

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai landasan teoritis yang berisi teori-teori yang relevan dengan topik yang akan dibahas untuk mendukung pembahasan dan analisis. Selain itu, disertakan pula hasil riset sebelumnya yang terkait dengan riset yang akan dilaksanakan.

Menjabarkan kerangka pemikiran yang berisi penjelasan mengenai hubungan atau keterkaitan antar variabel yang akan dibahas. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka, pada bagian akhir bab ini dapat diajukan hipotesis yang merupakan anggapan sementara yang perlu dibuktikan.

A. Landasan Teoritis

1. Sikap Kerja

a. Pengertian Sikap Kerja

Menurut Robbin & Judge, (2024:114), Sikap adalah penilaian atau pernyataan evaluasi baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan tentang objek, orang atau peristiwa. Sementara Pitriyani & Halim, (2020) menyatakan sikap kerja merupakan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas, suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya dengan kecenderungan respon positif atau negatif untuk memperoleh hal yang diinginkannya dalam pekerjaannya. Rosita *et al.*, (2024) sikap kerja adalah reaksi yang ditunjukkan oleh seseorang yang berbeda dalam sebuah organisasi, maupun berupa cara kerja, hubungan kerja atau antar pribadi maupun kelompok, yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan didalam organisasi.

b. Komponen Sikap Kerja

Menurut Robbin & Judge, (2024:115) sikap kerja memiliki tiga komponen utama yaitu:

- 1) Komponen Kognitif: Segmen pendapat atau keyakinan seseorang tentang suatu objek atau situasi. Contohnya, "Gaji saya rendah" mencerminkan evaluasi terhadap kondisi pekerjaan.
- 2) Komponen Afektif: Segmen emosional atau perasaan yang terkait dengan sikap. Misalnya, "Saya marah karena gaji saya sedikit" menunjukkan respon emosional terhadap kondisi pekerjaan.
- 3) Komponen Perilaku: Niat untuk bertindak berdasarkan sikap yang dimiliki. Contohnya, "Saya akan mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih baik" mencerminkan tindakan berdasarkan sikap.

c. Pengukuran Sikap Kerja

Menurut Robbin & Judge, (2024:118) mengukur sikap kerja dari tiga dimensi, yaitu :

- 1) Kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki perasaan positif terhadap organisasi, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan perasaan negatif
- 2) Keterlibatan kerja merupakan tingkat dimana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan suatu pekerjaan, berpartisipasi secara aktif didalamnya, dan menganggap kinerja penting bagi harga diri. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi mengidentifikasi diri dan peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan dengan begitu mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka
- 3) Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan karyawan terhadap sejauh mana mereka memengaruhi lingkungan kerja, kompetensi, kebermaknaan pekerjaan mereka dan otonomi. Sangat memperdiksi sikap dan tekanan kerja berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan.

d. Faktor-faktor sikap kerja

- 1) Faktor internal yang mempengaruhi sikap kerja menurut Pitriyani & Halim, (2020), yaitu:
 - a) Emosional adalah perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, seperti semangat, kepuasan, atau stres. Emosi yang positif dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan emosi negatif dapat menghambat kinerja
 - b) Psikologis terhadap pekerjaan merupakan motivasi, minat, dan persepsi terhadap tugas yang diberikan. Jika seseorang merasa pekerjaannya sesuai dengan minat dan kemampuannya, maka mereka akan lebih bersemangat dan produktif.
 - c) Kedekatan dengan rekan kerja merupakan hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Rasa kebersamaan dan kerja sama tim yang solid akan membuat seseorang lebih nyaman dan termotivasi.
 - d) Kenyamanan yang tercipta dari diri sendiri merupakan perasaan puas dan nyaman yang muncul dari dalam diri tanpa dipengaruhi faktor eksternal. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja akan lebih mudah mencapai kenyamanan dalam bekerja.
- 2) Faktor eksternal yang mempengaruhi sikap kerja menurut Pitriyani & Halim, (2020), yaitu :
 - a) Kondisi pekerjaan mencakup beban kerja, jenis tugas, serta sistem kerja yang diterapkan dalam perusahaan. Jika kondisi pekerjaan terlalu berat atau tidak sesuai dengan keterampilan, seseorang bisa mengalami stres atau kelelahan. Sebaliknya, pekerjaan yang menantang namun sesuai dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas
 - b) Hubungan kerja merupakan interaksi dengan atasan, rekan kerja, atau bawahan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja. Hubungan kerja yang

harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sementara konflik atau komunikasi yang buruk dapat menurunkan semangat kerja

