

diwujudkan karena karyawan akan berfikir terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah menuju perusahaan lain.

PT Gapura Angkasa adalah perusahaan bersama yang didirikan pada tanggal 26 Januari 1998 oleh 3 Badan Usaha Milik Negara, yaitu PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero). Perseroan yang bergerak dalam bidang usaha jasa *ground handling* dan kegiatan usaha lainnya yang menunjang usaha penerbangan di bandar udara. PT Gapura Angkasa Denpasar yang memiliki alamat pada Bandara Internasional Ngurah Rai, Tuban, Kecamatan. Kuta, Kabupaten Badung, Bali, perusahaan percaya bahwa dengan kerjasama tim yang sangat baik, semangat dan komitmen Tim untuk selalu memberikan solusi yang terbaik, sehingga PT Gapura Angkasa dan pelanggan dapat meraih kesuksesan bersama.

Ashford *et al.* (1989) mengungkapkan bahwa *turnover intention* yang terjadi pada suatu perusahaan atau organisasi bukanlah suatu kebetulan akan tetapi karena memang ada faktor yang mempengaruhinya yang menurut karyawan untuk tidak tetap mempertahankan pekerjaannya di perusahaan atau organisasi tersebut. Seiring dengan perkembangan sebuah organisasi maka munculah berbagai macam permasalahan terkait dengan *turnover intention* karyawan diantaranya pengaruh kepemimpinan situasional, keselamatan kerja serta *job insecurity*. Dalam perusahaan jasa layanan penerbangan di Indonesia masih ditemukan tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi. Indikasi *turnover intention* di atas bisa ditemukan di PT Gapura Angkasa Denpasar ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan PT. Gapura Angkasa Denpasar
Tahun 2018-2022

| Tahun | Jumlah Karyawan | Karyawan Masuk | Karyawan Keluar | Jumlah Karyawan Sesudah |
|---|-----------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| 2018 | 70 | 5 | 5 | 70 |
| 2019 | 70 | 2 | 4 | 68 |
| 2020 | 68 | 8 | 3 | 73 |
| 2021 | 73 | 0 | 30 | 43 |
| 2022 | 43 | 0 | 33 | 10 |
| Sumber: PT Gapura Angkasa Denpasar (2023) | | | | |

Fenomena yang terjadi pada pengamatan langsung dan dengan melakukan wawancara HRD di PT. Gapura Angkasa, serta beberapa yang bekerja pada PT. Gapura Angkasa. Dapat dilihat pada data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2018 jumlah tenaga kerja yang bekerja pada divisi *Postflight* sebanyak 70 orang, pada tahun 2019 jumlah karyawan turun menjadi 68 orang dan pada tahun 2020 jumlah karyawan kembali meningkat menjadi 73 orang, namun pada tahun 2021 jumlah karyawan kembali menurun sebanyak 43 orang, dan puncaknya jumlah karyawan pada tahun 2022 menurun menjadi 10 orang.

Faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yaitu gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Utaminingsih (2014:99) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pendapat lain disampaikan oleh Thoha (2015:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, walaupun gaya kepemimpinan yang digunakan sering kali berbeda pada setiap kesempatan, namun pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang paling dominan digunakan untuk mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang

berbeda-beda membuat karyawan memiliki sikap yang berbeda pula dalam bekerja. Semakin berkembangnya jaman banyak teori gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli salah satunya adalah pendekatan kepemimpinan situasional.

Thoah (2015:318) menyatakan gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan. Semua gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin semata-mata hanya untuk memberikan motivasi kepada bawahan agar meningkatkan kinerjanya.

Indikator gaya kepemimpinan situasional adalah *telling*, *participating*, *selling*, dan *delegating*. Menurut Abbasi dan Hollman dalam Iskandar pemimpin yang tidak efektif memiliki visi yang lemah, penilaian tidak akurat, kemampuan komunikasi yang tidak efektif akan mengarah kepada keinginan karyawan untuk melepaskan diri. Hubungan tidak baik karyawan dengan pemimpinnya akan menyebabkan karyawan mempunyai keinginan untuk pergi (Astuti dan Iskandar 2015).

Hasil observasi diawal dengan menggunakan metode wawancara kepada 15 karyawan ditemukan fenomena permasalahan dalam gaya kepemimpinan situasional pada PT Gapura Angkasa cabang Denpasar terdapat dalam indikator konsultasi (*problem solving*) dimana pimpinan kurang memperhatikan mengenai masalah karyawan, khususnya pada karyawan tidak tetap (*outsourcing*) dan kurang memberikan supportnya kepada karyawan tidak tetap (*outsourcing*) dalam pengembangan karir. Dalam membina karyawan tidak tetap (*outsourcing*) dan

pegawai tetap memiliki perbedaan lama waktu bekerja yang dimiliki masing-masing karyawan sehingga membuat kemampuan dalam bekerja berbeda serta terbentuknya keinginan karyawan berbeda pula.

Karyawan yang telah lama bekerja akan lebih mandiri sehingga pemimpin tidak perlu terlalu ikut campur dalam pelaksanaan sebuah tugas, lain halnya dengan bawahan yang baru saja masuk yang harus dituntun dalam pelaksanaan sebuah tugas. Dalam hal ini baik atasan maupun karyawan dalam perusahaan dituntut untuk berpartisipasi serta mengerti kebutuhan dan perbedaan yang dimiliki masing-masing individu. Dari fenomena di atas dapat terlihat bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT Gapura Angkasa Denpasar membuat citra pemimpin menjadi tidak bisa mengerti tentang mencari solusi dalam permasalahan karyawan perusahaannya.

