

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset berharga bagi perusahaan, terutama sebagai pelaku penunjang tercapinya tujuan perusahaan keberadaan SDM perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan perusahaan. Sebaliknya, apabila SDM tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri dari perusahaan (*turnover*). Saat ini *turnover* telah menjadi masalah serius bagi perusahaan. (*turnover intention*) disini menjadi suatu indikator sejauh mana keberhasilan sistem kompensasi dan motivasi suatu perusahaan sehingga dapat membuat karyawan tetap semangat bekerja dan berkomitmen terhadap perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya lagi dalam merekrut karyawan baru (Putradiarta, 2016: 2). Hal ini sependapat dengan Robbins dan Judge (2016:144) bahwa *turnover* sangatlah berbahaya bagi kelangsungan lembaga dan perusahaan karena akan menimbulkan pembengkakan biaya yang harus dikeluarkan untuk perekrutan, seleksi dan pelatihan kembali.

Berbagai definisi tentang *turnover intention* di ungkapkan oleh para peneliti. *Turnover* merupakan kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu,

sedangkan *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 2011 dalam Pranowo, 2016). menurut Kolompoy (2019) *turnover intention* adalah proses tahapan dari ketidakpuasan kerja seorang karyawan yang memunculkan keinginan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan (*thoughts of quitting*), disertai dengan upaya mengevaluasi keinginannya dengan berbagai pertimbangan sampai pada upaya mencari pekerjaan lain di tempat lain (*intention to search for another job*), karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan tetapi belum keluar dari perusahaan yang memperkerjakannya (*intention to quit*). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:128) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Fenomena terjadinya tingkat *turnover* yang tinggi ternyata dialami Grand Inna Bali Beach. Tingkat *turnover* pegawai yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan untuk mengindikasikan adanya suatu masalah yang mendasar pada suatu Perusahaan. Berikut ini adalah data *turnover* pegawai Grand Inna Bali Beach dalam lima tahun terakhir :

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan Pada Periode 2017-2022 Grand Inna Bali Beach

Tahun	Jumlah Awal	Masuk	Keluar	Jumlah Akhir	Turnover Rate (%)
2017	523	30	35	518	6,72
2018	518	33	38	513	7,37
2019	513	25	40	498	7,91
2020	498	30	35	493	7,06
2022	493	20	53	460	11,12

Sumber : Grand Inna Bali Beach 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat digambarkan mengenai kondisi secara umum dari karyawan Grand Inna Bali Beach, bahwa perbandingan jumlah karyawan yang masuk dalam perusahaan dengan karyawan karyawan yang memutuskan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan lebih banyak jumlah karyawan yang tetap meninggalkan perusahaan. Pada lima tahun terakhir *turnover rate* karyawan mengalami fluktuasi dimana *turnover rate* pada tahun 2017 sebesar 6,72%, pada tahun 2018 sebesar 7,37%, tahun 2019 sebesar 7,91%, tahun 2020 sebesar 7,06% dan pada tahun 2022 sebesar 11,12%. Hal ini menunjukkan belum konsistennya *turnover intention* karyawan. Dari hasil pra survey yang dilakukan peneliti, terdapat faktor yang berpengaruh atas *turnover intention* pada karyawan Grand Inna Bali Beach yaitu Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Stres Kerja.

Kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa dan tenaga mereka pada perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan karyawan mereka agar dapat berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan. Siagian

(2015:203) menyatakan bahwa seseorang yang mengabdikan tenaga, waktu, pengetahuan, dan keterampilan dalam suatu organisasi mengharapkan berbagai jenis imbalan atau kompensasi. Kompensasi merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara benar, maka karyawan akan merasa terpuaskan, jika karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi dan motivasi kerja di dalam perusahaan dapat menurun (Handoko, 2012:155). Mondy (2018:128) menjelaskan bahwa keadilan kompensasi merupakan persepsi karyawan bahwa mereka diperlakukan secara adil. Bila tidak diperhatikan dengan baik maka tidak mustahil lambat laun mengakibatkan turnover (Notoatmodjo, 2015: 142).