- c) Rasa aman mencakup keamanan kerja, baik dari sisi keselamatan fisik maupun kestabilan karier. Jika seorang karyawan merasa aman dari risiko kecelakaan kerja atau memiliki kepastian dalam kariernya, maka mereka akan lebih fokus dan nyaman dalam bekerja
- d) Lingkungan kerja meliputi suasana tempat kerja, termasuk kebersihan, pencahayaan, suhu ruangan, dan tingkat kebisingan, sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan konsentrasi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang sehat dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan.
- e) Fasilitas dalam bekerja merupakan ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan, seperti meja dan kursi yang ergonomis, peralatan kerja yang memadai, serta akses ke teknologi yang diperlukan, sangat berperan dalam efisiensi dan efektivitas pekerjaan

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Suwatno, (2019:4) Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan serta memanfaatkan kemampuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang mengarahkan dan memotivasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerjasama, sementara Armstrong & Taylor, (2023:663) menyatakan bahwa memimpin orang lain berarti mempengaruhi, membimbing, dan menginspirasi. Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain agar bersedia berperilaku secara berbeda demi mencapai hasil yang diinginkan dengan melibatkan pengembangan dan komunikasi visi, masa depan, memotivasi orang dan memastikan keterlibatan mereka. Peter

(2023:67) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

Adapun pengertian gaya kepemimpinan menurut Suganda *et al.*, (2023) gaya kepemimpinan sebagai keterampilan, skil, sikap, karakter yang dapat ditiru oleh pemimpin ketika sedang melakukan tugas memimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahan. Sedang menurut Armstrong & Taylor, (2023:664), Gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan manajer dalam menjalankan kepemimpinan ketika mereka berhubungan dengan anggota timnya. Kata lain gaya kepemimpinan adalah 'gaya manajemen'. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau tindakan ketika melakukan tugas manajemen dalam suatu organisasi Attallah & Isnowati, (2023).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, yang melibatkan kemampuan, sikap, perilaku, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dan mempengaruhi bawahannya, yang mencakup berbagai keterampilan, sikap dan tindakan yang dapat mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengkomunikasikan visi organisasi, mengambil keputusan yang tepat dan mengatur sumber daya dengan efisien.

b. Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Suwatno, (2019:23) pemimpin yang efektif memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya. delapan karakteristik kepemimpinan yang berprinsip dijelaskan sebagai berikut ini :

- 4) Terus belajar: pemimpin yang berprinsip memandang hidup sebagai proses pembelajaran tanpa henti. Seorang pemimpin akan terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dengan mengikuti pelatihan, mendengarkan orang lain, bertanya, serta, meningkatkan rasa ingin tahu.
- 5) Berorientasi pada pelayanan: pemimpin yang berprinsip melihat kehidupan sebagai misi untuk melayani, bukan sekadar karier. Ukuran keberhasilan seorang pemimpin adalah kemampuan membantu orang lain dan tanggung jawab moral serta pelayanan kepada bawahan.
- 6) Memancarkan energi positif: pemimpin memiliki sikap optimis, antusias, dan penuh harapan. Seorang pemimpin akan mempengaruhi orang-orang disekitarnya.
- 7) Mempercayai orang lain: pemimpin yang berprinsip percaya bahwa setiap individu memiliki potensi tersembunyi.
- 8) Hidup seimbang: seorang pemimpin mampu mengelola diri dengan baik ,tidak fanatik dan tidak menjadi budak rencana-rencana mereka sendiri. seorang pemimpin harus jujur pada diri sendiri, mengakui kesalahan, serta menjaga keseimbangan antar keberhasilan dan kegagalan.
- 9) Melihat hidup sebagai petualangan: pemimpin memiliki sikap kreatif, fleksibel, berani, dan dinamis dalam menghadapi tantangan.
- 10) Sinergistik: pemimpin harus menciptakan solusi kreatif yang memperbaiki situasi tanpa kompromi yang merugikan salah satu pihak.
- 11) Berlatih memperbaiki diri: seorang harus memiliki dimensi kepribadian manusia seperti fisik, mental, emosi, dan spiritual. Dengan pembaruan diri secara berkala,mereka memperkuat karakter dan semangat melayani.

c. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hariyati & Sunardi (2024), gaya kepemimpinan memiliki beberapa indikator yang menjadi acuan dalam menilai efektivitas seorang pemimpin dalam memimpin organisasi.:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan adalah salah keterampilan yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia bisnis.
- 2) Kemampuan memotivasi adalah keterampilan yang sangat penting baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam konteks kepemimpinan dan manajemen.
- 3) Kemampuan komunikasi adalah keterampilan yang sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam kehidupan pribadi, profesional, maupun sosial
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan, merupakan salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer.
- 5) Tanggung jawab. merupakan salah satu nilai penting yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam kehidupan.
- 6) Kemampuan mengendalikan emosi, adalah keterampilan yang sangat penting untuk dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

d. Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge, (2024:411) terdapat 4 gaya kepemimpinan utama yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan anggota timnya, masing-masing dengan pendekatan dan karakteristik yang berbeda. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting karena dapat mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja anggota tim, serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Salah satunya adalah:

- 1) Kepemimpinan Karismatik

Karisma (dari bahasa Yunani yang berarti “karunia”) sebagai “kualitas tertentu dari kepribadian individu, berdasarkan yang membedakannya dari orang biasa dan diperlakukan sebagai orang diberkahi dengan kekuatan supernatural, manusia super, atau setidaknya secara khusus luar biasa atau kualitas. Ini tidak dapat diakses oleh orang biasa dan dianggap sebagai berasal dari ilahi atau sebagai teladan, dan atas dasar individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai pemimpin ada beberapa Karakteristik utama yang dimiliki pemimpin yang karismatik:

- a. Visi dan artikulasi: memiliki visi sebagai tujuan untuk merencanakan masa depan yang lebih baik
- b. Mengambil resiko pribadi: bersedia menanggung risiko, mengeluarkan biaya, dana berkorban untuk mencapai visi.
- c. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut; memiliki empati dan responsif terhadap kebutuhan serta perasaan orang lain.
- d. Perilaku yang tidak konvensional: berani melakukan tindakan yang inovatif dan berbeda dari norma-norma yang ada.

2) Kepemimpinan *laissez-faire*

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah yang melibatkan pengunduran diri secara pasif dan penghindaran dari tanggung jawab kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung tidak terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan penuh kepada anggota timnya tanpa banyak arahan atau dukungan. ada beberapa Karakteristik Pemimpin yang *laissez-faire* antara lain:

- a) Melepaskan tanggung jawab: pemimpin tidak aktif dalam mengelola tim atau memberikan arahan yang jelas.

- b) Menghindari pengambilan keputusan: pemimpin akan membiarkan anggota timnya membuat keputusan sendiri tanpa keterlibatan langsung.
- c) Minimnya pengawasan dan bimbingan: pemimpin tidak memberikan panduan atau dukungan yang cukup kepada bawahan.
- d) Kurangnya keterlibatan dalam penyelesaian masalah: pemimpin tidak berperan aktif dalam mengatasi hambatan atau tantangan yang dihadapi tim.
- e) Ketergantungan pada bawahan: mengandalkan anggota tim untuk bekerja secara mandiri tanpa intervensi atau kontrol.
- f) Komunikasi yang lemah: jarang memberikan umpan balik atau instruksi yang jelas kepada timnya.
- g) Pemimpin kurang memotivasi tidak berusaha meningkatkan keterampilan atau kinerja tim.

3) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional adalah membimbing pengikutnya menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan tugas yang harus dilakukan bawahan . Mereka juga memberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan kinerja bawahan serta melakukan intervensi, baik secara aktif maupun pasif, (misalnya, manajemen dengan pengecualian). Ada beberapa karakteristik kepemimpinan yang transaksional antara lain:

- a) Imbalan bersyarat: kontrak pertukaran imbalan atas usaha, menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen dengan pengecualian (aktif): mengawasi dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c) Manajemen dengan pengecualian (pasif): melakukan intervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.

4) Pemimpin *Transformasional*

Pemimpin *transformasional* adalah pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Ada beberapa Karakteristik kepemimpinan yang Transformational antara lain:

- a) Pengaruh yang Ideal: Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan.
- b) Motivasi yang Inspiratif: Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- c) Stimulasi Intelektual: meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan kemampuan pemecah masalah
- d) Pertimbangan Individual: Memberikan perhatian pribadi dan memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, memberi nasihat.