Berdasarkan Penelitian sebelumnya oleh Salfadila (2022), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat mengundurkan diri karyawan, Temuan ini membuktikan bahwa kurangnya pengembangan dalam gaya kepemimpinan situasional terhadap, kemampuan instruksi, kemampuan konsultasi, kemampuan partisipasi dan delegasi pada karyawan. Menyebabkan tidak mempengaruhi niat *turnover intention* karyawan meningkat. Hal ini juga didukung oleh penelitian Fiorencia (2019), Natasya (2023), Namun hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Agnesia (2018), Paparang (2019), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Temuan ini membuktikan bahwa pengembangan dalam gaya kepemimpinan situasional terhadap, kemampuan instruksi, kemampuan konsultasi, kemampuan partisipasi

dan delegasi pada karyawan menyebabkan niat *turnover intention* karyawan meningkat.

Adapun Keselamatan kerja yaitu upaya untuk menjamin dan menjaga kesehatan serta keutuhan jasmani dan rohani para tenaga kerja khususnya manusia, untuk menuju masyarakat yang adil dan makmur (Mangkunegara, 2009:123). Keselamatan kerja termaksud salah satu program pemeliharaan yang ada diperusahaan. Pelaksanaan program keselamatan kerja bagi karyawan sangatlah penting karena bertujuan untuk menciptakan sistem keselamatan dan kesatuan kerja dengan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mengurangi kecelakaan. Masalah keselamatan kerja kesehatan dan kerja bukan hanya semata-mata tanggung jawab pemerintah saja melainkan tanggung jawab semua pihak yaitu pengusaha, tenaga kerja dan masyarakat.

Perusahaan berperan penting dalam menjaga keselamatan kerja sumber daya manusia (SDM) atau karyawan dalam transportasi udara sangat mengedepankan keselamatan sebagai nilai jual yang paling utama dari jasa transportasi ini tentunya dengan ditunjang dengan sarana dan prasarana yang layak dan sumber daya manusia yang mampu dengan baik dalam pengoperasiannya.

Indikator keselamatan kerja berupa Keadaan tempat lingkungan kerja, Pengaturan udara, Pengaturan penerangan, Pemakaian peralatan kerja, Kondisi fisik dan mental pegawai yang tidak efektif akan membuat karyawan merasa tidak aman dalam bekerja, artinya dengan kurang adanya tersedianya alat kerja yang baik dan memadai akan memberikan rasa tidak aman dan tidak nyaman pada karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan

sehingga karyawan lebih memilih meninggalkan perusahaan (*turnover Intention*) demi menjaga keamanan serta keselamatan karyawan dalam bekerja.

Namun setelah melakukan observasi wawancara kepada 8 karyawan dilapangan peneliti menemukan fenomena permasalahan yang terjadi pada PT.Gapura Angkasa yang menyangkut indikator keselamatan kerja diantaranya adanya karyawan yang tidak menggunakan peralatan pelindung dan ditemukan beberapa alat keselamatan kerja yang cukup tua yang sudah tidak layak pakai yang disediakan oleh perusahaan, penyediaan peralatan pelindung yang mencukupi dan memadai serta melakukan pergantian pada alat keselamatan yang sudah tidak layak atau melebihi batas usia pakai sangat diperlukan demi menghindari kecelakaan dalam pekerjaan baik berupa *incident* maupun *accident*. Dengan adanya temuan tersebut maka peralatan pelindung yang harus digunakan dalam pekerjaan khusus seperti helm pelindung, sarung tangan pelindung, masker, sepatu pelindung serta rompi harus lebih diutamakan demi keselamatan kerja karyawan.

Penelitian sebelumnya oleh Salahudin (2019), menjelaskan bahwa keselamatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat mengundurkan diri karyawan (*turnover Intention*), Temuan ini membuktikan bahwa kurangnya pengawasan serta pengetahuan pimpinan dalam keselamatan kerja terhadap keadaan tempat lingkungan kerja, pemakaian peralatan kerja serta kemampuan menganalisa kondisi fisik dan mental pada karyawan tidak menyebabkan banyaknya niat *turnover intention* karyawan meningkat. Hal ini juga didukung oleh penelitian Afifi (2022), Safitri (2018), Namun penelitian oleh Kurniawan (2023), Yeni (2020), yang menyatakan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa

pengawasan serta pengetahuan pimpinan dalam keselamatan kerja terhadap keadaan tempat lingkungan kerja, pemakaian peralatan kerja serta kemampuan menganalisa kondisi fisik dan mental pada karyawan akan menyebabkan niat *turnover intention* karyawan meningkat.

Selain itu, ketika kondisi bisnis yang semakin kompetitif dan tidak menentu, perubahan harus sering dilakukan agar suatu organisasi dapat bertahan dan berhasil. Perubahan organisasional memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif yang di timbulkan dari perubahan organisasi adalah perusahaan akan dapat tumbuh dan berkembang, sedangkan dampak negatifnya akan menyebabkan munculnya perasaan ketidakpastian pada masa depan sehingga memicu perasaan cemas, khawatir sehingga dapat mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku karyawan.