Berdasarkan gaji yang diberikan Grand Inna Bali Beach sudah memberikan sesuai dengan UMK. Perusahaan ini menerapkan sistem bonus dan denda berdasarkan tingkat absensi karyawan selama 1 bulan kerja. Untuk kompensasi non finansial, manajemen Grand Inna Bali Beach memberikan penghargaan tahunan kepada karyawan berprestasi seperti karyawan terbaik, dll. Penilaian untuk karyawan terbaik didasarkan atas 5 hal yaitu absensi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan partner kerja, adaptasi pekerjaan yang dilakukan dan penerapan 4 (senyum, sapa, salam dan santun) di perusahaan. Setelah melakukan wawancara dengan 25 karyawan, 15 dari 25 karyawan menjelaskan bahwa bonus yang di terima karyawan terkadang tidak sesuai dengan capaian kinerja karyawan, sehingga karyawan dalam menjalankan pekerjaan kurang semangat dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lauren (2017) dan Sartono dkk (2018) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya dengan kompensasi semakin baik maka *turnover intention* akan semakin rendah. Sedangkan penelitian yang dilakukan Zulfa dan Asisah (2020) mengatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Artinya perubahan kompensasi tidak akan menyebabkan perusahaan *turnover intention*.

Penyebab kedua yang menyebabkan *turnover intention* yang terjadi di Grand Inna Bali Beach terkait dengan alasan karyawan melakukan *turnover*, yaitu kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan. (Paripurna dkk, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpin. Kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya. Pemimpinan memiliki peranan yang sangat penting, karena pemimpin itulah yang menggerakkan dan mengarahkan tujuan organisasi (Sutrisno, 2015). Peran kepemimpinan sangat penting karena pemimpin mempunyai fungsi sebagai penentu pencapaian tujuan organisasi. Peran pemimpin dalam organisasi menurut Strisno (2015) diantaranya adalah peran yang bersifat interpersonal, peran yang bersifat informasional dan peran pengambilan keputusan. Jika pimpinan dari suatu organisasi dapat menjalankan peranan tersebut, maka sangat mungkin para anggotanya memiliki *turnover intention* yang rendah. Pada peran interpersonal misalnya pemimpin dapat

memberikan motivasi dan arahan ketika anggota organisasinya mendapatkan permasalahan. Kehadiran pemimpin pada kondisi semacam ini dapat membuat anggota merasa diperhatikan, sehingga turnover intention akan menjadi berkurang.

Berdasarkan wawancara secara acak yang peneliti lakukan dengan beberapa karyawan, 15 dari 25 karyawan yang di wawancarai mengatakan pimpinan Grand Inna Bali Beach kurang dalam menerima ide-ide dari karyawan secara penuh. Hal ini diindikasikan ketika rapat manajemen seringkali ide-ide dan keluhan dari karyawan tidak mendapat *feedback* dari pimpinan. Sehingga sering kali pimpinan mengambil keputusan yang kurang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Diharjo (2017) dan Fitriyani (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara negatif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin baik kepemimpinan maka *turnover intention* akan semakin rendah. Fitriyani (2018) Hasil berbeda ditunjukkan oleh Paripurna dkk (2017) menunjukkan tidak terdapat hubungan kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Artinya peningkatan dan penurunan kepemimpinan tidak akan menyebabkan perubahan *turnover intention*.

Penyebab ketiga yang menyebabkan *turnover intention* yang terjadi di Grand Inna Bali Beach terkait dengan alasan karyawan melakukan *turnover*, yaitu stres kerja. Stres kerja merupakan hal yang berbeda dari stress pada umumnya. Menurut Caplan et al. (George dan Zakkariya, 2017), stress kerja adalah suatu kondisi yang terjadi pada karyawan ketika ada sesuatu hal pada

lingkungan kerja yang menimbulkan gangguan atau ancaman bagi karyawan tersebut. Stres kerja merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antar individu dan lingkungan yaitu interaksi antara stimulasi dan respons. Jadi stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang (Sunyoto, 2018:54). Padmarani (2017) mengungkapkan stres adalah situasi ketegangan / tekanan emosional yang dialami seseorang dalam menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting dan dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang berlebihan akan berdampak pada hasil kerja seseorang dalam organisasi. Orang yang mengalami stres bisa menjadi nerves dan merasa kekawatiran kronis.

Apabila stress kerja yang dialami karyawan dibiarkan begitu saja oleh perusahaan, maka akan memiliki dampak yang kurang baik ke perusahaan itu sendiri. Dalam jangka pendek, karyawan akan mengalami penurunan motivasi untuk bekerja dan akan berujung pada buruknya kinerja yang dihasilkan dimana hal ini akan membawa kerugian bagi perusahaan. Sedangkan dalam jangka panjang, karyawan akan merasa tidak tahan akibat berada di bawah tekanan dalam waktu yang lama sehingga karyawan tersebut memiliki kondisi fisik dan psikis yang kurang sehat dan bahkan bisa saja memutuskan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dengan harapan akan menemukan tempat bekerja yang memiliki lingkungan kerja yang baik sehingga tidak membuat karyawan tersebut mengalami stress kerja yang terlalu berat.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa karyawan, 15 dari 35 karyawan yang diwawancarai menyatakan, terjadi