Armstrong & Taylor, (2023:666) menyarankan agar pemimpin transformasional melakukan pengembangan visi yang menantang dan menarik bersama karyawan, memastikan bahwa ada rencana yang jelas dan terstruktur untuk mencapai visi tersebut, menjelaskan visi menjadi langkah-langkah konkret dan menerjemahkannya kedalam tindakan yang nyata, menginspirasi karyawan dengan keyakinan diri dan pandangan positif terhadap visi serta cara pencapaian, melaksanakan visi melalui tahapan- tahapan kecil yang terencana, sambil merayakan setiap keberhasilan sebagai langkah maju.

e. Model Kepemimpinan

Menurut Armstrong & Taylor, (2023:665) terdapat enam model kepemimpinan yang menjadi dasar bagi seorang pemimpin dalam menjalankan perannya secara efektif:

- 1) *Coercive* (koersif): menuntut kepatuhan (digunakan dalam krisis atau dengan orang-orang yang bermasalah).
- 2) *Authoritative* (Otoritatif): memobilisasi orang (digunakan ketika dibutuhkan visi dan arah baru).
- 3) *Affiliative* (Afiliatif): menciptakan keharmonisan (digunakan untuk menyembuhkan luka dan untuk memotivasi orang yang sedang tertekan).
- 4) *Democratic* (Demokratis): membentuk konsensus (digunakan untuk membangun kesepakatan dan mendapatkan kontribusi).
- 5) *Pacesetting*: menetapkan standar yang tinggi (digunakan untuk mendapatkan hasil yang cepat dari tim yang termotivasi).
- 6) *Coaching*: mengembangkan orang (untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kekuatan).

f. Peran Kepemimpinan

Menurut Piter, (2023:68) seorang pemimpin perlu menjalankan peran kepemimpinan yang mencakup berbagai aspek penting dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran seorang pemimpin perlu melaksanakan peran kepemimpinan yakni:

- i. Peran sebagai katalisator adalah seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinya agar tindakan yang dilakukan untuk kepentingan semua anggota organisasi, karena itu tugas seorang pemimpin. Adapun tugas pemimpin sebagai katalisator yaitu:

- a) Melakukan identifikasi masalah yang dihadapi oleh kelompok baik, masalah internal maupun masalah eksternal.
 - b) Merumuskan masalah yang paling penting dan masalah yang sangat sering terjadi atau dihadapi oleh anggota kelompok.
 - c) Merumuskan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya sebuah masalah dan mencari berbagai alternatif pemecahan masalahnya.
- ii. Peran pemimpin sebagai fasilitator adalah seorang pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemaksa kehendaknya, melainkan aktif memberikan berbagai kemudahan untuk para anggotanya. Adapun cara yang dapat dilakukan pemimpin sebagai fasilitator adalah sebagai yaitu:
- a) Menunjukkan cara-cara memperoleh bantuan dari pihak-pihak yang terkait dengan program yang sedang atau akan dilaksanakan
 - b) Mengorganisasikan kegiatan para anggota untuk memudahkan organisasi mencapai tujuan.
 - c) Membuat keputusan yang mengacu kepada penyusunan skala prioritas, tugas-tugas yang hendak dikerjakan oleh organisasi dan para anggotanya.
- iii. Peran sebagai pemecah Masalah adalah seorang pemimpin harus mampu bertindak secara cepat, tepat dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan berusaha, memecahkan masalah tersebut.
- iv. Peran sebagai penghubung sumber adalah seorang pemimpin sebagai penghubung sumber harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkaitan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. dengan sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan dalam memperoleh bantuan yang diperlakukan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi .

- v. Peran pemimpin sebagai komunikator adalah seorang pemimpin harus mampu mengomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikan kepada orang lain secara berkelanjutan, dalam bentuk komunikasi 2 arah dan disampaikan secara luas, yang mencakupi para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif

3) Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut menurut Drastyana, (2021:7) Kompensasi adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balasan jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu ,tenaga,dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan keahlian dan kemampuan) yang telah mereka berikan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterima oleh karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa”. sementara menurut Priyono, (2023:30) Kompensasi merupakan suatu bentuk imbalan jasa atau penghargaan yang diberikan kepada individu karena telah melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu yang ditugaskan,serta telah mencapai suatu standar atau target yang ditetapkan.