Job Insecurity dianggap 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 (Greenhalgh dan Rosenblatt dalam Suciati et al., 2014:23)

Menurut Judge (1993) dalam Sandi (2014) menyatakan bahwa salah satu penyebab timbulnya keinginan berpindah (*Turnover Intention*) pada karyawan adalah pengaruh buruk dari pemikiran disfunctional. Pengaruh tersebut timbul karena terjadi konflik, perasaan tidak senang dan tidak puas terhadap lingkungan kerja yang dapat memicu rasa tidak aman pada pekerjaan (*Job Insecurity*).

Indikator *job insecurity* berupa arti pekerjaan bagi individu, tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan, tingkat ancaman yang

kemungkinan terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu, tingkat pentingnya keseluruhan pekerjaan karyawan yang tidak efektif akan membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, artinya tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi akan mempengaruhi keseluruhan kerja individu dapat menurunkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan sehingga karyawan lebih memilih meninggalkan perusahaan (*turnover Intention*).

Hasil yang peneliti dapatkan dengan metode wawancara dan observasi dengan 10 orang karyawan yang dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi akan mempengaruhi keseluruhan kerja karyawan tersebut, Hal ini disebabkan dengan adanya kemungkinan terjadinya ancaman kerja dimasa depan yang dapat memengaruhi keseluruhan kerja karyawan tersebut seperti pademi *coronavirus disease*-(COVID-19) dimana sebuah negara dilarang melakukan aktivitas penerbangan yang menyebabkan perusahaan *ground handling* harus mengurangi jumlah karyawan yang bekerja karena jumlah penerbangan menurun drastis serta untuk memutus rantai penyebaran virus, serta adanya karyawan ingin pindah pekerjaan karena takut akan tuntutan pekerjaan yang mereka rasakan terlalu tinggi sehingga muncul perasaan khawatir akan terjadinya kejadian tersebut terulang dan tertekan dalam bekerja, serta adanya beban kerja yang tidak sesuai dengan gaji yang tidak sepadan dengan kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya oleh Kojo (2023), menjelaskan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat mengundurkan diri karyawan(*turnover Intention*), Temuan ini membuktikan bahwa arti pekerjaan bagi individu, tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan, tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi dan mempengaruhi

keseluruhan kerja individu, tingkat pentingnya keseluruhan pekerjaan karyawan yang tidak efektif akan membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, artinya tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi tidak akan mempengaruhi keseluruhan kerja individu yang dapat menurunkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan sehingga karyawan lebih memilih meninggalkan perusahaan (*turnover Intention*). Hal ini juga didukung oleh penelitian Wandari (2020), Purwati (2021), Namun penelitian oleh Karina (2018), Maharani (2023) yang menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang ada di atas maka diangkat judul Pengaruh **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Keselamatan Kerja, *Job Insecurity* Karyawan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Divisi *Postflight* PT. Gapura Angkasa Denpasar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Divisi *Postflight* PT. Gapura Angkasa Denpasar?
- 2) Apakah keselamatan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Divisi *Postflight* PT. Gapura Angkasa Denpasar?
- 3) Apakah *job insecurity* karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Divisi *Postflight* PT. Gapura Angkasa Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap *turnover intention* karyawan pada Divisi *Postflight* PT. Gapura Angkasa Denpasar.
- 2) Untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh Keselamatan Kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Divisi *Postflight* PT.Gapura Angkasa Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan pada Divisi *Postflight* PT. Gapura Angkasa Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat serta berguna untuk hal-hal sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bukti empiris dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam gaya kepemimpinan situasional, keselamatan kerja, *job insecurity* dan *turnover intention* karyawan.

2) Manfaat Praktis

a. Manfaat praktis bagi peneliti, yaitu diharapkan adanya hasil penelitian bisa menjadi solusi untuk menyelesaikan masalah secara nyata.

b. Manfaat praktis bagi universitas, yaitu diharapkan adanya hasil

penelitian bisa menjadi masukan yang berharga bagi pemimpin didalam universitas serta perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan yang optimal pada PT. Gapura Angkasa.

- c. Manfaat praktis bagi masyarakat umum, yaitu sebagai pedoman untuk mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan dan pemanfaatan sumber daya manusia secara maksimal sehingga mampu mendapatkan kinerja karyawan secara optimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teory

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Social exchange theory merupakan teori yang dipelopori oleh Blau (1964) dan Homans (1961). teori pertukaran sosial melihat dimana perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Seperti halnya ketika kita di dalam suatu organisasi terdapat orang lain yang meminta bantuan pada kita, kita membantunya dan sebaliknya ketika kita meminta bantuan, maka orang lain dalam organisasi tersebut membantunya. Sehingga ada unsur timbal balik dimana semua pihak yang terlibat merasa teruntungkan. Jadi perilaku seseorang dimunculkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

Pada umumnya masyarakat membangun hubungan sosial yang terdiri dari unsur imbalan, pengorbanan, dan keuntungan, sehingga kita dan orang lain dalam hubungan tersebut dipandang sebagai perilaku yang saling mempengaruhi. Ganjaran adalah apa yang diperoleh dengan pengorbanan, dimana pengorbanan adalah apa yang dihindari, keuntungan adalah ganjaran dikurangi pengorbanan. Oleh karena itu tindakan sosial terdiri dari pertukaran setidaknya dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi, (Mighfar, 2015).

