

DISERTASI

**PENGARUH KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP BURNOUT, DAN TURNOVER INTENTION PADA BANK BUMN DI
SULAWESI SELATAN**

*THE EFFECT OF COMPENSATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND
LEADERSHIP STYLES ON BURNOUTS, AND TURNOVER INTENTION IN BUMN
BANKS IN SOUTH SULAWESI*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Disusun
disusun dan diajukan oleh

**IBRIATI KARTIKA ALIMUDDIN
A013191014**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

DISERTASI

**PENGARUH KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP BURNOUT, DAN TURNOVER INTENTION PADA BANK BUMN DI
SULAWESI SELATAN**

*THE EFFECT OF COMPENSATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND
LEADERSHIP STYLES ON BURNOUTS, AND TURNOVER INTENTION IN BUMN
BANKS IN SOUTH SULAWESI*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Disusun
disusun dan diajukan oleh

**IBRIATI KARTIKA ALIMUDDIN
A013191014**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

PENGARUH KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP BURNOUT, DAN TURNOVER INTENTION PADA BANK BUMN DI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

IBRIATI KARTIKA ALIMUDDIN
A013191014

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **20 Juli 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Promotor,

Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CWM
NIP 19720525199702001

Ko. Promotor

Ko. Promotor

Prof. Dr. Ria Mardiana, S.E., M.Si.
NIP 196004701981092032001

Dr. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr
NIP 196005031986012001

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Madris, S.E., DPS., M.Si
NIP 196012311988111002

Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CWM
NIP 19720525199702001

SURAT PERNYATAAN MENGIKUTI WISUDA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ibriati Kartika Alimuddin
No. Induk Mahasiswa : A013191014
Jenjang Pendidikan : **DOKTOR (S3)**
Fakultas : **EKONOMI DAN BISNIS UNHAS**
Program Studi : **ILMU EKONOMI**

Dengan ini **MENYATAKAN** bahwa saya akan mengikuti prosesi wisuda Periode **September 2023** yang akan dilaksanakan di Gedung Baruga AP Pettarani Universitas Hasanuddin dan apabila saya tidak mengikuti prosesi wisuda maka ijazah saya tidak akan diproses.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 21 Agustus 2023

buat pernyataan,



Ibriati Kartika Alimuddin

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya disertasi ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M. Si, CWM. Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M. Si, dan Ibu Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M. Agr sebagai tim promotor atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk memperoleh pengetahuan, pengalaman, dan beberapa pelajaran hidup yang peneliti dapatkan selama menjadi mahasiswa.

Ucapan terimakasih juga peneliti tujukan kepada seluruh civitas akademika Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, semoga kemudahan dan bantuan yang diberikan mendapatkan keberkahan dan balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada orang tua yang senantiasa mendukung dan menjaga penulis dalam doanya, suami dan anak-anak yang telah meridhoi dan mendukung penulis untuk menempuh pendidikan doktor, keluarga besar dan sahabat-sahabat atas motivasi dan dukungan yang diberikan selama pendidikan dan penelitian disertasi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-NYA atas bantuan yang diberikan hingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna, apabila terdapat kesalahan kesalahan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan disertasi ini.

Makassar, 20 Juli 2023

Ibriati Kartika Alimuddin

ABSTRAK

IBRIATI KARTIKA ALIMUDDIN. *Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Burnout dan Turnover Intention pada Bank BUMN di Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir, Ria Mardiana Y., dan Nurdjannah Hamid).

Sumber daya manusia memegang peran penting sebagai ujung tombak perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas, aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi untuk berorientasi pada produktivitas, pelayanan dan kualitas yang mencakup perencanaan dan analisis sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja, perekrutan, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, hubungan tenaga kerja dan buruh/manajemen. *Turnover intention* dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilakukan pada Bank BUMN yang terdiri atas empat Bank, yaitu Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BRI, dan Bank BTN Cabang Makassar. Jenis penelitian ini bersifat eksplanatif (*explanatory research*). Sampel sebanyak 251 karyawan dengan menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan Bank BTN kepada karyawannya saat ini sudah sangat baik. Hal tersebut menjadi variabel yang paling melemahkan *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *burnout*. Pada dasarnya Bank Mandiri memiliki iklim organisasi yang baik sehingga dapat menurunkan *burnout* yang dimiliki karyawannya. Besarnya pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Mandiri merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Pimpinan yang dimiliki Bank BRI saat ini memiliki karakteristik yang baik karena dapat mengatasi *burnout* yang dimiliki karyawan dan menurunkan *turnover intention* mereka.

Kata kunci: kompensasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, *burnout* dan *turnover intention*



ABSTRACT

IBRIATI KARTIKA ALIMUDDIN. *The Effect of Compensation, Organizational Climate, and Leadership Style on Burnout and Turnover Intention in State-Owned Banks in South Sulawesi* (supervised by Abd Rahman Kadir, Ria Mardiana Y. and Nurdjannah Hamid)

Human resources play an important role as the spearhead of the company. Therefore, companies must prioritize finding, training, motivating, training, and developing employees that the company wants, as well as retaining qualified employees, human resource activities that support the organization's efforts oriented to productivity, service and quality which include planning and analysis of human resources, equal employment opportunities, recruitment, development of human resources, health compensation, work safety and security, relationship between labours and employees/management. Turnover intention can be fatal for organizations because they experience a shortage of experts in the labor market and cause high education costs for first-time employees. The research method used was quantitative research by distributing questionnaires. The objects of this research were state-owned banks, which consisted of four banks, namely Mandiri Bank, BNI Bank, BRI Bank, and BTN Bank of Makassar Branch. This type of research in terms of research objectives was explanatory research. This study used 251 samples analyzed using SEM. The results show that compensation provided by BTN Bank to the employees is (currently) very good, in which this becomes the variable that most weakens turnover intention either directly or indirectly through burnout. Basically, Mandiri Bank has a good organizational climate, so it can reduce the burnout of its employees. Moreover, the effect of burnout on turnover intention among the employees of Mandiri Bank is an important matter to notice. The current leadership of BRI Bank has good characteristics because it can overcome employees' burnout and reduce their turnover intention. The leaders of BNI Bank currently have good characteristics because they can overcome employees' burnout and reduce their turnover intention.