Menurut Rahmat *et al.*, (2024) Kompensasi adalah bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka pada perusahaan, yang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Kompensasi merupakan totalitas imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan, yang mencakup aspek finansial dan

non finansial, serta memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan.

b. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi menurut Afandi, (2021:192) mempunyai 3 komponen sebagai berikut:

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non-finansial (*non-financial rewards*) seperti jam kerja yang fleksibel dan kantor yang bergengsi.

c. Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Afandi, (2021:193) tujuan memberikan kompensasi ada 8 yaitu:

- 1) Ikatan kerja Sama: dengan pemberian kompensasi terjalinnya ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi yang disepakati.
- 2) Memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan: Balasan jasa memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan fisik dan sosial mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Pengadaan efektif: Jika program kompensasi yang menarik memudahkan perusahaan mendapatkan karyawan yang berkualitas.
- 4) Sebagai Motivasi Kerja: Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

- 5) Stabilitas Karyawan: Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- 6) Disiplin Kerja: Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh: Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintahan: Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

d. Sistem Kompensasi

Menurut Drastyana, (2021:14) sistem kompensasi mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam organisasi:

- 1) *Piece Rate*: Sistem yang disebut sebagai upah borongan, memberikan imbalan berdasarkan kuantitas barang atau pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja. Sistem ini biasanya diterapkan disektor informal seperti penggalian, pasir kuarsa, pembuatan batu bata dan genteng di pedesaan, serta pekerjaan pengrajin. Disektor formal, sistem ini pernah diterapkan di industri garmen dan perkebunan.
- 2) *Person Based*: Dalam sistem ini, besarnya remunerasi yang dibayarkan tergantung pada orang yang jadi penjual tenaga. Cara ini digunakan oleh pemerintah yang menetapkan remunerasi pegawai negeri atas dasar "golongan gaji dan pangkat" sedangkan "golongan gaji" dan "pangkat" mereka didasarkan pada ijazah yang mereka miliki.

- 3) *Market Based*: Dalam sistem ini, pemberi kerja cukup mengecek berapa besar upah atau gaji untuk pekerjaan tertentu di suatu daerah tertentu dan menggunakan "harga pasaran" upah untuk pembantu rumah tangga dan pekerjaan-pekerjaan sejenis. Untuk organisasi kecil seperti kantor pengacara/konsultan hukum, kantor akuntan publik, konsultan manajemen, klinik pengobatan, dan organisasi sejenis yang jumlah tenaga kerja dan jenis pekerjaannya hanya belasan juga menggunakan "harga pasaran" ini sebagai patokan.
- 4) *Job Based*: Untuk organisasi besar, khususnya perusahaan, yang struktur organisasinya cukup besar dengan puluhan bahkan ratusan jabatan dan mempekerjakan ratusan bahkan ribuan orang, cara menetapkan besarnya remunerasi umumnya didasarkan pada "pekerjaan yang dilaksanakan" oleh seorang pekerja, bukan kualifikasi pekerja tersebut. Cara ini adalah yang disebut *job based* atau *job value based*,

e. Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Zunaidah *et al.*, (2020:9), setiap perusahaan memiliki kriteria yang berbeda dalam menentukan kompensasi bagi karyawannya:

- 1) Upah dan gaji: hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha / pemberi kerja kepada pekerja / buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, gaji adalah balas jasa dalam bentuk yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Insentif: merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

- 3) Tunjangan: tambahan *benefit* yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham.
- 4) Fasilitas: segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan, misalnya fasilitas tempat ibadah dan lain sebagainya.

f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Drastyana, (2021:12) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yang dapat menentukan besaran serta jenis imbalan yang diterima karyawan:

- 1) Faktor internal organisasi
 - a) Dana organisasi: Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.
 - b) Serikat pekerja: Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan.
- 2) Faktor Pribadi Karyawan
 - a) Produktifitas kerja: Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
 - b) Posisi dan jabatan: Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi, posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

- c) Pendidikan dan pengalaman: Selain posisi dan jabatan pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi Pegawai yang lebih berpengalaman dan pendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang berpengalaman atau lebih rendah tingkat pendidikannya
 - d) Jenis dan sifat pekerjaan: Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja dilapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan sikap pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab pegawai tersebut.
- 3) Faktor Eksternal
- a) Penawaran dan Permintaan kerja: Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja yang lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan
 - b) Biaya Hidup: Besarnya kompensasi terutama upah dan gaji harus sesuai dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*)
 - c) Kebijakan Pemerintah: Sebagai pemegang kebijakan pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan.
 - d) Kondisi Perekonomian Nasional: Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang atau negara miskin.

