

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1 *Theory Planned Behavior*

Penyebab terjadinya *turnover intention* karyawan yaitu karena kurangnya motivasi dan kurang mendukungnya lingkungan dan kompensasi dalam perusahaan sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman. Perusahaan harus cepat dan tanggap dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi terutama karyawan, karena hal tersebut memiliki dampak yang merugikan bagi perusahaan baik dari segi kepercayaan dari pelanggan maupun dari kerugian waktu yang didapat perusahaan.

Sedangkan untuk memberikan penyelesaian dalam mengurangi *turnover intention* karyawan, perusahaan dapat mengevaluasi Sistem Pengendalian Manajemen, hal ini dikarenakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan suatu alat yang digunakan untuk perusahaan untuk memastikan bahwa setiap karyawan melakukan aktivitas yang sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan. Dengan kesamaan tujuan tersebut, maka sangat diharapkan karyawan terus termotivasi dan kinerjanya tidak menurun dalam tiap aktivitas perusahaan.

Penurunan kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan permasalahan serius yang sering terjadi pada sebuah lembaga atau

instansi karena penurunan ini akan berpengaruh pada tingkat produktivitas. Permasalahan tersebut terjadi tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor. Pada penelitian ini diambil sebanyak 3 faktor dan 16 indikator yang diprediksi sangat mempengaruhi faktor kinerja yang memiliki 6 indikator. Faktor-faktor yang digunakan yaitu faktor pribadi, faktor fasilitas dan faktor pengawasan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian.

Menurut Gary Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut, untuk itu dibutuhkan karyawan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia

2.1.3. *Turnover Intention*

2.1.3.1. *Pengertian Turnover Intention*

Menurut Mobley (2016) *turnover intention* merupakan suatu kecenderungan atau niat dari karyawan untuk berhenti bekerja dari. *Turnover* pada sebuah perusahaan merupakan hal yang wajar, namun hal tersebut dapat menjadi permasalahan pada perusahaan jika tingkat *turnover* karyawan terlampau tinggi. *Turnover* akan berdampak pada perusahaan, seperti mempengaruhi operasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif perusahaan, serta akan menimbulkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dikarenakan melakukan perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan ulang jika karyawan benar-benar harus diganti.

Menurut Kezia, I Wayan & Tjok (2022) *Turnover intention* merupakan hasil individu mengenai kelanjutan hubungan dengan suatu organisasi serta belum diwujudkan dengan tindakan yang pasti apakah individu tersebut akan

Dapat disimpulkan bahwa turnover intention merupakan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya yang lama ke tempat pekerjaan yang baru. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa turnover intention adalah keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya yang sekarang untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain dengan berbagai faktor penyebab terjadinya ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga menyebabkan beberapa karyawan keluar dari pekerjaan tersebut.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Rivai (2015) mengklasifikasikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi turnover intention diantaranya ialah:

1. Beban Kerja

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

2. Kompensasi

Kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan suatu kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya turnover intention pada karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diterima karyawan bukan dalam bentuk uang. Bentuk dari kompensasi nonfinansial yaitu lingkungan fisik/psikologi dimana seseorang bekerja.

3. *Punishment*

Punishment yang diterima oleh seorang karyawan secara berlebihan, terus-menerus, atau punishment yang merusak nama baik seorang karyawan mendorong karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Begitu juga dengan punishment yang dirasakan tidak adil oleh karyawan, dimana karyawan merasa punishment yang diterimanya lebih berat dari pada punishment yang diterima oleh karyawan lain yang melakukan kesalahan yang sama. Hal ini mengakibatkan kecemburuan dan rasa kecewa sehingga karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja.

4. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi salah satu hal penting dalam menjalankan aktivitas pekerjaan bagi para sumber daya manusia sehingga dengan adanya pemimpin yang baik, serta mengerti kondisi lingkungan kerja akan memberikan respon positif pada pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan, dan mampu memberikan gambaran solusi terkait permasalahan yang terjadi untuk diselesaikan dengan tepat.