Keywords: compensation, organizational climate, leadership style, burnout, turnover intention



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	23
1.3. Tujuan Penelitian	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	26
2.1. Tinjauan Teori & Konsep.....	26
2.1.1. Resource-Based View Theory (RBV)	26
2.1.2. Theory Reasoned Action (TRA)	27
2.1.3. Theory Of Planned Behavior (TPB).....	28
2.1.4. Theory Voluntary	31
2.1.5. Kompensasi.....	33
2.1.6. Iklim Organisasi	37
2.1.7. Gaya Kepemimpinan	40
2.1.8. Burnout	46
2.1.9. Turnover Intention	51
2.2. Tinjauan Empiris.....	54
2.2.1 Penelitian Terdahulu Turnover Intention	54
2.2.2 Penelitian Terdahulu Kompensasi.....	65
2.2.3 Penelitian Terdahulu Iklim Organisasi	74
2.2.4 Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan	70
2.2.5 Penelitian Terdahulu Burnout	74
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	78
3.1. Kerangka Konseptual	78
3.1.1. Kompensasi & Turnover	78
3.1.2. Kompensasi & Burnout.....	79
3.1.3. Iklim Organisasi & Turnover	81
3.1.4. Iklim Organisasi & Burnout	82
3.1.5. Gaya Kepemimpinan & Turnover	83
3.1.6. Gaya Kepemimpinan & Burnout	84
3.1.7. Burnout & Turnover	85
3.2. Kerangka Pemikiran	86
3.3. Hipotesis	86
BAB IV METODE PENELITIAN	88
4.1. Rancangan Penelitian	88
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	88
4.3. Populasi, Sampel, & Teknik Pengambilan Sampel	88

4.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	90
4.5.	Jenis dan Sumber Data.....	91
4.6.	Variabel Penelitian	91
4.7.	Defenisi Oprasional.....	91
4.8.	Teknik Analisis Data.....	98
BAB V HASIL PENELITIAN.....		100
5.1	Karakteristik Responden	100
5.2	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	102
5.3	Pengujian Instrumen Penelitian	115
5.4	Evaluasi Indeks Kriteria Goodness of fit	118
5.5	Pengaruh Langsung.....	120
5.6	Uji Hipotesis	122
5.7	Analisis Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect (BTN)	126
5.8	Analisis Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect (Mandiri).....	129
5.9	Analisis Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect (BRI).....	132
5.10	Analisis Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect (BNI)	135
BAB VI PEMBAHASAN PENELITIAN.....		138
6.1	Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention	138
6.2	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention	140
6.3	Pengaruh G. Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention	143
6.4	Pengaruh Kompensasi Terhadap Burnout.....	146
6.5	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Burnout.....	148
6.6	Pengaruh G. Kepemimpinan Terhadap Burnout.....	150
6.7	Burnout Terhadap Turnover.....	154
6.8	Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui burnout	156
6.9	Iklim Organisasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui burnout	158
6.10.	Gaya Kepemimpinan Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui burnout.....	161
6.11	Hasil dari masing-masing Bank BUMN.....	164
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN		167
7.1	Kesimpulan	167
7.2	Saran	169
DAFTAR PUSTAKA.....		172

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Turnover	12
Tabel 1.2 Perbandingan Kompensasi.....	18
Tabel 4.1 Sampel Penelitian	89
Tabel 4.2 Defenisi Oprasional.....	92
Tabel 5.1 Hasil Karakteristik Responden.....	101
Tabel 5.2 Frekuensi Variabel Kompensasi	103
Tabel 5.3 Frekuensi Variabel Iklim Organisasi	106
Tabel 5.4 Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	108
Tabel 5.5 Frekuensi Variabel Burnout	110
Tabel 5.6 Frekuensi Variabel Turnover Intention.....	113
Tabel 5.7 Rekapitulasi Pengujian Validitas.....	116
Tabel 5.8 Indeks goodness of fit.....	118

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Skema TRA.....	28
Gambar 2.2 Skema TPB.....	29
Gambar 2.3 Dimensi Burnout	49
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran.....	86
Gambar 5.1 Re-Estimasi.....	119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam sebuah perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Terlebih lagi bagi sebuah perusahaan yang menawarkan jasa, Dimana sumber daya manusia memegang peran penting sebagai ujung tombak perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi untuk berorientasi pada produktivitas, pelayanan dan kualitas, dimana mencakup, Perencanaan dan analisis sumber daya manusia, Kesetaraan kesempatan kerja, Perekrutan, Pengembangan sumber daya manusia, Kompensasi, Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, Hubungan tenaga kerja dan buruh/manajemen (Mathis and Jackson, 2001)

Badan Usaha Milik Negara atau BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Hal ini merujuk dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara. Ada banyak BUMN di Indonesia dengan berbagai bidang operasional usaha. Satu diantaranya bidang perbankan. Saat ini ada empat bank milik pemerintah atau berstatus BUMN. Mayoritas saham empat bank BUMN itu, dimiliki oleh pemerintah. Selain mendapat dukungan pemerintah, bank-bank BUMN biasanya menjadi bank yang dipilih untuk menjalankan program pemerintah. Sama seperti bank-bank lain atau bank swasta, bank BUMN juga

menjalankan pelayanan perbankan bagi publik. Setidaknya ada empat bank BUMN. Empat bank BUMN itu masuk dalam kategori Himpunan Bank-bank Milik Negara atau Himbara. Empat bank itu diantaranya Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI) dan Bank Tabungan Negara (BTN). (www.bumn.go.id, 2021)

Bank Mandiri selalu menyisihkan anggaran yang sangat besar untuk pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Di tahun 2013, misalnya, bank tersebut mengeluarkan dana sebanyak 400 miliar rupiah guna melatih tenaga kerja baru. Dana sebesar itu juga dipakai untuk mengirim para karyawan terbaik untuk belajar di luar dan di dalam negeri. Dana yang besar menjadi sangat penting bagi pengembangan SDM, oleh karena itu ia bisa dipakai untuk mendidik karyawan hingga menjadi individu-individu dengan kualitas seperti yang diinginkan oleh perusahaan.

Bank Mandiri dalam Menambah karyawan sesuai dengan tingkat kebutuhan. Dalam hal ini, perekrutan karyawan haruslah tepat sasaran dan sesuai dengan kebijakan perekrutan karyawan di Bank Mandiri. Rata-rata Bank Mandiri menambah jumlah karyawannya sebanyak 9%. (www.bankmandiri.co.id, 2021)

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dilakukan secara tepat waktu, tepat jumlah dan memenuhi kualitas sesuai dengan rencana bisnis Bank BRI. Menghadapi tantangan dan persaingan bisnis, pekerja Bank BRI memosisikan diri menjadi sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, memiliki kemampuan belajar dan kemauan berubah. Selain itu peningkatan pengetahuan dan keterampilan pekerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari penerapan prinsip kehati-hatian serta pengelolaan risiko secara terpadu. Sebagai aset paling berharga yang dimiliki, Bank BRI terus melakukan penyempurnaan di seluruh aspek yang meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan pekerja, pendidikan dan pelatihan serta kesejahteraan pekerja. Salah satu wujud komitmen perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dimiliki, Bank BRI mendirikan BRI

Corporate University untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis dalam rangka mendukung sasaran strategis perusahaan. (www.bri.co.id, 2021)

BNI selalu percaya bahwa pegawai merupakan salah satu aset paling berharga bagi organisasi dan perusahaan manapun. Keberlanjutan tidak akan mungkin dicapai tanpa andil dari pegawai. BNI pun berusaha menciptakan kondisi dan pengalaman bekerja terbaik untuk seluruh pegawai. BNI menginginkan setiap pegawai merasa bangga menjadi bagian dari keluarga BNI serta dapat berkarya dan menorehkan prestasi bersama. Tentunya, tanpa dedikasi dan kerja keras seluruh pegawai, BNI tidak akan mungkin tumbuh dengan baik dan mencapai keberlanjutan. BNI menyadari bahwa mempertahankan talents-talents terbaik di perusahaan merupakan strategi yang sangat penting. Untuk mempertahankan insan-insan yang potensial, BNI terus melakukan perbaikan dan berinovasi dalam program-program retensi pegawai, seperti (www.bni.co.id, 2021) :

- Program pelatihan, pengembangan dan pendidikan pegawai termasuk beasiswa untuk pegawai BNI
- Penyesuaian remunerasi dan berbagai fasilitas serta tunjangan untuk pegawai dan keluarga pegawai
- Career Path Planning untuk setiap pegawai
- Melakukan penilaian kinerja untuk seluruh pegawai setiap tahunnya

Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Harusnya suatu perusahaan perbankan yang menjalankan program kerja pemerintah mempunyai sumber daya manusia yang baik dan berkompeten. Selain mempunyai sumber daya manusia yang baik, peran perusahaan selain

mencapai target harus bisa menjaga para SDM nya agar tetap loyal bekerja di perusahaan. Tanpa ada rasa ingin mencari tempat kerja yang lain/baru. Dibandingkan dengan bank-bank swasta harusnya bank bumh ini bisa lebih menurunkan angka turnover intention di perusahaan mereka, dengan memiliki reward yang baik, lingkungan kerja yang baik, dan Gaya Kepemimpinan transformasional, yang mampu merangkul bawahaannya untuk mencapai tujuan bersama.

Dari hasil focus grup discussion dari beberapa karyawan Bank Mandiri, BNI, BRI & BTN, penulis mendapatkan informasi mengenai bank BUMN di Indonesia, adanya ketertarikan atau keinginan untuk keluar (turnover intention) di akibatkan banyaknya beban pekerjaan yang ada, adanya tekanan dari para atasan untuk mencapai target tiap outlet hingga mampu melebihi capaian target yang di tetapkan. Model atasan seperti ini bisa disebutkan gaya kepemimpinan tranformasional dimana Kepemimpinan Transformasional menurut Terry dalam (George and Rul., 1999) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leaders* merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Selain itu kompensasi yang di dapatkan tidak sesuai dengan isu-isu yang ada di luar kalau pegawai bank mempunyai gaji yang tinggi dan bonus/insentif yang tinggi. Faktanya ada bank BUMN yang memberikan bonus/insentif tidak sebanding dengan pencapaian yang telah di dapatkan. Di tambah dengan adanya pandemi covid-19 ini, bonus dan tunjangan mereka di potong atau tidak terbayarkan full. Tapi beban kerja dan target tetap tinggi. Sedangkan kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu diharapkan Iklim Organisasi/Lingkungan Kerja yang kondusif akan menghasilkan kinerja yang baik dan lebih maksimal. Jika masalah-

masalah seperti ini di abaikan, maka turnover intention akan meningkat. Sebelum turnover tinggi, baiknya perusahaan memperhatikan hal-hal tersebut.

(Yasin and Namoco, 2021). Kepemimpinan yang bertanggung jawab dan niat keluar masuk karyawan. (Khalid *et al.*, 2013), Pergantian karyawan sangat mahal dan telah menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. (Dias, Vieira and Figlioli, 2020), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perbedaan struktur kompensasi eksekutif terkait dengan kinerja perusahaan. (Balogh, Sipos and Rideg, 2020), penerapan sistem kompensasi dengan 7 faktor utama. (Kim and Park, 2020), Studi ini meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan pembelajaran organisasi. (Aarons *et al.*, 2021), Kepemimpinan dikaitkan dengan iklim organisasi. (Han and McLean, 2020), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku supervisor mendukung iklim organisasi.

Menurut (Dewi and Wibawa, 2016) turnover intention yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya- biaya yang dikeluarkan. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. (Robbins, 2006), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (turnover) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu: sukarela & tidak sukarela. Sikap dan perilaku karyawan menentukan kualitas dan kelangsungan hidup dari perusahaan itu. Hal ini disebabkan tanggung jawab untuk memberikan keuntungan yang kompetitif dan berkesinambungan untuk perusahaan sebagian besar berada di tangan para karyawan. Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaannya itu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (turnover intention). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan

dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan.

Turnover intention menurut (Dubey *et al.*, 2016) dalam Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu menurut (Maertz, Jr. and Campion, 1998) proses identifikasi terhadap faktor- faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Turnover intention dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula (Igbaria and Greenhaus, 1992).

Kerugian yang muncul akibat *turnover intention*, sejak tahun 1973 sampai dengan 1983 sektor industri di Amerika mengalami kerugian sebesar US\$ 1 sampai dengan US\$ milyar per tahun karena *turnover* karyawan. Biaya-biaya tersebut meliputi biaya iklan, biaya wawancara (*interview*), *hiring*, orientasi, pendidikan dan biaya tambahan lainnya jika biaya *turnover* meningkat yang pada akhirnya pembajakan karyawan dan *turnover* menjadi efek atau pengaruh yang nyata bagi perusahaan (Bloomquist dan Kleiner, 2000).

(Newstrom, J.W. and Davis, 2005), iklim organisasi sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Steers (1985) berpendapat, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Sedangkan Menurut (Toulson and Smith, 1994), iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja

baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim organisasi yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat burnout yang dapat dialami oleh karyawan.

Tinggi rendahnya turnover intention karyawan pada suatu organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan seleksi, dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi. Hal ini dapat mengganggu efisiensi operasional organisasi, apalagi karyawan yang pindah tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang baik. Namun dari segala efek negatif yang ada, turnover intention juga dapat memberikan dampak positif yaitu akan timbul kesempatan untuk individu yang memiliki keterampilan, motivasi dan loyalitas yang tinggi. (Dalton, Todor and Krackhardt, 1982).

(Bass and Avolio, 1988), menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengikut adalah dengan mengajak mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat, sementara juga meningkatkan harapan dan kemampuan pengikut, dan kesediaan mereka untuk mengambil risiko. Dari penelitian-penelitiannya, Bass dalam (Luthans *et al.*, 2006), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Maslach sebagaimana dikutip oleh (Maslach, C. & Jackson, 1986), menetapkan bahwa komponen *burnout* itu ada tiga yaitu: kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi dan perasaan rendahnya harga diri (*feeling of low personal accomplishment*), Kelelahan emosional yang dialami penderita disebabkan adanya tuntutan

psikologis dan emosional dari pekerjaan yang berlebihan, terjadi pada waktu orang menolong atau memberi bantuan pada orang lain. Orang yang mengalami ini menunjukkan kehilangan tanda-tanda perasaan berkepentingan, kehilangan kepercayaan pada orang lain, dan kehilangan semangat, Komponen kedua merupakan munculnya tindakan-tindakan atau perilaku untuk memperlakukan orang seperti barang dan kadang-kadang diwujudkan dalam penggunaan label barang. Misalnya: menyebut ginjal di kamar 709, bukannya mengatakan nama pribadi Ketika menunjuk pasien, klien atau nasabah.

Istilah *burnout* mula-mula dilontarkan oleh Herbert Freudenberger, seorang ahli psikologi klinis yang sangat familiar dengan respon stres yang ditunjukkan oleh para staf melayani masyarakat, pada tahun 1974 (Jackson, Schwab and Schuler, 1986).

Studi yang dilakukan Towers Watson dalam Talent Management and Rewards Survey 2012 dengan sampel di Indonesia sebanyak 52 perusahaan, yang sepertiganya adalah bank, menemukan bahwa perusahaan tidak memahami apa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap stay dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Karyawan mempertimbangkan faktor-faktor, seperti lokasi kerja yang nyaman, kesempatan untuk mempelajari keahlian baru, dan benefit pensiun. Sementara, perusahaan tidak melihat hal tersebut dianggap penting oleh karyawan. Perusahaan malah merasa unsur-unsur lain, seperti jaminan pekerjaan, citra perusahaan, dan program insentif, dianggap penting oleh karyawan, yang justru sama sekali tidak termasuk faktor-faktor utama yang dipertimbangkan karyawan untuk memilih atau stay di satu perusahaan.

Suatu gap yang besar antara apa yang menurut karyawan penting baginya dan apa yang menurut perusahaan dianggap penting oleh karyawannya. Ketidakmampuan perusahaan (termasuk bank) memahami karakter karyawannya sendiri tentu saja merupakan

cikal bakal yang menyebabkan tidak mampunya bank menawarkan solusi dan program yang relevan serta membuat karyawannya lebih loyal.

Ketidak mampuan ini sangat disayangkan, mengingat bank sangat mahir menggunakan logika ini dalam membuat nasabah lebih loyal kepada produk seperti tabungan dan kartu kredit. Bank memahami bahwa semuanya harus dimulai dari pemahaman yang betul terhadap karakter nasabahnya, kemudian mengembangkan produk dan layanan yang sesuai. Logika yang sama seharusnya dengan gampang diterapkan ketika berhadapan dengan karyawan. Pahami apa karakter karyawan, baru menawarkan solusi SDM yang sesuai.

Fakta yang terjadi di Indonesia, dengan Hasil survei PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukkan keluar-masuk karyawan (turn over) di sektor ini mencapai 15%. Tingginya angka tersebut disebabkan permintaan akan sumber daya manusia (SDM) di sektor ini masih tinggi, sementara pasokan yang tersedia minim. Survei yang dilakukan PwC Indonesia tersebut menunjukkan SDM di industri perbankan sering berpindah-pindah perusahaan. Sebanyak 54% responden pindah untuk tunjangan yang lebih baik. Sementara 37% responden menyatakan mencari tempat kerja lain untuk peningkatan karir.

Hasil riset itu juga menunjukkan sebanyak 4% responden berpindah bank karena ingin tantangan. Sementara 4% lainnya berpindah kantor karena tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya.

PwC mengklaim hasil survei ini menggambarkan 80% aset industri perbankan di Indonesia. Responden survei ini yaitu manajemen atas dari 30 bank besar di Indonesia. Terjadinya turnover merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Pekerjaan yang tidak menarik, upah yang terlalu rendah, tidak ada kesempatan

untuk promosi, rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa penyebab utama timbulnya turnover.

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan
Bank BUMN SUL-SEL 2019-2020

BANK	Persentase Karyawan yang (%)
Mandiri	16,2 %
BRI	21,7%
BNI	11,7%
BTN	11,6%

Sumber : Data Diolah, Januari 2021

Berdasarkan dari Tabel 1.1 presentase turnover karyawan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 di atas 10% masing masing tiap bank BumN. Menurut (Tsani, 2016), menyebutkan bahwa tingkat turnover karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari total jumlah karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Adanya peningkatan tersebut diduga karena satu faktor dalam diri seorang karyawan yaitu seperti kompensasi yang tidak mencukupi, lingkungan yang membuat suasana kerja tidak nyaman dan gaya kepemimpinan otoriter bisa membuat karyawan tidak nyaman dan ingin berpindah. Hal tersebut juga didukung dengan hasil observasi dan bertanya langsung kepada para calon responden kuisioner bahwa sebagian besar karyawan yang merasa kurang puas dengan apa yang mereka dapat dari pekerjaan mereka sekarang memutuskan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan. Masalah ini membuat karyawan ingin mencari pekerjaan di tempat lain yang menurutnya lebih baik dari tempat kerja sebelumnya.

Bank berusaha sebisa mungkin memahami karakter nasabahnya yang berbeda-beda sesuai dengan jenis produk bank yang ditawarkan dan nilai-nilai spesifik yang dihargai nasabah tersebut. Bank dengan visi sebagai bank transaksi akan meyakinkan bahwa dia menawarkan kemudahan transaksi melalui kehadiran cabang di mana-mana, jaringan online sampai ke pelosok-pelosok, fungsi transaksi automatic teller machine (ATM) yang komplet, serta penyediaan perangkat phone banking dan electronic banking yang canggih dan gampang digunakan.

Bisnis bank sangat tergantung pada kemampuannya mengumpulkan dana dari masyarakat. Semakin mahir bank tersebut mengumpulkan dana, baik dari jumlah maupun (murah) harganya, semakin besar ruang gerak bank tersebut dalam bertumbuh. Karena itu, bank sangat berkepentingan meyakinkan bahwa nasabah-nasabah penabungnya loyal dan tidak memindahkan dana ke bank lain.

Sebaliknya, bank dengan visi bank deposit tidak terlalu memikirkan jumlah cabang dan kemudahan transaksi melalui perangkat electronic channel. Bank ini akan meyakinkan bahwa dengan menabung di banknya, nasabah akan mendapatkan bunga yang tinggi dan pelayanan prioritas yang super prima.

Bank papan atas maupun Bank papan menengah berusaha semampunya untuk menawarkan produk dan layanan yang sesuai dengan karakter nasabahnya. Cara itu diyakini ampuh untuk mendapatkan kepercayaan dan meningkatkan loyalitas nasabah.

Karena itu, bank-bank tersebut sudah sangat biasa secara rutin melakukan studi untuk memahami karakter nasabah. Karena, memang, pemahaman yang baik terhadap karakter nasabah merupakan kunci untuk memberikan penawaran produk serta layanan yang sesuai, dan ujungnya mendapatkan loyalitas nasabah yang tinggi terhadap produk tabungannya.

Sejauh ini formula tersebut cukup berhasil. Secara nasional jumlah dana pihak ketiga (DPK) tumbuh lebih dari 30%, yang turut menyokong pertumbuhan kredit yang berkisar antara 20%-50%.

Masalah kemudian muncul ketika bank-bank di Indonesia tidak menggunakan rasio yang sama sebagai formula untuk meningkatkan loyalitas karyawannya. Bank memiliki statistik yang kurang bagus dalam penanganan sumber daya manusia (SDM). Tingkat turn over di bank untuk fungsi bisnis mencapai angka 25% setahun. Hanya sepertiga karyawan yang loyal. Dan, hampir separuh karyawan berpikir untuk siap-siap pindah ke bank lain demi kemajuan kariernya. Perusahaan di Indonesia, termasuk bank, juga menyatakan bahwa sebagian besar (8 dari 10) menghadapi problem dalam me-retain karyawan terbaiknya.

Angka perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Selain itu juga perputaran karyawan yang tinggi bisa mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika individu yang cakap dan berpengalaman pergi dan penggantinya harus didapatkan serta dipersiapkan untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan. Perputaran karyawan bisa menciptakan peluang untuk menggantikan individu yang berkinerja buruk dengan seseorang yang mempunyai keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka lebih banyak peluang untuk promosi, dan menambah ide-ide baru yang segar untuk organisasi. Dalam dunia kerja yang selalu berubah seperti saat ini, tingkat perputaran yang berasal dari inisiatif karyawan dan besarnya wajar memudahkan fleksibilitas organisasi dan kebebasan karyawan, serta bisa mengurangi kebutuhan pemberhentian yang diajukan oleh manajemen. Namun demikian, tidak jarang perputaran karyawan menyebabkan hilangnya individu yang ingin dipertahankan oleh organisasi. Ketika individu yang memiliki peringkat kerja bagus memilih keluar dari pekerjaannya karena banyak tawaran yang lebih menggiurkan pada organisasi lain maka organisasi tersebut mendapatkan kerugian.

Dengan demikian bila tingkat perputaran karyawan terlalu besar atau melibatkan pekerjaan yang berharga, maka dapat menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektivitas organisasi.

Menurut, (Robbins, 2006), berkesimpulan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi organisasi. Dari beberapa pendapat tentang Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan, maka definisi konseptual gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang merujuk pada teori Ohio State University, yaitu gaya kepemimpinan yang memandang bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kemampuan pemimpin dalam bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, dan kemampuan pemimpin dalam mendefinisikan dan menstrukturisasi serta menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebuah penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan manajer terhadap turnover karyawan menunjukkan bahwa ketidakmampuan seorang bawahan untuk bekerja sama dengan atasannya secara baik menjadi alasan utama seorang karyawan pergi (Agrusan and Lerna, 2017). Kepemimpinan Transformasional menurut (George and Rul., 1999), adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono and Kartini, 1998) merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Sebuah penelitian juga di lakukan, (D.Korua and Lumolos, 2012), Gaya Kepemimpinan Di Kantor BNI Cabang Utama Manado, ditemukan para pegawai yang

melaksanakan tugas dan kegiatan kerja diberi petunjuk dari pimpinan sesuai dengan pengaturan personalia di bagian-bagian yang memperhitungkan bobot kerja, target dan tujuan perusahaan. Sudah barang tentu disiplin kerja harus diterapkan dengan sungguh-sungguh dari pimpinan. Kegiatan ini mendorong semangat kerja dari karyawan karena pemimpin juga bersedia menerima masukan dari para karyawan. Pemimpin berkonsultasi dengan pegawai mengenai masalah yang menarik perhatian mereka tentang nasabah dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu ide demi memuaskan nasabah.

Menurut (Salter, Harris and McCormack, 2014) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Dimensi variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah: (1) Dimensi Perhatian terhadap Bawahan dengan indikator: membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, mendengarkan bawahan, menerima saran bawahan, memperlakukan bawahan dengan cara yang sama, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan; dan (2) Dimensi Perhatian terhadap Tugas, dengan indikator: mengkritik bawahan yang berkinerja rendah, memberi tugas dengan rinci, mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur, mengordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat, dan menentukan target keluaran.

Karyawan adalah sumber daya yang telah memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan balas jasa yang sesuai dengan kontribusi mereka. Pada dasarnya, karyawan memasuki suatu perusahaan dikarenakan ketertarikan mereka terhadap balas jasa yang diberikan. Salah satu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan adalah kompensasi. Pemberian kompensasi diharapkan mampu menjadi alat yang tepat dan membawa dampak yang baik bagi karyawan dan perusahaan. Beberapa dampak dalam memberikan kompensasi bagi karyawan adalah meningkatnya motivasi kerja, meningkatnya produktivitas kerja, serta kepuasan kerja. Dampak pemberian kompensasi bagi perusahaan antara lain rendahnya tingkat turnover karyawan, sehingga karyawan betah bekerja di perusahaan, yang akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 1.2

Perbandingan Gaji Bank Mandiri, BNI, BRI & BTN

No	Posisi/Jabatan	Mandiri	BNI	BRI	BTN
1	Teller	Rp.2,7 jt/bln	Rp.2,8 jt/bln	Rp.2,4 jt/bln	Rp.3,2 sd 3,5 jt/bl
2	Customer Servis	Rp.3,25 jt/bln	Rp.3 jt/bln	Rp.3 jt/bln	Rp.3,7 sd 3,9 jt/bl
3	Account officer	Rp.5,95 jt/bln	Rp.5,8 jt/bln	Rp.5,5 jt/bln	Rp.4,9 sd 5,2 jt/bl
4	Asisten Manager	Rp.6,3 jt/bln	Rp.6sd7jt/bln	Rp.6 jt/bln	Rp.7 sd 10 jt/bln
5	Manager	Rp.11,3 jt/bln	Rp.10,5 jt/bln	Rp.10 jt/bln	Rp.12 sd 28 jt/bln

Sumber : Dari Hasil Wawancara 2021

Dilihat dari hasil table diatas perbandingan gaji karyawan antar bank berbeda-beda dengan posisi yang sama, ini yang membuat peneliti tertarik meneliti kalau

turnover tinggi ada pengaruh dari kompensasi, yang di dapatkan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Menurut (Wang, Li and Mobley, 2011), salah satu cara organisasi dalam pengendalian *turnover intention* adalah dengan lebih memperhatikan praktik kompensasi dan ini juga merupakan salah satu tujuan dalam penetapan kompensasi dalam. Menurut (Sunyoto, 2013), mempertahankan karyawan yang ada sekarang, jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar.

Sedangkan, Menurut (Mondy and Martocchio, 2016), kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi total ditunjukkan pada kompensasi finansial langsung maupun kompensasi tidak langsung. Selain itu, dalam survei terbaru ada imbalan / kompensasi yang tidak berwujud finansial yang disebut kompensasi non finansial.

Menurut (Newstrom, J.W. and Davis, 2005), iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. (Steers, 1985) berpendapat, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Sedangkan Menurut (Toulson and Smith, 1994), iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan.

Theory of Reasoned Action (TRA) pertama kali diperkenalkan oleh (Ajzen, 1991) menyatakan bahwa niat (*intention*) seseorang sangat bergantung pada sikap (*attitude*) dan norma subyektif atas perilaku tersebut. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa niat seseorang dipengaruhi oleh faktor internal (individual) dan faktor eksternal (lingkungan sosial). Faktor internal internal tercermin dari sikap seseorang dan faktor eksternal tercermin dari pengaruh dari luar (norma subyektif) terhadap perilaku yang dilakukan. Sikap yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan dan norma subyektif merupakan iklim dari suatu organisasi. Intensi dari seorang karyawan untuk meninggalkan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi dan tingkat kepuasan kerja. Niat seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi akan timbul apabila orang tersebut merasa tidak nyaman dalam bekerja yang disebabkan oleh iklim organisasi yang tidak kondusif dan adanya kepuasan kerja karyawan yang cenderung rendah. Begitupula sebaliknya, niat seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi akan rendah apabila suatu organisasi dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan menjamin kepuasan kerja setiap karyawannya. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh iklim organisasi terhadap tingkat *turnover intention*.

Turnover intention dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu dari individu karyawan itu sendiri maupun dari luar individu, yaitu kondisi lingkungan kerja di suatu organisasi atau perusahaan, seperti iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif bagi para karyawan dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja yang berdampak pada loyalitas dan turunnyanya niat untuk meninggalkan perusahaan. (Brown and thomas w leigh, 1996), menyatakan bahwa iklim organisasi berperan penting sebagai pencipta lingkungan yang ramah sehingga dapat mencapai potensi yang optimal untuk melihat kunci dari persaingan yang kompetitif. Iklim organisasi pada setiap organisasi dapat berbeda-beda dan hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku SDM yang berada dalam organisasi tersebut (Susanty, 2012).

Iklm organisasi yang baik sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang dibeikan organisasi dan kemudian dijadikan dasar penentuan tingkah laku bagi pegawai (Sari, 2019). Beberapa penelitian yang menguji pengaruh iklim organisasi pada tingkat *turnover intention* telah banyak dilakukan, di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Jeevan jyoti, 2013), (Teh, 2014), (Tadampali, Hadi and Salam, 2016) dan (Putra, 2017) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada *turnover intention*. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setyanto, Adhi, 2013), (Fitria, 2014) dan (Katno and Fauzan, 2014) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh pada *turnover intention*.

Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat terjadi dikarenakan rendahnya minat kerja dan ketidaknyamanan dalam bekerja yang mendorong timbulnya niat untuk mengambil langkah keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di perusahaan lain yang dapat memenuhi keinginan mereka. Bila seorang pekerja merasa cocok dan nyaman dengan pekerjaan mereka karena merasa kemampuan dan kondisi pekerjaan tersebut sesuai dengan dirinya maka pekerja tersebut akan merasa betah bekerja di dalam perusahaan tersebut. Namun jika seorang pekerja tidak merasakan kenyamanan dalam bekerja maka akan terjadi *turnover intention* yang tinggi (Wayan Mudiarta Utama, Komang Ardana, 2001).

Penyebab lain dari adanya keinginan karyawan untuk berpindah adalah *burnout* yang terjadi pada karyawan. Menurut (Pangastiti, 2011) *burnout syndrome* adalah suatu kumpulan gejala fisik, psikologis dan mental yang bersifat destruktif akibat kelelahan kerja yang bersifat monoton dan menekan. Faktor yang dapat mempengaruhi *burnout* karyawan adalah faktor situasional meliputi karakteristik pekerjaan, jenis pekerjaan dan karakteristik organisasi, sedangkan faktor individu meliputi karakteristik demografis, karakteristik kepribadian dan sikap terhadap pekerjaan (Maslach, C. & Jackson, 1986).

Karyawan yang mengalami *burnout* akan mengalami kelelahan emosional, apatis, depresi, mudah tersinggung, dan merasa bosan. Karyawan menemukan kesalahan diberbagai aspek, yakni lingkungan kerja mereka, hubungan dengan rekan kerja, dan bereaksi negatif terhadap saran yang ditunjukkan kepada mereka (Schultz, D.P., & Schultz, 2002). Dampak yang ditimbulkan *burnout* tersebut akan berdampak merugikan perusahaan dan tentu saja akan berakibatkan *turnover intention* terhadap karyawan.

Karyawan yang telah mengalami *burnout syndrome* akan merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya yang dapat mengakibatkan seorang karyawan berkeinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat *burnout* yang tinggi akan merasakan tidak puas dengan pekerjaannya dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat *burnout* yang rendah maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya. Maka dari itu, kepuasan dalam bekerja yang ditentukan oleh tingkat *burnout* yang dialami oleh karyawan dapat menentukan karyawan memiliki keinginan untuk keluar. Menurut (Kreitner and Kinicky, 2014) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu respon yang afektif atau emosional positif maupun negatif terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. Secara tidak langsung definisi ini menjelaskan bahwa *job satisfaction* bukanlah sebuah konsep tunggal. Karyawan bisa relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau beberapa aspek pekerjaan yang lain.

Theory of Reasoned Action (TRA) pertama kali diperkenalkan oleh (Ajzen, 1991). Teori ini menghubungkan antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), niat (*intention*) dan perilaku (*behavior*). Niat merupakan prediktor terbaik perilaku, artinya jika ingin mengetahui apa yang akan dilakukan seseorang, cara terbaik adalah mengetahui niat orang tersebut. Namun, seseorang dapat membuat pertimbangan berdasarkan alasan-alasan yang sama sekali berbeda (tidak selalu berdasarkan kehendak). Konsep penting dalam teori ini

adalah fokus perhatian (*salience*), yaitu mempertimbangkan sesuatu yang dianggap penting. Niat (*intention*) ditentukan oleh sikap dan norma subyektif.