masalah stress kerja yang yang dapat dilihat dari waktu kerja karyawan. Dalam satu hari normalnya karyawan memiliki jam kerja sebanyak 8 jam. Namun, sering kali atasan memberikan pekerjaan tambahan kepada karyawan diluar jam oprasional sampai 2 jam setelah waktu yang diberikan oleh atasan dan tidak berimbangnya antara beban kerja dan imbalan yang diterima juga menjadi indikasi munculnya stres kerja, karyawan merasa pekerjaannya tidak dihargai oleh atasan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Paat dkk (2017) dan Nasution (2017) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi stress kerja maka *turnover intention* akan semakin tinggi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulansari dkk (2017) menunjukkan stres kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Artinya perubahan stress kerja tidak akan memberikan dampak pada *turnover intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah Diatas Maka Dibuat Perumusan Masalah Sebagai Berikut :

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Grand Inna Bali Beach?
- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Grand Inna Bali Beach?
- 3) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Grand Inna Bali Beach?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan Grand Inna Bali Beach.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan Grand Inna Bali Beach.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan Grand Inna Bali Beach.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis
 - a) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan
 - b) Sebagai bijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meminimalisir *turnover intention* karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut

2) Manfaat Praktis

- a) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh Grand Inna Bali Beach dalam menentukan kebijakan kompensasi, kepemimpinan, stress kerja dan *turnover intention*.
- b) Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut.



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal setting theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. (Suwarmadani, 2018). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Suwardani, 2018). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Suwardani 2018). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2018). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge*

2.1.2 *Turnover Intention*

1) **Pengertian *Turnover Intention***

Turnover intention merupakan hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan suatu organisasi serta belum diwujudkan dengan tindakan yang pasti apakah individu tersebut akan meninggalkan organisasi atau tidak (Saeka dan Suana, 2016). Niat berpindah diartikan sebagai suatu kesadaran dan kesengajaan untuk meninggalkan suatu organisasi, yang seringkali diukur dengan interval tertentu.

Turnover intention juga dapat diartikan sebagai proses yang kompleks dan muncul dari respon psikologis negatif dalam kondisi pekerjaan atau organisasi tertentu dan hal ini berkembang mejadi sebuah keputusan dalam suatu perilaku yang mendorong untuk memutuskan dan mungkin menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaan secara sukarela atau untuk mencari peluang kerja yang lebih baik (Simone et al., 2018:4).

Pawesti & Wikansari (2016) menjelaskan bahwa *turnover* merupakan pemikiran yang menggambarkan untuk keluar dari perusahaan dengan tujuan untuk mencari dan memperoleh pekerjaan lain.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan *turnover intention* dapat diartikan niatan seseorang atau karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan karena tidak merasa nyaman di tempat kerja, dan keinginan tersebut dapat diprediksi.

2) Indikasi Terjadinya *Turnover*

Menurut Melinda (2018) indikasi terjadinya *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal sebagai berikut :

- a) Meningkatnya absensi kerja.
- b) Mulai malas bekerja.
- c) Pelanggaran tata tertib kerja semakin meningkat.
- d) Protes terhadap atasan semakin meningkat.
- e) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

3) Dampak *Turnover*

Dharma (2018) menyebutkan dampak turnover bagi perusahaan adalah :

- a) Biaya penarikan karyawan Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
- b) Biaya latihan Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d) Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h) Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

4) Indikator *Turnover Intention*

Menurut Haimah dkk (2018) Indikator pengukuran turnover intention terdiri atas:

a) Memikirkan untuk keluar (*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 berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

b) Pencarian alternatif pekerjaan (*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 tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

c) Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

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

2.1.3 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan

bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat.

Menurut Handoko (2017:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Nawawi (2011:314). Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja

2) Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

a) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

b) Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

c) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah

d) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawasanya

e) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil

f) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

g) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

h) Pengaruh buruh

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

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Sutrisno (2018:190) Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

a) Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Perminntaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

b) Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

c) Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi

d) Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan

e) Biaya hidup Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi

f) Posisi atau jabatan karyawan

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan

g) Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya

h) Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan

4) Indikator Kompensasi

Menurut Rivai (2016) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a) Gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konskuensi dari kedudukanya sebagai seorang yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

c) Penghargaan

Penghargaan atau reward adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik.

d) Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat , asuransi keshatan dan program pensiun.