4) Turnover Intention

a. Pengertian Turnover Intention

Menurut Agung *et al.*, (2022) *intention* adalah keinginan atau niat yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangkan *turnover* yaitu berhentinya atau

penarikan diri seorang karyawan dari tempatnya bekerja. Jadi *turnover intention* adalah “intensitas keinginan keluar dari perusahaan karena berbagai alasan diantaranya yaitu keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Menurut Hisbih et al., (2023) *turnover intention* adalah keinginan internal karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan dan perasaan dan keinginan yang didorong oleh berbagai faktor seperti masalah tingkat gaji (*reward*), masalah keluarga, lingkungan, bisnis dan lainnya. Sementara menurut Sitohang, (2023) *turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi atau perusahaan karena merasa tidak nyaman dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik sedangkan menurut Attallah & Isnowati, (2023) *turnover intention* merupakan keinginan untuk meninggalkan organisasi secara sengaja dan sadar, artinya karyawan tersebut rela meninggalkan pekerjaannya di perusahaan.

Turnover intention menurut Drastyana, (2021:44) bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum dapat diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention

Faktor penyebab utama terjadinya *turnover intention* karyawan menurut Agung et al., (2022) berikut ini:

1) *Desirability of leaving*

Desirability of leaving atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

- a) Rendahnya kepuasan kerja, penyebabnya adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau dengan organisasi.
- b) Guncangan terhadap karyawan dapat berupa konflik interpersonal antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan.
- c) Alasan Pribadi, seperti karir baru, meneruskan sekolah, kesehatan, mengurus anak atau melahirkan.

2) *Ease of leaving*

Ease of leaving (kemudahan untuk meninggalkan pekerjaan) dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja yang baik atau banyak peluang bagi karyawan sehingga lebih mudah mendapatkan pekerjaan baru. pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat membantu mereka beradaptasi ditempat kerja baru.

3) *Job Alternative*

Job Alternative adalah tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan, berdasarkan pengalaman seseorang, hal ini mempunyai korelasi yang kuat dengan tingkat *turnover*.

c. Indikator-Indikator Turnover Intention

Menurut Drastyana, (2021:51) terdapat tiga indikator utama yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya antara lain:

- 1) Pikiran-Pikiran Untuk berhenti (*thoughts of quitting*): Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan.
- 2) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*): Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.

3) Keinginan Untuk Mencari Pekerjaan Lain (*Intention to search for another job*):

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar, apabila telah mendapat pekerjaan yang lebih baik.

d. Jenis- Jenis Turnover Intention

Menurut Drastyana, (2021:44) terdapat 2 jenis *turnover intention* yaitu :

1) Diberhentikan

Karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau karyawan yang mengalami cacat akibat kecelakaan kerja atau penyakit, yang mengakibatkan ketidakmampuan untuk melanjutkan pekerjaan. Dalam kasus ini, karyawan dapat dipensiunkan dini dengan pertimbangan bahwa kemampuan kerjanya telah berkurang secara signifikan. Selain itu, Karyawan melakukan tindakan yang merugikan perusahaan, seperti penipuan, pencurian, atau tindakan kriminal lainnya. Pemberhentian ini merupakan tindakan tegas perusahaan atas pelanggaran yang dilakukan.