Kepuasan terhadap Punishment

Punishment yang diterima oleh seorang karyawan secara berlebihan, terus-menerus, atau punishment yang merusak nama baik seorang karyawan mendorong karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Begitu juga dengan punishment yang dirasakan tidak adil oleh karyawan, dimana karyawan merasa punishment yang diterimanya lebih berat dari pada punishment yang diterima oleh karyawan lain yang melakukan kesalahan yang sama. Hal ini mengakibatkan kecemburuan dan rasa kecewa sehingga karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja.

5. Dukungan Sosial

Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang dalam mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stress

dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

2.1.3.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley (2016) adapun indikator dari turnover intention diantaranya sebagai berikut:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

2.1.4. Kompensasi

2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu imbalan bisa itu berupa bentuk uang atau barang yang diberikan suatu perusahaan atau organisasi

kepada karyawannya atas kontribusinya terhadap perusahaan atau organisasi. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsisten internal dan konsisten eksternal. Konsisten internal berkaitan dengan konsep penggajian relative dalam organisasi, sedangkan konsisten eksternal berkaitan dengan tingkat struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan.

Kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi perusahaan (Sutrisno:2017). Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Artinya perusahaan akan memberikan suatu kewajiban suatu perusahaan atas jerih payah yang diberikan seorang karyawan kepada perusahaan atau organisasi selama bekerja.

Menurut Hasibuan dalam Kezia, dkk (2022) 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. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Dari beberapa definisi di atas sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka.

2.1.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Kezia, dkk (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi akan semakin besar. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin kecil.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Perusahaan apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

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

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini

sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup/Cost Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk menjemerkannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah

Adapun menurut pendapat lainnya oleh (Mangkunegara, 2017), faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penetapan standar gaji minimal, pajak penghasilan, inflasi.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Terjadi pada saat tawar menawar antara pegawai dan pihak perusahaan perihal besaran gaji atau upah yang diterima yang harus diberikan oleh pihak perusahaan.

3. Standard biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai, hal ini karena kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman.

4. kuran perbandingan upah

Perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Perlu memperhatikan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Perlu didasarkan pada kemampuan pihak perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi.

2.1.4.3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, dan karyawan. Supaya tujuan tersebut tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan adil dan wajar.

Sedangkan menurut pendapat (Khair, 2017), tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Pemberian kompensasi yaitu sebagai bentuk penghargaan atas rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi, dan semangat kerja.

Menurut Hasibuan dalam Imam, dkk (2021), tujuan dari kompensasi, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerjasama

Agar terjalin ikatan kerjasama antara majikan dengan pegawai, dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Kerja

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuahan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

2.1.4.4. Indikator – Indikator Kompensasi

Menurut Sutrisno (2017) indikator –indikator kompensasi yaitu terbagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut :

1. Upah Dan gaji

Upah dan gaji Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

2. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

3. Tunjangan

Imbalah tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan,

dan rabat untuk produk-produk perusahaan dan tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

2.1.5. Gaya Kepemimpinan

2.1.5.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2016) Pemimpin (leader) ialah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk dapat melakukan sesuatu agar mampu dicapai hasil sesuai yang diharapkan (Sutrisno, 2017). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2015). Menurut Siagian (2017) Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memberikan pengaruh terhadap orang lain agar termotivasi dalam melaksanakan tugasnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara diplomatis (Thoha, 2015). Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju

dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Jufrizen, 2015).¹⁵

Menurut Sedarmayanti (2017), kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/kegiatan pada orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain agar termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, serta melakukan aktivitas pekerjaan yang efektif, tepat dan cepat.

2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Santoso dalam I Wayan (217) adapun faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan ialah:

1. *Human Relatonship*, pemimpin mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
2. *Comunication Skill*, mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi kepada bawahannya.
3. *Teaching Skill*, pemimpin mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya
4. *Social Skill*, pemimpin mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kesetiaan dan kepercayaan bawahannya
5. *Technical Competent*, pemimpin mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

2.1.5.3. Indikator-Indikator Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti dalam Kezia, dkk (2017) terdapat indikator dari gaya kepemimpinan ialah sebagai berikut:

1. Watak dan kepribadian yang terpuji. Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji.
2. Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
3. Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu.

2.1.6. Beban Kerja

2.1.6.1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja ialah sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugaslingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja. Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja (Munandar, 2015) Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau

teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit pada organisasi (Ellyzar, 2017).

Menurut Moekijat dalam Imam, dkk (2021), beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja. Suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja (Tarwaka, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja ialah pekerjaan yang harus di selesaikan oleh seseorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental yang akan berdampak pada perkembangan kinerja serta rasa kepuasan kerja nantinya sebagai pedoman kelayakan pada sumber daya manusia untuk tetap berada pada situasi kerja tertentu.

2.1.6.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Tarwaka dalam Imam, dkk (2021) terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja diantaranya ialah:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi, faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2. Faktor Eksternal

- a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
- b) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik (penerangan, kebisingan, getaran mekanis), lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis (bakteri, virus dan parasit) dan lingkungan kerja psikologis (penempatan tenaga kerja).

2.1.6.3. Indikator-Indikator Beban Kerja

Menurut Munandar dalam Imam, dkk (2015), adapun indikator dari beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Target yang harus di capai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang di berikan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu. Jika seorang karyawan menganggap target pekerjaannya tinggi, maka ia akan merasa memiliki beban kerja yang berat atau tinggi, demikian pula sebaliknya.

2. Kondisi pekerjaan

Pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaan, serta mengatasi masalah kejadian yang tidak terduga seperti melakukan pekerjaan extra diluar waktu yang di tentukan. Dalam hal ini, karyawan dihadapkan pada pekerjaan yang memerlukan pemecahan atau penyelesaian, jika karyawan menganggap pekerjaannya sulit dipecahkan,

3. Standar Pekerjaan

Standart pekerjaan yang ditetapkan perusahaan kadang menjadikan karyawan terbebani, karena dia tidak atau kurang mampu mengerjakannya, demikian pula sebaliknya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. Dibawah ini disajikan rangkuman penelitian

terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yang mana penelitian tersebut memiliki kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian
Terdahulu
(Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wisnu Rayhan Adhitya, Dian Kurnia	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Dan Budaya Organisasi (X3)	Hasil Penelitian Bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan
No	Afiandri, Nur Hafid Lubis (2021)	Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Accumulated Journal (</i>	Karyawan Pt. Bank Sumut Cabang	Variabel Dependen :	Pengaruh Positif Secara Sasi Juga
	<i>Accounting and Management Research Edition) Volume 3 Isue 1 Page 28-41</i>	Sukaramai.	Disiplin Kerja (Y)	Berpengaruh Positif Dan Signifikan Secara Parsial Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai.
2.	Iman Taufik, Sri Harini, Dan Sudarijati (<i>Jurnal Visionida, Volume 7 Nomor 2, Desember 2021</i>)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen : Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Dan Gaya Kepemimpinan (X3) Variabel Dependen : Turnover Intention (Y)	Uji Secara Simultan (Bersama-Sama) Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Beban Kerja Berpengaruh Secara Simultan Terhadap <i>Turnover Intention</i> .
3.	Wayan Saklit (Jurnalmanajemen/Volumexxi, No. 03, Oktober 2017: 472-490)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1), Dan Pengembangan Karir (X2) Variabel Dependen : Turnover Intention (Y)	Hasil Pengujian Menunjukkan Bahwa Secara Simultan Gaya Kepemimpinan Maupun Pengembangan Karir Memberikan

Tabel 2.1
Penelitian
Terdahulu
u
(Lanjutan)

				Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.
4.	Kezia Angellika,	Pengaruh Kompensasi, Gaya	Variabel Independen : Kompensasi (X1),	Kompensasi Dan Gaya
No	Nama Peneliti	Sudut Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Wayan Mendra, Dan Tjok Istri Sri Harwathy Novia (Primalina Mas E-Issn : 2774-8026) Dr. Masydzulhak Djamil Mz, Se.Mm	Pengaruh Kepemimpinan, Dan Turnover Intention Di Grand Inna Bali Beach	Variabel Independen : Turnover (Y) Variabel Independen : Kompensasi (X1), Dan Beban Kerja (X2) Variabel Dependen : Turnover (Y)	Signifikan Terhadap Variabel Turnover, Intention Grand Inna Bali Beach. Secara Bersama-Sama Memiliki
5.	Septi Wulansari,	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan,	Variabel Independen : Kompensasi (X1), Gaya Kepemimpinan (x2), Lingkungan Kerja (X3), Dan Presepsi Peluang (X4)	Hasil Pengujian Pengaruh Yang Signifikan Terhadap
	Ira Setiawati, Dan Ika Indriasari (Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi (Jurrie) Vol.2, No.1 April 2023 e-Issn: 2828-7495; p-Issn: 2828-7487, Hal 35-49)	Lingkungan Kerja, Dan Persepsi Peluang Kerja Terhadap Turnover Intention	Variabel Dependen : Turnover (Y)	Parsial Persepsi Peluang Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan.
6.	Iqma Efritiana, Dan Lie Liana (Seiko : Journal Of Management & Business, 5(2), 2022)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Yamaha Mataram Sakti Semarang)	Variabel Independen : Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Dan Gaya Kepemimpinan (X3) Variabel Dependen : Turnover (y)	Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Turnover Intention Pada Yamaha Mataram Sakti Semarang.

Tabel 2.1
Penelitian
Terdahulu
(Lanjutan)
Sumber : Google
Scholar
2.3.
Kerangka
Konseptual

eran
gka
kons
eptua
l
meru
paka
n
sebu
ah
alur
pemi

				Turnover Di Pt. Xyz Jakarta.
8.	Burhanuddin Basri, Dan Hadi Abdillah (Urnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada:Health Sciences Journal Vol.13no.01,Juni2022)	Peran Remunerasi, Kompensasi, Kenyamanan Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karir Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Terhadap Keinginan Pindah Kerja(Turnover) Perawat Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Rumah Sakit Sekarwangi Kabupaten Sukabumi	Variabel Independen : Reumenerasi (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (x3), Beban Kerja (X4), Pengembangan Karir (X4), Dan Gaya Kepemimpinan (X5) Variabel Dependen : Turnover (Y)	Berdasarkan Hasil Penelitian Diketahui Bahwa Bahwa Remunerasi, Kompensasi, Beban Kerja, Kenyamanan Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Memiliki Hubungan Yang Signifikan Terhadap Keinginan Pindah Kerja (Turnover).
9.	Astri Ayupurwati ¹ , Sisilia Maricy (Management Studies And Entrepreneurship Journalvol2(1) 2021 : 77-91)	Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja Dan Job Insecuriy Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt. Bumi Raya Mestika Pekanbaru	Variabel Independen : Beban Kerjai (X1), Lingkungan Kerja (X2) Dan Job Insecurity (X3) Variabel Dependen : Turnover (Y)	Berdasarkan Hasil Penelitian Diketahui Bahwa Beban Kerja Secara Parsial Memiliki Pengaruh Terhadap Turnover Intention.
10.	Tettie Setiyarti, Ni Made Widiyastiti,	Turnover Intention Di Antara Lingkungan Kerja, Gaya	Variabel Independen : Lingkungan kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2),	Berdasarkan Hasil Penelitian Diketahui Bahwa
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Ida Ayu, Trisna Wijayanthi, dan Pipit Sundari (Jurnal Stie Semarang Vol 15No 2)	Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Stres Kerja	kompensasai (X3) Dan Stres Kerja (X4) Variabel Dependen : Turnover (Y)	Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Stres Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Turnover Intention

kiran terhadap suatu hubungan antar konsep satu dengan konsep yang lainnya untuk dapat memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variable-variable

yang akan diteliti. Melakukan sebuah penelitian diperlukan langkah-langkah yang baik dan sistematis guna menyusun data yang diperlukan untuk penelitian tersebut.

2.3.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi merupakan suatu imbalan bisa itu berupa bentuk uang atau barang yang diberikan suatu perusahaan atau organisasi kepada karyawannya atas kontribusinya terhadap perusahaan atau organisasi. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsisten internal dan konsisten eksternal. Konsisten internal berkaitan dengan konsep penggajian relative dalam organisasi, sedangkan konsisten eksternal berkaitan dengan tingkat struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan.

Kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi perusahaan (Sutrisno:2017). Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Artinya perusahaan akan memberikan suatu kewajiban suatu perusahaan atas jerih payah yang diberikan seorang karyawan kepada perusahaan atau organisasi selama bekerja.

Kompensasi bagi para karyawan akan memberikan suatu hal penting untuk mendukung proses aktivitas dalam bekerja yang dilaksanakan sesuai dengan arahan dan tanggung jawab yang diberikan (Jufrizen, 2015). Dengan adanya pemberian kompensasi yang diberikan sesuai maka akan memberikan hal positif bagi pekerjaan para karyawan sesuai dengan *jobdesc* nya masing-masing. Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi

atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain.

2.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan aktivitas pekerjaan bagi para sumber daya manusia dalam ruang lingkung internal perusahaan, maka dengan adanya dukungan yang diberikan oleh para atasan akan berdampak pada progress positif pekerjaan yang dilaksanakan menjadi lebih terarah dan terorganisir dengan lebih efektif, tepat, dan cepat (Mujiatun et al., 2019). Menurut Robbins & Judge (2016) Pemimpin (leader) ialah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk dapat melakukan sesuatu agar mampu dicapai hasil sesuai yang diharapkan (Sutrisno, 2017). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2015). Menurut Siagian (2017) Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh

Irfan & Putra (2021), Yelfira & Soeling (2021), dan Nawawi (2021) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pengaruh positif kepemimpinan terhadap *turnover intention*

2.3.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

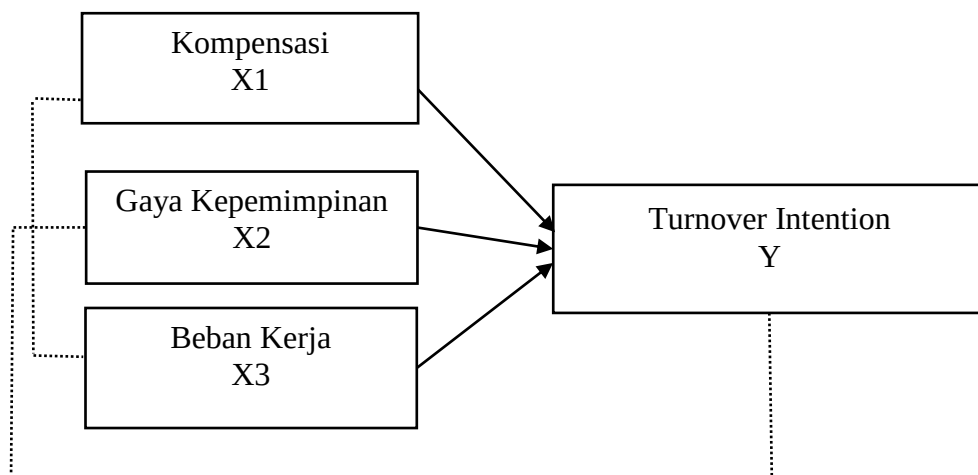
Beban kerja ialah sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja. Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja (Munandar, 2015) Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit pada organisasi (Ellyzar, 2017). Menurut Moekijat dalam Imam, dkk (2021), beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja. Suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja (Tarwaka, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja ialah pekerjaan yang harus di selesaikan oleh seseorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental yang akan berdampak pada perkembangan kinerja serta rasa kepuasan kerja nantinya sebagai pedoman kelayakan pada sumber daya manusia untuk tetap berada pada situasi kerja tertentu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bogal, Sambul & Rumawas (2021), Sutikno (2020), dan Rizky, Saroh & Zunaida (2021) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pengaruh positif beban kerja terhadap *turnover intention*

2.3.4. Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* berpengaruh positif dan signifikan dan telah di gambarkan pada kerangka konseptual di atas



Gambar 2.1 **Kerangka Konseptual**

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2019) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada PT. Wijaya Kesuma Mandiri.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada PT. Wijaya Kesuma Mandiri
3. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada PT. Wijaya Kesuma Mandiri
4. Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada PT. Wijaya Kesuma Mandiri