2.1.4 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Menurut Stogdi dalam Sobry (2017:15) bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pikirnya. Kepemimpinan adalah bagian

penting dari manajemen, sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan serta mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan

Menurut Terry (2018: 5) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya

Menurut Yamin dan Maisah (2018: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kepemimpinan merupakan konsep manajemen untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Wardani (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya :

a) Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan

yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sama. Faktor tersebut menentukan hebatnya seorang pemimpin.

b) Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. Sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

c) Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Di saat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka

kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

3) Tugas Kepemimpinan

Adapun tugas-tugas kepemimpinan menurut Sutrisno (2017:228) adalah sebagai berikut :

a) Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam unit kerja dengan membantu atau menolong bawahan mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan tersebut.

b) Sebagai Instruktur

Sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap bawahannya dengan menjadi guru bijaksana yang memungkinkan setiap bawahannya semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugas.

c) Pemimpin Rapat

Suatu rencana yang akan disusun didahului oleh rapat agar pelaksanaannya lebih mudah, pemimpin perlu memngadakan rapat dan pemimpin dengan mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait melaksanakan rencana tersebut.

d) Pengambil Keputusan

Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh keberhasilannya dalam mengambil keputusan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai resiko yang tinggi bila tidak didasarkan pada aturan yang berlaku.

e) Pendelegasi Wewenang

Pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya, karena untuk meminimalisir hambatan.

4) Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut (Kartono, 2013:189)”. diantaranya:

a) Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b) Ketrampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c) Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

d) Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahannya.

e) Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin

2.1.5 Stres Kerja

1) Pengertian Stres Kerja

Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa stres merupakan suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Stres akan membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja menjadi sangat penting ketika seseorang berada dalam tekanan. Dukungan yang kurang baik akan membuat karyawan semakin merasa stres. Karyawan dengan stres yang tinggi akan mempengaruhi kinerjanya

Hamali (2018) mengemukakan stres kerja sebagai reaksi individu terhadap faktor-faktor yang mengancam di tempat kerja seseorang. Lingkungan baru biasanya dapat memunculkan situasi yang memberikan tekanan kepada karyawan. Kondisi tekanan ini akan memberikan dampak perubahan emosional, perilaku, dan fisiologis karyawan.

Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan menekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini dapat menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan stress kerja adalah suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang akan memberikan dampak perubahan emosional, perilaku, dan fisiologis karyawan

2) Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Robbins & Judge (2018) terdapat tiga kategori dari sumber stres yang potensial, yaitu:

a) Faktor-faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi struktur organisasional. Ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi level stres seorang karyawan yang sedang berada di dalam organisasi tersebut. Ketidakpastian ekonomi akan membuat seorang karyawan mengalami kecemasan dalam hal keamanan pekerjaannya. Karyawan menjadi cemas apabila pekerjaan yang sedang dimiliki tidak tetap, dimana suatu saat bisa saja diberhentikan apabila kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Ketidakpastian politik cenderung menciptakan stres terhadap seseorang, ketidakstabilan politik membuat aturan-aturan yang diterapkan menjadi sering berubah, kondisi tersebut menyebabkan stres. Beberapa aksi terorisme disebabkan dari ketidakstabilan politik, hal ini menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang yang berada di negara tersebut. Teknologi yang semakin pesat juga menyebabkan stres terhadap karyawan. Perubahan teknologi yang mulai menggeser peran tenaga kerja manusia menjadi ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan

stres. Keterampilan dan pengalaman karyawan menjadi tergantikan oleh perubahan atau perkembangan teknologi yang pesat.

b) Faktor Organisasional

Tekanan dari dalam organisasi membuat seseorang mengalami stres. Seseorang dengan beban kerja yang berlebihan dengan waktu yang diberikan singkat menyebabkan timbulnya stres. Tuntutan tugas, seseorang harus tetap profesional dalam kondisi apapun. Ruang kerja yang penuh dengan orang atau lokasi yang berisik membuat seseorang merasakan kecemasan dan stres. Tuntutan peranan dimanapun ditempatkannya seseorang harus tetap menjalankan fungsi tertentu dalam organisasi. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika karyawan diharapkan untuk melakukan tugas yang melebihi batas waktu. Ketidakjelasan peran membuat peran tidak jelas dipahami oleh karyawan, sehingga karyawan tidak memahami apa yang harus dilakukan. Ketika menghadapi situasi di tempat kerja mereka memiliki kesulitan yang tinggi dan menjadi cenderung kurang dalam mengambil langkah atau cara untuk menghilangkan stres di masa mendatang.

c) Faktor Pribadi

Seseorang yang bekerja dalam seminggu dengan jam kerja yang tinggi dapat menyebabkan beberapa permasalahan pribadi. Kesulitan dalam pernikahan, kondisi rumah tangga, keharmonisan di dalam rumah dapat meningkatkan stres seseorang. Faktor penghasilan juga menjadi salah satu penyebab stres. Tidak semua orang dapat mengelola keuangannya dengan baik. Permasalahan ekonomi yang berlebihan dan tidak segera

diselesaikan dapat meningkatkan stress seseorang. Terkadang stres juga ditimbulkan karena watak atau kepribadian seseorang.

3) Aspek Stres Kerja

Aspek-aspek stres kerja menurut Robbins & Judge (2018) meliputi tiga kategori umum, yaitu:

- a) Gejala fisiologis, bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung, pernapasan, menimbulkan sakit kepala, dan serangan jantung.
- b) Gejala psikologis, bahwa stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja.
- c) Gejala perilaku, mencakup perubahan dalam kebiasaan hidup, gelisah, merokok, nafsu makan berlebihan, dan gangguan tidur

4) Indikator Stres Kerja

Stres kerja diukur melalui empat indikator Mangkunegara (2017) yakni:

- a) Beban kerja
Pekerjaan dan tugas yang diperoleh dari perusahaan dan harus diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan.
- b) Waktu kerja
Jangka waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang berkaitan dengan perusahaan.

c) Umpan balik

Reaksi tindakan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja atas pekerjaan dan tugas yang sudah dilakukan.

d) Tanggung jawab

Kondisi yang diterima seseorang untuk bertanggung jawab dengan pekerjaan dan jabatan yang dimiliki.

2.2 Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Diharjo (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan *Learning Organization* terhadap kepuasan kerja dan *Turnover Intention* Karyawan di PT. Boma Bisma Indra. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Boma Bisma Indra (Persero) dengan sampel sebanyak 100 karyawan. Pengujian asumsi normalitas multivariate menunjukkan menunjukkan bahwa secara multivariate data berdistribusi normal. Pengujian asumsi model linier dikatakan signifikan sehingga asumsi linieritas terpenuhi, sehingga metode analisis statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Paat dkk (2017) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kantor Pusat PT. Bank Sulutgo Manado. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan pendekatan kualitatif.

Sampel yang digunakan sebanyak 75 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji f dan uji t, dengan menggunakan program aplikasi SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Selanjutnya, secara simultan Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan.

- 3) Penelitian Paripurna dkk (2017) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Agung Automall Kuta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agung Automall Kuta. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 71 karyawan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari database jumlah pekerja dan data sekunder berupa data penjualan kendaraan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis varian yaitu *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

- 4) Penelitian Nasution (2017) dengan judul Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang tenaga medis PT. Industri Farmasi Gracia Pharmindo Cabang Sumatera Utara, Teknik pengisian data penelitian ini menggunakan wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan stres kerja signifikan dan signifikan terhadap *turnover*, kepuasan kerja dan komitmen terhadap niat pindah kerja.
- 5) Penelitian Wulansari dkk (2017) Pengaruh Keadilan Prosedural dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada PT.PJB Services. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. PJB Services. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak minimal 150 responden. Hasil analisis menunjukkan stress kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
- 6) Penelitian Lauren (2017) Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. "X". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. "X" sebanyak 464 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 82 karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan PLS (*Partial Least Square*). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh negatif

signifikan pada kepuasan kerja dan kompensasi memberikan pengaruh negatif signifikan pada *turnover intention*:

- 7) Penelitian Sartono dkk (2018) Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini dilakukan pada 95 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Oleh karena itu, analisis yang digunakan adalah analisis statistik berupa uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
- 8) Penelitian Fitriyani (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Sanbe Farma Unit III. Penelitian ini menggunakan teknik sampel *Proportionate Random Sampling*, sampel dalam penelitian ini berjumlah 81 responden diperoleh dari populasi berjumlah 423 karyawan bagian produksi dengan menggunakan rumus slovin. Skala yang digunakan adalah skala likert dengan instrument penelitian berupa kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
- 9) Penelitian Zulfa dan Asisah (2020) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Turnover Intention dengan Job

Satisfaction sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Non PNS UPTD Puskesmas Alian Kebumen). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Non PNS UPTD Puskesmas Alian Kebumen yang berjumlah 34 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sehingga jumlah seluruh populasi digunakan untuk dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji hipotesis, uji sobel dan analisis korelasi. Alat bantu pengolahan data menggunakan SPSS 23.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*.