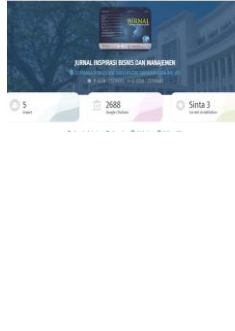


2) Berhenti Sendiri

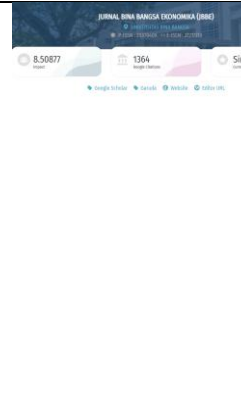

Karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonan sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal misalnya, meskipun kemampuan karyawan masih dibutuhkan, jika karyawan tersebut merasa tidak dihargai atau tidak memiliki masa depan diperusahaan, maka karyawan tersebut akan diproses untuk diberhentikan.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan, berikut adalah beberapa hasil riset terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik variabel, disajikan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Variabel Penelitian	Judul	Peneliti	Jumlah Sampel	Hasil	Acreditation
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap <i>turnover intention</i>	Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja dan kompensasi finansial terhadap niat keluar karyawan	Agung <i>et al.</i> , (2022)	52 karyawan tetap Hotel Jeparo Indah	Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan	
	Pengaruh Stress Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> di PT Harapan Solusi Utama	Rasjid & Putri, (2021)	32 Sampel karyawan PT.harapan solusi utama	Hasil menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel <i>Turnover Intention</i> (Y).	
	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> di shope express tembalang hub	Attallah & Isnowati, (2024)	100 sampel karyawan shope express	Hasil menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	

Variabel Penelitian	Judul	Peneliti	Jumlah Sampel	Hasil	Acreditation
Pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover intention</i>	Memprediksi <i>turnover intention</i> peran gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi	(Yanuari <i>et al.</i> , 2024)	185 Sampel	Hasil Menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	
	Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan persepsi peluang kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Wulansari <i>et al.</i> , (2024)	70 sampel	kompensasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh negatif secara parsial terhadap <i>turnover intention</i>	

Sumber: Data Diolah , (2025).

Berdasarkan Tabel 2.1 bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Selain itu, faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja juga berkontribusi terhadap *turnover intention*.

C. Kerangka Pemikiran

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*

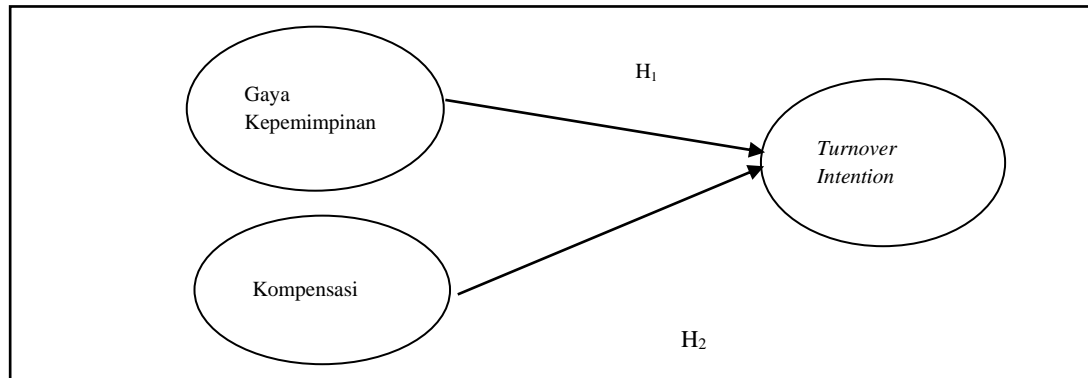
Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang digunakan manajer dalam menjalankan kepemimpinan saat mereka berhubungan dengan anggota timnya, kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat, memotivasi karyawan, berkomunikasi secara efektif, mengendalikan bawahan, memiliki tanggung jawab yang tinggi, serta mampu mengendalikan emosi, diyakini dapat mengurangi *turnover intention*. Adapun riset terdahulu yang dilakukan oleh Agung *et al.*, (2022) menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif yang signifikan

antara gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* , selain itu adanya hasil yang dilakukan Rasjid & Putri., (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2. Hubungan Kompensasi Terhadap Turnover Intention

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa diberikan kepada perusahaan , yang mencakup seluruh pengaturan pemberian balas jasa bagi karyawan baik dalam bentuk finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, maupun non-finansial, seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan, memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap niat turnover karyawan. Menurut Agung *et al.* (2022), pengelolaan kompensasi yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, sehingga berpotensi mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Terdapat beberapa riset Suganda *et al.*, (2023) memperkuat gagasan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Temuan ini menggambarkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang memiliki potensi besar dalam mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan baru. Menurut Wulansari *et al.*, (2024) Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan, berarti bahwa semakin tinggi atau baik kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan, semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Kerangka pemikiran riset yang menggambarkan hubungan antar variabel disajikan pada Gambar 2.1:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Data olahan 2025

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang relevan adalah sebagai berikut

H₁: Adanya pengaruh negatif gaya kepemimpinan terhadap *turnover Intention* karyawan

H₂: Adanya pengaruh negatif Kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan