

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

Untuk mendukung pembuatan laporan ini, maka perlu dikemukakan hal-hal atau teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam pembuatan laporan ini. Untuk variabel bebas terdapat Gaya Kepemimpinan sebagai X_1 , Lingkungan Kerja sebagai X_2 dan Kompensasi sebagai X_3 , sedangkan untuk variabel terikat adalah *Turnover Intention*.

2.1.1. *Turnover Intention*

Tidak dapat dihindari bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan untuk pindah tempat kerja (*turnover*) adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Penyebab ketidakpuasan tersebut seperti penghasilan yang rendah, lingkungan kerja yang tidak kondusif, hingga hubungan dengan atasan yang tidak harmonis dan cenderung kaku.

2.1.1.1. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda dan *turnover* adalah pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja atau suatu keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi yang umumnya di dahului dengan niat karyawan yang dipicu dengan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. (Dewi & Subudi, 2015: 2).

Menurut (Diharjo, 2017: 6) *turnover intention* adalah pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Sedangkan definisi *turnover intention* menurut Mangkunegara (2002: 166) dalam (Yuniarsih & Suwatno, 2008: 144) adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan setelah mempertimbangkan dan menyetujui permohonan pengunduran diri dari pegawai yang bersangkutan karena alasan-alasan pribadi atau alasan tertentu. Dan hal ini berarti hubungan kerja dengan pihak perusahaan tidak dapat dilanjutkan kembali dan alasannya pun biasanya bersifat pribadi.

Turnover intention is defined as an employee's personal estimated probability that he or she has a deliberate intent to leaving the organization permanently in near future yang artinya perkiraan kemungkinan pribadi karyawan yang memiliki niat dengan sengaja untuk meninggalkan organisasi secara permanen dalam waktu dekat (Long, Thean, Ismail, & Jusoh, 2012: 2).

2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan

Menurut (Riani, 2013: 109) *turnover* dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan, balas jasa yang rendah, lingkungan kerja yang kurang baik dan juga perlakuan yang kurang baik. Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat juga terjadi karena:

- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Untuk berwirausaha
- e. Balas jasa terlalu rendah
- f. Mendapat pekerjaan yang lebih baik
- g. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
- h. Kesempatan promosi yang tidak ada
- i. Perlakuan yang kurang adil

Selain itu, menurut (Hasibuan, 2012: 211) *turnover intention* adalah dengan mengajukan permohonan untuk berhenti bekerja dari suatu perusahaan. Permohonan tersebut hendaknya disertai alasan-alasan dan masa akan berhentinya. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari pengganti karyawan tersebut agar kegiatan perusahaan tidak terhambat. Adapun alasan-alasan pengunduran diri, yaitu sebagai berikut:

1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
2. Kesehatan yang kurang baik
3. Untuk melanjutkan pendidikan

4. Berwiraswasta

Akan tetapi seringkali alasan-alasan tersebut hanya dibuat-buat saja oleh karyawan, sedangkan alasan yang sesungguhnya adalah balas jasa yang terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan kurang adil dan sebagainya (Hasibuan, 2012: 211).

Seorang tenaga kerja akan mengundurkan diri di suatu perusahaan, bila dia berkeinginan untuk pindah ke perusahaan lain yang memiliki masa depan yang lebih baik dan menjanjikan atau perusahaan lain yang memberikan kompensasi dan fasilitas yang lebih baik dari pada perusahaan sebelumnya, hal ini dapat memicu seorang tenaga kerja untuk mengundurkan diri atau berpindah ke perusahaan lain (Yuniarsih & Suwatno, 2008: 142).

2.1.1.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut (Yunita & Putra, 2015: 2) indikasi terjadinya *turnover intention* antara lain sebagai berikut :

- a. Mulai malas bekerja
- b. Absensi yang meningkat
- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
- d. Peningkatan protes terhadap atasan
- e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

2.1.1.4. Dampak *Turnover Intention*

Ketika karyawan yang sudah berpengalaman atau karyawan yang sudah cukup lama bekerja itu berhenti, kerugian yang diderita perusahaan mungkin tak terhingga, yaitu biaya pelatihan, penguasaan pengetahuan dan keahlian karyawan tersebut (Rivai & Sagala, 2011: 188).

Turnover intention pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Menurut (Mobley, 2011: 42) dampak dari *turnover intention* bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Menimbulkan Biaya

Biaya penarikan karyawan ini menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

b. Beban kerja

Adanya beban kerja yang bertambah bagi karyawan yang tinggal. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin bertambah pula beban kerja karyawan.

c. Hilangnya produktivitas selama masa pergantian karyawan

Dalam hal pergantian karyawan, akan mengurangi tingkat produktivitas atau pencapaian target penjualan suatu perusahaan, hal ini disebabkan karena tingginya tingkat *turnover*, dan karyawan yang keluar tersebut merupakan karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi.

d. Hilangnya prestasi kerja yang tinggi

Stres pada karyawan yang disebabkan karyawan yang tinggal harus beradaptasi dengan karyawan baru sehingga menyebabkan penurunan prestasi oleh karyawan tersebut. Hal ini jika terus dibiarkan dapat berdampak buruk, yaitu dapat memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut *Odway Tead* dalam (Arifin, 2012: 3) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu *Kaith Davis* menyebutkan “*leadership is the ability to persuade other to seek defined objectives enthusiastically*” yang artinya kepemimpinan adalah kemampuan mempersuasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang tegas dengan gairah.

Menurut (Fahmi, 2014 : 68) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang

direncanakan. Sedangkan (Sopiah, 2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok.

Menurut (Thoha, 2011) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan, maupun sosial. Hal ini disebabkan dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan, orang-orang yang ada didalamnya membutuhkan seseorang yang dapat mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memudahkan orang-orang tersebut untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan (Keith David, 1981) dalam (Badeni, 2017 : 126).

Berdasarkan pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kekuasaan untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya demi mencapai tujuan yang sama.

2.1.2.2. Teori Kepemimpinan

Menurut (Arifin, 2012), ada tiga teori mengenai lahirnya pemimpin, antara lain sebagai berikut :

a. Teori Genetik (keturunan)

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk. Artinya seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau ia telah dilahirkan dengan membawa bakat kepemimpinan. Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi dikalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkat menjadi raja.

b. Teori Sosial

Teori sosial berpendapat bahwa seorang yang menjadi pemimpin itu dibentuk dan bukan dilahirkan. Teori ini berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin.

c. Teori Ekologik

Teori ekologik ini berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang baik manakala dilahirkan telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

2.1.2.3. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut Tohardi (2002) dalam (Sutrisno, 2011: 222), gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a. Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, social, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- f. Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

- g. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.
- h. Gaya naratif, yaitu pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
- i. Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
- j. Gaya retrogresif, yaitu pemimpin yang selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Dengan kata lain, pemimpin dengan gaya ini senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh dan sebagainya.

2.1.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut (Kartono, 2016: 34) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerakkankemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung,

memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi, maka semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh cukup besar dalam perusahaan. Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas. Lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman (Sedarmayanti, 2011 : 28).

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2011 : 2). Sedangkan menurut (Badeni, 2017 : 46), lingkungan

kerja merupakan kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut (Sutrisno, 2011 : 118), lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2.1.3.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2011 : 26), lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan fisik dibagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain).

b. Lingkungan Kerja Non Fisik (Lingkungan perantara)

Lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia (seperti: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain).

2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2011 : 27), manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di antaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Berikut beberapa faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu :

a. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di

sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

d. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan, diantaranya terganggunya konsentrasi, kelelahan, gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain-lain.

e. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan

juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

f. **Kemanan di Tempat Kerja**

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

2.1.3.4. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2011: 28), indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Penerangan
- b. Sirkulasi udara
- c. Suara bising
- d. Getaran mekanis
- e. Dekorasi di tempat kerja
- f. Keamanan di tempat kerja

2.1.4. Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi, yang jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, serta memelihara karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat ketidakpuasan dalam pembayaran akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran dan sebagainya.

2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai & Sagala, 2011: 741).

Menurut (Riani, 2013 : 113) kompensasi adalah semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk pembayaran langsung (dalam bentuk uang) atau tidak langsung (dalam bentuk tunjangan dan insentif).

Menurut (Hasibuan, 2012 : 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Saydam (1992) dalam (Sutrisno, 2011 : 181), kompensasi diartikan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.

2.1.4.2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut (Yani, 2012 : 142) jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

1. Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung dan tidak langsung. Kompensasi yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

2. Kompensasi dalam bentuk nonfinansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan,

mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, yaitu ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

2.1.4.2.1. Gaji

Salah satu bagian dari kompensasi adalah gaji. Menurut (Sutrisno, 2011: 183), gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji, pada umumnya telah menjadi karyawan tetap yang telah lulus dari masa percobaan. Gaji adalah jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja (Badeni, 2017: 45).

Menurut (Riani, 2013: 113), gaji adalah imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Sedangkan menurut (Bangun, 2012: 256), gaji pokok adalah gaji dasar (*base pay*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan.

Menurut (Hasibuan, 2012 : 118) gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Selain itu, menurut (Rivai & Sagala, 2011 : 762) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaji adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan.

2.1.4.2.2. Tahapan Utama dalam Pemberian Gaji

Menurut (Rivai & Sagala, 2011 : 763), pemberian gaji dapat diberikan kepada seorang karyawan yang didasarkan pada:

a. Asas Adil

Besarnya gaji yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dari karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

2.1.4.2.3. Tujuan Pemberian Gaji

Menurut (Rivai & Sagala, 2011 : 762) adapun tujuan pemberian gaji antara lain sebagai berikut:

a. Ikatan Kerja Sama

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

b. Kepuasan Kerja

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

Jika gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* kecil.

2.1.4.3. Indikator Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2012: 118), indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Kompensasi langsung:
 1. Gaji pokok
 2. Kebijakan standar gaji
 3. Dasar pemberian gaji
- b. Kompensasi tidak langsung:
 1. Asuransi

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian, yang berguna sebagai perbandingan dan rujukan bagi penelitian selanjutnya. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang penulis jadikan sebagai referensi:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No .	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Wulandari Puspita Diharjo (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Learning Organization</i> terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Kepemimpinan, <i>Learning Organization</i> , Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> , <i>Learning Organization</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, <i>Learning Organization</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> , Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> .

Tabel 2.1 Lanjutan

2	Ni Kadek Novalia Citra Dewi dan Made Subudi (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> pada CV. Gita Karya Persada Denpasar	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	Analisis Jalur	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Dengan pengaruh langsung sebesar 3 persen. Dan pengaruh tidak langsung sebesar 9 persen. Total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> sebesar 90 persen. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dengan besar pengaruh langsung sebesar 77 persen.
3	Lidya Ribkha Genta Polii (2015)	Analisis Keterikatan Karyawan terhadap Pekerjaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan di rumah sakit Siloam Manado	<i>Job Embeddedness</i> , Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	Analisis Jalur	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan ada pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> .
4	Ni Kadek Lisna Yunita dan Made Surya Putra (2015)	Pengaruh Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Keadilan organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Secara parsial keadilan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
5	Mirza Setyawan Ajiputra dan Ahyar Yuniawan (2016)	Analisis Pengaruh Job Insecurity dan Kepuasan Kompensasi terhadap Turnover Intention serta dampaknya pada Kinerja Karyawan	Job Insecurity dan Kepuasan Kompensasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidaknyamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover, kepuasan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover, turnover negatif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ketidaknyamanan kerja negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kompensasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

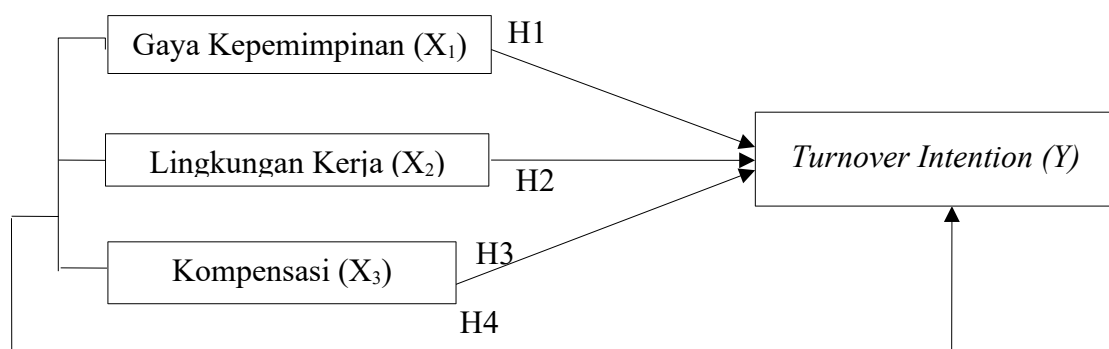
Tabel 2.1 Lanjutan

6	Anku, Tsede Mohammed, et al (2016)	<i>Transformational leadership and employee turnover intention: the mediating role of affective commitment</i>	<i>Transformational leadership, Affective Commitment, Turnover Intention</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Affective commitment, through which transformational leadership influence employee turnover intention in the SLCs. Our findings are consistent with the study's hypotheses and existing research. Transformational leadership had an indirect effect as opposed to the numerous findings (e.g., Chang, Wang & Huang, 2013; Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013) that have reported a direct effect on turnover intention.
---	------------------------------------	--	--	--	--

Sumber: Peneliti, 2017

2.3. Kerangka Berpikir

Adanya niat yang dimiliki karyawan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) akan berdampak pada terhambatnya produktivitas perusahaan dan menimbulkan kerugian terhadap perusahaan. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi juga mempengaruhi *turnover intention*. Berdasarkan pada uraian diatas, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*.

Sumber : Peneliti, 2017

2.4. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2011: 44), hipotesis adalah kebenaran yang masih diragukan. Hipotesis dapat berupa pernyataan yang menggambarkan atau memprediksi hubungan-hubungan tertentu di antara dua variabel atau lebih, yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimpang dari kebenaran. Berdasarkan pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga

H₁ : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Diduga

H₂ : Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

3. Diduga

H₃ : Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

4. Diduga

H₄ : Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.