Penerapan teori *Social Exchange* dengan penelitian kali ini yaitu adanya *turnover intention* karyawan disebabkan karena Perusahaan tidak memberikan timbal baik yang sesuai dengan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan tersebut. Seperti yang sudah dijelaskan teori *Social Exchange* apabila seorang

pemimpin memberikan sumbangan atau timbal balik yang layak terhadap karyawannya maka pihak karyawan akan melakukan Tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra ke dalam pekerjaan atau dedikasi loyalitas terhadap pekerjaan yang lebih banyak.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan atau leadership termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Kepemimpinan juga merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen (Priansa, 2017:148-149).

Kepemimpinan adalah sifat yang harus dimiliki oleh perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, dan pengendali untuk mempengaruhi orang dan mekanisme kerja guna mencapai tujuan (Dr. H. B. Siswanto, 2005:14). Serta pendapat Judge dan Robbins (2008:64) menyatakan Kepemimpinan Situasional merupakan kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard (2018) teori kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum

menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan proses untuk mempengaruhi bawahan mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien agar tujuan bersama (organisasi dan pegawai) bisa tercapai dengan memuaskan. Jadi seorang pemimpin haruslah mempunyai gaya yang bisa membuat bawahan tertarik, senang dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal.

2. Faktor Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Suparman (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan situasional adalah:

- a. Kekuatan-kekutaan dalam diri para atasan meliputi system nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinan sendiri, perasaan aman dan tidak aman.
- b. Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan meliputi kebutuhan mereka akan kebebasan, kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab, apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- c. Kekuatan-kekutan dan situasi mencakup tipe organisasi, efektifitas kelompok, desakan waktu, sifat masalah itu sendiri.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Arifin (2012) menemukan bahwa indikator yang terdapat pada kepemimpinan sitasional, antara lain:

a. Instruksi

Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu memberikan perintah yang jelas dan tegas kepada karyawan atas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Untuk itu, setiap karyawan yang diberikan tugas diwajibkan untuk melakukan tugas tersebut dan memberikan hasil seperti yang diharapkan.

b. Konsultasi

Pada kondisi ini, seorang pemimpin haruslah mampu menyelesaikan masalah yang timbul secara bersama-sama, hal ini dimaksudkan agar dapat ditemukan solusi yang tepat bagi kedua pihak. Selain itu, seorang pemimpin yang bijaksana bersedia menerima saran atau kritik dari karyawan bila sesuai dengan situasi dan kondisi.

c. Partisipasi

Keberadaan seorang pemimpin perlu ikut ambil bagian dalam kelompok kerja yang terbentuk di perusahaan sehingga waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian tugas akan lebih cepat dan memberikan hasil yang optimal. Selain itu, seorang pemimpin juga diharapkan mampu memberikan wewenang dan tugas yang jelas pada semua karyawan agar tidak terjadi kesalahan atau penyimpangan yang dapat berpengaruh buruk pada hasil yang diberikan.

d. Delegasi

Kemampuan seorang pemimpin juga dapat diketahui dari keterampilannya dalam mendelegasikan tugas yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Dengan demikian walaupun terdapat banyak pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya dan variabel situasional yang penting lainnya seperti misalnya: organisasi, tugas pekerjaan yang diberikan, pengawasan dari pimpinan, dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dengan pengikutnya saja. Perilaku pemimpin dan pengikutnya sangat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional.

2.1.3 Keselamatan Kerja

1. Pengertian Keselamatan Kerja

Pemberian perlindungan untuk menciptakan keselamatan kerja merupakan hal penting untuk diperhatikan. Terciptanya keselamatan kerja juga memberikan keyakinan pada tenaga kerja bahwa mereka dalam kondisi yang aman sehingga tenaga kerja tidak memiliki ketakutan khusus dalam bekerja. Menurut Mangkunegara (2016) mengartikan keselamatan kerja sebagai ilmu dan penerapannya yang berhubungan dengan mesin, alat kerja, pesawat, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungan kerja serta cara melakukan pekerjaan guna menjamin keselamatan tenaga kerja dan aset perusahaan agar terhindar dari kecelakaan dan kerugian lainnya.

Pendapat lain tentang keselamatan kerja menurut Sedarmayanti (2017) keselamatan adalah suatu upaya untuk mencegah setiap perbuatan atau kondisi tidak selamat yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Sinambela (2016) yang menyatakan keselamatan

merupakan suatu kondisi dimana tenaga kerja terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa keselamatan kerja merupakan faktor yang harus diterapkan dalam bekerja, karena pada dasarnya tidak ada yang menginginkan terjadinya kecelakaan dalam melaksanakan tugas serta memberikan perlindungan dan pengetahuan pada setiap pekerja tentang pentingnya mengutamakan keselamatan kerja sehingga terjadinya kecelakaan kerja dapat dicegah, diminimalisir, dan dihindari. Ketika kecelakaan kerja bisa dihindari maka tenaga kerja tidak akan kehilangan hari kerjanya dan produktif.

2. Tujuan Keselamatan Kerja

Setiap upaya perlindungan yang dilakukan oleh perusahaan salah satunya adalah adanya program keselamatan kerja tentu saja memiliki tujuan-tujuan untuk mendorong pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. Pendapat tujuan keselamatan kerja menurut Kasmir (2016) dalam praktiknya adalah :

- a. Membuat karyawan merasa aman, artinya dengan adanya prosedur kerja yang benar serta tersedianya alat kerja yang baik akan memberikan rasa aman dan nyaman pada tenaga kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Agar karyawan berhati-hati dalam bekerja, artinya karyawan sudah memahami dengan baik aturan kerja yang telah ditetapkan.
- c. Memahami aturan dan rambu-rambu kerja, artinya semua individu yang ada dalam perusahaan mengerti makna setiap rambu-rambu peringatan yang telah dipasang.

- d. Tidak mengganggu proses kerja, artinya adanya program keselamatan kerja diharapkan tidak adanya tindakan yang menyebabkan terhambatnya proses kerja yang disebabkan kelalaian karyawan.
- e. Menekan biaya, maksudnya ketika program keselamatan kerja dilaksanakan dengan baik maka kecelakaan kerja dapat diminimalisir sehingga dapat menekan biaya jika kecelakaan kerja diminimalisir.
- f. Menghindari kecelakaan kerja, artinya adanya rambu-rambu peringatan dapat memberikan informasi bagi karyawan hal membahayakan dirinya atau yang tidak membahayakan.
- g. Menghindari tuntutan pihak-pihak tertentu, artinya adanya keselamatan kerja maka perusahaan telah berupaya memberikan perlindungan terhadap karyawannya sehingga jika terjadi kecelakaan perusahaan tidak selalu disalahkan.

Berdasarkan tujuan dari adanya keselamatan kerja yang diterapkan dalam perusahaan adalah memberikan perlindungan serta pengetahuan pada setiap pekerja tentang pentingnya mengutamakan keselamatan kerja sehingga terjadinya kecelakaan kerja dapat dicegah, diminimalisir, dan dihindari. Ketika kecelakaan kerja bisa dihindari maka tenaga kerja tidak akan kehilangan hari kerjanya dan produktif.

3. Indikator Keselamatan Kerja

Mangkunegara (2018:162) mengemukakan beberapa indikator keselamatan kerja, yaitu:

- a. Keadaan tempat lingkungan kerja

Keselamatan kerja dalam keadaan tempat lingkungan kerja pegawai dilihat pada aturan organisasi sepanjang mengenai berbagai jaminan dilihat pada organisasi atas karyawan/pekerja yang meliputi:

a) Penempatan benda/barang sedemikian rupa sehingga tidak membahayakan atau mencelakakan orang-orang yang berada di tempat kerja atau sekitarnya. Penempatan dapat pula dilakukan dengan diberi tanda, batas-batas dan peringatan yang cukup.

b) Penyediaan perlengkapan yang mampu untuk digunakan sebagai alat pencegahan, pertolongan dan perlindungan. Perlengkapan pencegahan misalnya alat pencegah kebakaran, pintu darurat, pertolongan apabila terjadi kecelakaan seperti alat P3K, tabung oksigen, ambulans dsb.

b. Pemakaian peralatan kerja

Keselamatan kerja dalam pemakaian peralatan kerja pegawai dilihat pada aturan organisasi sepanjang mengenai berbagai jaminan dilihat pada organisasi atas karyawan/pekerja yang meliputi:

a) Perlindungan pada karyawan atau pekerja yang melayani alat-alat kerja yang dapat menyebabkan kecelakaan, dengan cara memberikan alat perlindungan yang sesuai dan baik. Perlengkapan perlindungan misalnya gas masker, kaca mata, sarung tangan, helm pengaman, pakaian anti api, sepatu, penutup telinga dsb.

c. Kondisi fisik dan mental pegawai

Keselamatan kerja dalam kondisi fisik dan mental pegawai dilihat pada aturan organisasi sepanjang mengenai berbagai jaminan dilihat pada organisasi atas karyawan/pekerja yang meliputi:

- a) Perlakuan yang adil terhadap semua karyawan tanpa membedakan agama, suku, kewarganegaraan, turunan dan lingkungan sosial.
- b) Perawatan atau pemberian asuransi terhadap para karyawan yang melakukan pekerjaan berbahaya dan beresiko yang kemungkinan terjadi kecelakaan kerja sangat besar.
- c) Masa depan karyawan terutama dalam keadaan tidak mampu lagi melakukan pekerjaan akibat suatu kecelakaan, baik fisik mampu mental.
- d) Kepastian kedudukan dalam pekerjaan, hal ini merupakan salah satu kedudukannya oleh peraturan.

2.1.4 Job Insecurity

1. Pengertian Job Insecurity

Menurut Sutrisno (2017:112), *job insecurity* atau ketidakamanan kerja adalah persepsi subyektif individu terhadap pentingnya aspek-aspek pekerjaan, pentingnya keseluruhan pekerjaan dan ketidakberdayaan untuk menghadapi berbagai masalah pekerjaan. Kasmir (2016:71) mengemukakan bahwa *job insecurity* merupakan ketidakpastian yang menyertai suatu pekerjaan yang menyebabkan rasa takut atau tidak aman terhadap konsekuensi pekerjaan tersebut yang meliputi ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan. *Job Insecurity* merupakan situasi dimana pekerja merasa tidak

aman ketika melaksanakan tugasnya dan dapat menyebabkan terjadinya ketegangan pada saat bekerja (Lompoliu *et al.*, 2020).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa *Turnover Intention* adalah keinginan berpindah yang menggambarkan pikiran individu untuk keluar dan meninggalkan organisasi, lalu mencari pekerjaan di tempat lain. kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara atau tidak tidak permanen, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity*.

2. Faktor-Faktor *Job Insecurity*

Sutrisno (2017:114-115) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job insecurity* antara lain:

a. Lokus Kontrol

Lokus kontrol internal yaitu sejauh mana individu melihat peristiwa dalam kehidupan mereka sebagaimana ditentukan oleh perilaku mereka sendiri. Lokus kontrol eksternal berupa faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

b. Ketidakjelasan Peran

Ketidakjelasan peran terjadi ketika seseorang individu tidak mengetahui tanggung jawabnya dan tujuan pekerjaannya.

c. Konflik Peran

Konflik peran terjadi ketika karyawan mengalami permintaan dari berbagai sumber sehingga menyebabkan meningkatnya ketidakpastian dalam berperan.

d. Komunikasi Organisasi

Akses informasi dan kualitas komunikasi organisasi telah dikaitkan dengan tingkat yang lebih rendah dari ketidakamanan kerja. Komunikasi organisasi yang buruk dapat melemahkan kontrak psikologis dan menyebabkan karyawan bertanya akan apa yang diinginkan organisasi dari mereka.

e. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi berupa perampingan, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan lain sebagainya dapat membuat karyawan merasa kontrak psikologis. Kurangnya prediktabilitas dan kontrol selama masa ketidakpastian dapat menyebabkan pelanggaran dan tingginya ketidakamanan kerja oleh karyawan.

f. Usia

Karyawan yang lebih tua memiliki harapan yang lebih besar dan juga besar kemungkinan karyawan tersebut melakukan pelanggaran ketika harapan tersebut tidak terpenuhi.

g. Jenis Kelamin

Kecenderungan lebih besar wanita merasakan ketidakberdayaan dalam pasar tenaga kerja, sehingga mereka kurang memiliki kontrol dalam menguasai kepegawaian mereka dikemudian hari, merasakan stress ketika kehilangan pekerjaan, dan berharap lebih dekat dengan pemberi kerja.

h. Pendidikan

Karyawan-karyawan yang tingkat pendidikannya rendah akan menunjukkan sikap royal terhadap perusahaan dimana sikap royal tersebut sebagai pertukaran untuk dapat tetap berpartisipasi dalam perusahaan untuk jangka panjang.

i. Jenis Pekerjaan

Pekerja kerah putih kurang merasa ketidakamanan kerja daripada karyawan kerah biru. Dikarenakan karyawan kerah biru cenderung bekerja pada industri seperti bekerja pada pabrik, mereka lebih besar kemungkinan untuk diberhentikan dan permintaan semakin kecil pada karyawan yang kurang terampil karena perubahan teknologi dan perdagangan internasional.

j. Status Kepegawaian

Karyawan sementara dan karyawan paruh waktu lebih besar ketidakamanan kerja daripada karyawan permanen disebabkan karyawan sementara dan karyawan paruh waktu tidak terikat pada organisasi. Ketika perampingan dan restrukturisasi terjadi, karyawan penuh waktu yang akan dipilih untuk tetap berada di dalam organisasi.

Nilai pekerjaan. Bagi kebanyakan individu, pekerjaan merupakan faktor pemenuhan kebutuhan ekonomi dan kebutuhan sosial. Namun pekerjaan tidak hanya dianggap sebagai sumber pendapatan, tetapi juga memungkinkan individu untuk melakukan hubungan sosial, mempengaruhi struktur waktu, dan berkontribusi dalam perkembangan pribadi individu tersebut. Oleh karena itu ancaman kehilangan pekerjaan dapat menimbulkan *job insecurity* dalam diri pekerja tersebut.

3. Indikator *Job Insecurity*

Menurut Sutrisno (2017:117), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *job insecurity* antara lain :

a. Arti pekerjaan bagi individu

Merupakan suatu pekerjaan yang memiliki nilai positif terhadap perkembangan karirnya sehingga pekerjaan tersebut memiliki arti penting bagi kelangsungan kerjanya. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah pekerjaan yang diberikan memiliki arti yang besar bagi masing-masing karyawan,

b. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan

Merupakan seberapa besar tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terkait aspek-aspek pekerjaan mereka. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun ada ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan,

c. Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu

Merupakan kemungkinan terjadinya ancaman kerja dimasa depan yang dapat memengaruhi keseluruhan kerja karyawan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah merasa terancam terkait kemungkinan yang terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja karyawan,

d. Tingkat Pentingnya keseluruhan pekerjaan

Merupakan potensi dari setiap peristiwa yang terjadi di dalam perusahaan yang terkait dengan kepentingan-kepentingan yang dirasakan baik bagi diri karyawan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah merasakan kepentingan-kepentingan mengenai potensi setiap peristiwa,

2.1.5 Turnover Intention Karyawan

1. Pengertian Turnover Intention

Turnover adalah pengunduran diri secara sukarela atau aktivitas yang didefinisikan sebagai kegiatan individu melintasi batas keanggotaan suatu perusahaan atau organisasi (Kasmir, 2016:63). Hasibuan (2016:48) memberikan batasan *turnover* sebagai perpindahan pegawai dari pekerjaannya yang sekarang. Widyani *et al*, (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa komponen yang mempengaruhi niat individu untuk keluar atau berpindah dari sebuah organisasi menuju organisasi atau perusahaan lain. Wibowo (2014:77) mengemukakan bahwa *turnover intention* merupakan kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Susilo & Satrya (2019) mendefinisikan *turnover intention* merupakan wujud keinginan dari karyawan untuk berhenti dari suatu organisasi/perusahaan dan pindah kerja ke organisasi/perusahaan lainnya dengan alasan tertentu.

Dapat disimpulkan secara sederhana definisi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya berhentinya hubungan kerja secara permanen antara organisasi dengan pegawainya atau berhentinya hubungan kerja individu dari keanggotaan suatu organisasi akan membuat kerugian dalam kedua belah pihak.

2. Faktor *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Sapta (2018) *Turnover intention* dapat menjadi masalah yang serius karena dapat menyebabkan ketidakstabilan kondisi tenaga kerja dan akan memberikan beban langsung bagi organisasi karena harus mengeluarkan biaya tambahan untuk mempekerjakan dan memberikan pelatihan karyawan. Serta *turnover intention* tidak berdiri sendiri karena terdapat hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu alasan/faktor yang memicu timbulnya *turnover intention* (Yuda & Ardana, 2017). Menurut Robbins & Judge (2016:229) faktor faktor yang mempengaruhi munculnya *turnover intention* adalah:

- a. Faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.
- b. Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.

- c. Komitmen organisasional, tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain.

Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat karyawan bekerja. Oleh karena itu, karyawan akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

3. Indikator *Turnover Intention* Karyawan

Robbins & Judge (2016:230) menyatakan indikator pengukuran *turnover intention* antara lain:

- a. Adanya pikiran untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*)
Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- b. Intensi mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search for alternatives*)
Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- c. Intensi untuk keluar meninggalkan perusahaan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapat pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Gaya kepemimpinan situasional berfokus pada kemampuan pemimpin untuk memahami dan mengatasi masalah yang dihadapi karyawan, memotivasi dan membantu karyawan untuk mencapai tujuannya. Dalam pelaksanaannya membutuhkan pemimpin untuk memiliki empati dan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan situasi karyawan secara individual, dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi tersebut.

Menurut Dharma (2013) hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap *turnover intention* karyawan dapat ditandai oleh berbagai hal salah satunya menyangkut perilaku karyawan, di antaranya:

a. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

b. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib 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.

c. 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.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi keinginan karyawan meninggalkan perusahaan. Hubungan tidak baik karyawan dengan pemimpinnya akan menyebabkan karyawan mempunyai keinginan untuk pergi, maka pemimpin harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan karyawan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang terjadi dilapangan.

2. Hubungan Keselamatan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Karyawan

Pemeliharaan karyawan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu cara perusahaan dalam memelihara karyawan adalah dengan menerapkan Keselamatan kerja di tempat kerja.

Adapun Keselamatan kerja pendapat Sinambela (2016) yang menyatakan keselamatan merupakan suatu kondisi dimana tenaga kerja terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa keselamatan kerja merupakan faktor yang harus diterapkan dalam bekerja, karena pada dasarnya tidak ada yang menginginkan terjadinya kecelakaan dalam melaksanakan tugas serta memberikan perlindungan dan pengetahuan pada setiap pekerja tentang pentingnya mengutamakan keselamatan kerja sehingga terjadinya kecelakaan kerja dapat dicegah, diminimalisir, dan dihindari.

Karyawan yang merasa aman dan terlindungi akan merasa betah saat bekerja. Sehingga keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*Turnover Intention*) akan berkurang disebabkan rasa nyaman dan percaya karyawan terhadap perlindungan yang diberikan oleh perusahaan. Semakin baik penerapan Keselamatan Kerja dalam suatu perusahaan, maka tingkat *Turnover Intention* karyawannya akan semakin rendah.

3. Hubungan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Hasibuan (2016:57), *job insecurity* adalah kondisi psikologis seseorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Ketika seorang karyawan terancam dan merasa tidak aman akan membuat seorang karyawan merasa khawatir atas pekerjaannya hal tersebut dapat terjadi karena pusat pengendalian karyawan (*Locus of Control*) lemah yang merupakan tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Secara internal, ini adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan

pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan secara eksternal adalah individu yang yakin bahwa apa pun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan. Lokus kendali merupakan suatu indikator evaluasi inti diri karena individu yang berfikir bahwa mereka kurang memiliki kendali atas hidup mereka cenderung kurang memiliki kepercayaan diri (Robbins & Judge, 2008).

Hadirnya kekhawatiran tersebut akan membuat seorang karyawan berkeinginan berpindah dan meninggalkan perusahaan. Mereka akan lebih memilih mencari pekerjaan yang lain yang lebih aman dan tanpa adanya ancaman pada pekerjaannya di masa yang akan datang. Semakin tinggi *job insecurity* karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi pula *turnover intention* karyawan dan mencari pekerjaan lain yang lebih aman.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan kajian teori yang telah diuraikan di atas dan diharapkan dapat mendukung hipotesis yang diajukan. Berikut telah diajukan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Salfadila, dkk (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Niat Mengundurkan Diri (*Turnover Intention*): Studi Pada Karyawan Kantor Pusat PT. Bumitama Gunajaya Agro). Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

turnover intention karyawan, temuan ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak dapat menganalisis atau menjangkau lebih dalam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Menurut Agnesia (2018) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Kantor Cabang Surakarta). Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, temuan ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional ditingkatkan maka dapat mengurangi angka *turnover intention* karyawan dan hipotesis terbukti.

Menurut Fiorencia (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban kerja dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, temuan ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak dapat menganalisis atau menjangkau lebih dalam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Menurut Paparang (2023) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Kuma Cemerlang Abadi (Wuling Motors) Kotamobagu Menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*, artinya semakin baik gaya kepemimpinan didalam perusahaan akan mempengaruhi tingkat keinginan

karyawan untuk meninggalkan pekerjaan di PT. Kumala Cemerlang Abadi Kotamobagu

Menurut Natasya (2023) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*, Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2. Pengaruh Keselamatan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Salahudin (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keselamatan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Puskesmas Manonjaya), Menyatakan bahwa gaya Keselamatan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Puskesmas Manonjaya. Artinya jika keselamatan kerja ditingkatkan, maka tidak terlalu berpengaruh pada penurunan *turnover intention*.

Menurut Yeni (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keselamatan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Mempengaruhi *Turnover Intention* Pada Karyawan Di Kabupaten Bungo,, Menyatakan bahwa keselamatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan CV. Mitra Usaha Kabupaten Bungo, terbukti dengan nilai thitung sebesar 6,811 dan nilai ttabel 1,664, atau nilai thitung lebih besar dari pada nilai ttabel.

Menurut Afifi (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Worklife Balance dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap *Turnover Intention* Karyawan Milenial (Studi Pada PT Kayu Sengon Industri). Menyatakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* atau dapat diartikan semakin tinggi keselamatan dan kesehatan kerja (K3) akan semakin menurunkan tingkat *turnover karyawan*.

Menurut Safitri (2018) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi pada Karyawan Bagian Teknik PT Mulia Mekanikal Elektrikal). Menyatakan bahwa Keselamatan Kerja (X1) dan Kesehatan Kerja (X2) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Y). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Keselamatan Kerja (X1) dan Kesehatan Kerja (X2) semakin baik maka variabel *Turnover Intention* Karyawan (Y) akan menurun.

Menurut Kurniawan (2023) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keselamatan Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Hotel Di Bali. Menyatakan bahwa Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diketahui bahwa semua variabel mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Keselamatan kerja mempunyai dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai $0,000 < 0,05$. Kompensasi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai $0,001 < 0,05$. Kompensasi

mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai $0,002 < 0,05$.

3. Pengaruh *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Kojo (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Job Insecurity*, *Job Stress*, Dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada PT HASJRAT ABADI MANADO, menemukan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan *job insecurity*, *job stress* dan iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Secara parsial, *Job insecurity* dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *job stress* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado. Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah agar supaya pemimpin PT Hasjrat Abadi dapat meminimalisir hal-hal yang dapat meningkatkan stress kerja agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan

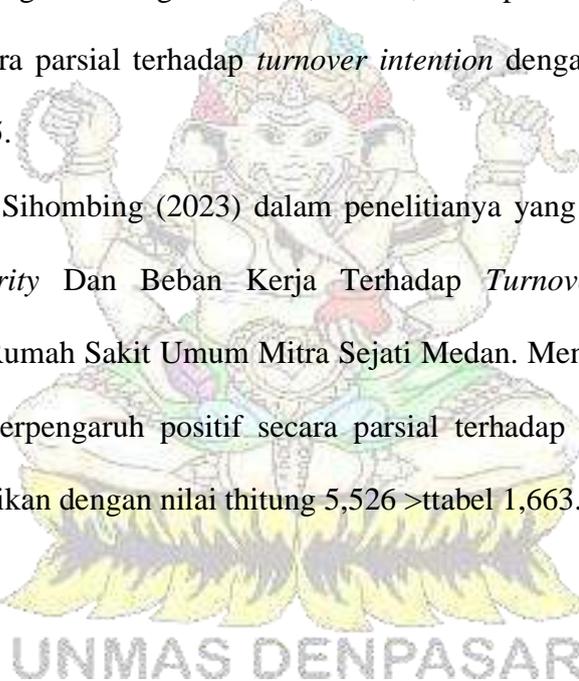
Menurut Karina (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Hotel Amaris. Menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini *job insecurity* dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti konflik peran, ketidakjelasan peran, perubahan organisasi dan *locus of control*, dimana keempat faktor tersebut mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada karyawan Hotel Amaris.

Menurut Maharani (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Job Insecurity* Dan Stress Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan

PT.PENTA VALENT Cabang Lampung Dalam Perspektif Islam. Menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Menurut Wandari (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Glow Kediri. Menyatakan bahwa *Job Insecurity* berpengaruh negatif secara parsial terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh negatif secara parsial terhadap *turnover intention* dengan nilai signifikansi $0,004 < 0,05$.

Menurut Sihombing (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Job Insecurity* Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Mitra Sejati Medan. Menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif secara parsial terhadap *turnover intention*, yaitu dibuktikan dengan nilai thitung $5,526 > t_{tabel} 1,663$.



UNMAS DENPASAR