Penelitian ini menggunakan Teori Voluntary yang Avoidable Turnover, sebagai Grand Theory dalam penelitian ini yang meliputi, kompensasi, iklim organisasi/lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Teori voluntary mampu menjadi grand theory karena secara keseluruhan menjelaskan factor-factor yang berkaitan dengan turnover intention.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalan dalam penelitian ini adalah

1. Apakah Kompensasi berpengaruh negative signifikan secara langsung terhadap turnover intention
2. Apakah Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan secara langsung terhadap turnover intention
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh negative signifikan secara langsung terhadap turnover intention
4. Apakah Kompensasi berpengaruh negative signifikan terhadap burnout
5. Apakah Iklim organisasi berpengaruh negative signifikan terhadap burnout
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh negative signifikan terhadap burnout
7. Apakah Burnout berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap turnover intention melalui burnout
8. Apakah kompensasi berpengaruh negative signifikan secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui burnout

9. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh negative signifikan secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui burnout
10. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh negative signifikan secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui burnout

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang akan dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh negative kompensasi terhadap turnover intention pada bank bumn di sul-sel
2. Untuk menganalisis pengaruh negative iklim organisasi terhadap turnover intention pada bank bumn di sul-sel
3. Untuk menganalisis pengaruh negative gaya kepemimpinan terhadap turnover intention pada bank bumn di sul-sel
4. Untuk menganalisis pengaruh negative kompensasi terhadap burnout pada bank bumn di sul-sel
5. Untuk menganalisis pengaruh negative iklim organisasi terhadap burnout pada bank bumn di sul-sel
6. Untuk menganalisis pengaruh negative gaya kepemimpinan terhadap burnout pada bank bumn di sul-sel
7. Untuk menganalisis pengaruh positif burnout terhadap turnover intention melalui burnout pada bank bumn di sul-sel
8. Untuk menganalisis pengaruh negative kompensasi secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui burnout pada bank bumn di sul-sel

9. Untuk menganalisis pengaruh negative iklim organisasi secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui burnout pada bank bumn di sul-sel
10. Untuk menganalisis pengaruh negative gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui burnout pada bank bumn di sul-sel

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Grand Theory : *Resource-based View theory (RBV)*

Resource-based View theory (RBV) atau pandangan berbasis sumber daya perusahaan merupakan kerangka kerja yang menekankan pada pemahaman sumber-sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan (Barney, 1991). Sumber daya perusahaan dapat meliputi seluruh asset, kapabilitas, proses administrasi, atribut perusahaan, informasi, knowledge dan lainnya yang dikendalikan perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya (Barney, 1991). Barney mengelompokan sumber daya perusahaan ke dalam tiga katagori yaitu 1) *physical capital resources* meliputi tehnologi yang digunakan perusahaan, pabrik, peralatan, lokasi usaha dan akses ke bahan baku, 2) *human capital resources* meliputi pengalaman, kemampuan, kecerdasan individu yang ada didalam perusahaan, dan 3) *organizational capital resources* meliputi struktur pelaporan, perencanaan, pengawasan baik di dalam maupun hubungan dengan lingkungan luar perusahaan.

RBV memberikan perhatian untuk menganalisis kinerja organisasional dari sumber daya mereka dibandingkan dengan aktivitas pasar produk (Wernerfelt, 2013). Ketika sumber daya yang dimiliki, kemampuan dan kompetensi menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan dapat meningkatkan kinerja organisasional diatas normal. (Wernerfelt, 1984) lebih lanjut menjelaskan bahwa RBV merupakan dasar keunggulan kompetitif organisasi yang utamanya terletak pada sekumpulan aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan. RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Ditambahkan oleh (Carmeli and Tishler, 2004)

bahwa sumber daya yang strategik merupakan aset spesifik dalam organisasi publik dan salah satu aset strategik perusahaan adalah memiliki *human capital* yang strategik.

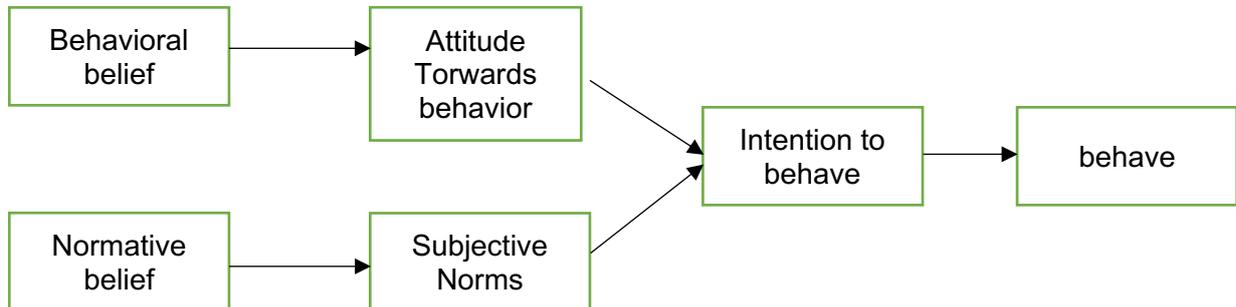
Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Sumber daya manusia disebutkan sebagai aset yang paling penting dalam organisasi, peran dari teori RBV ini bagaimana suatu organisasi mampu bisa menjaga, mengelola sumber daya manusia tersebut agar tidak terjadinya turnover intention yang tinggi pada organisasi mereka.

Dessler (2006) menyebutkan manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kegiatan atau proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Selanjutnya disebutkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menjalankan setiap fungsi dengan aktivitas unggul sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal menuju kesuksesan organisasi.

2.1.2 Theory Reasoned Action (TRA)

Theory Reasoned Action (TRA) dicetuskan oleh Ajzen pada tahun 1975. Asumsi dasar yang disusun pada teori ini adalah bahwa manusia berperilaku dengan cara yang sadar dan mempertimbangkan segala informasi yang tersedia. Pada teori ini, dilakukan atau tidak dilakukannya suatu perilaku ditentukan oleh niat seseorang. Niat melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu dipengaruhi oleh dua penentu dasar yang pertama berhubungan dengan sikap (*attitude towards behavior*) yang kedua berhubungan dengan pengaruh sosial yaitu norma subyektif (*subjective norms*). Untuk mengungkapkan pengaruh sikap dan norma subyektif terhadap niat untuk dilakukan atau tidak dilakukannya perilaku, Ajzen melengkapi teori tersebut dengan keyakinan (*beliefs*), bahwa sikap berasal dari keyakinan terhadap perilaku (*behavioral beliefs*), sedangkan norma subyektif berasal dari keyakinan normatif

(normative beliefs). Secara skematik Theory Reasoned of Action digambarkan pada skema di Gambar 2.1. berikut :



Gambar 2.1

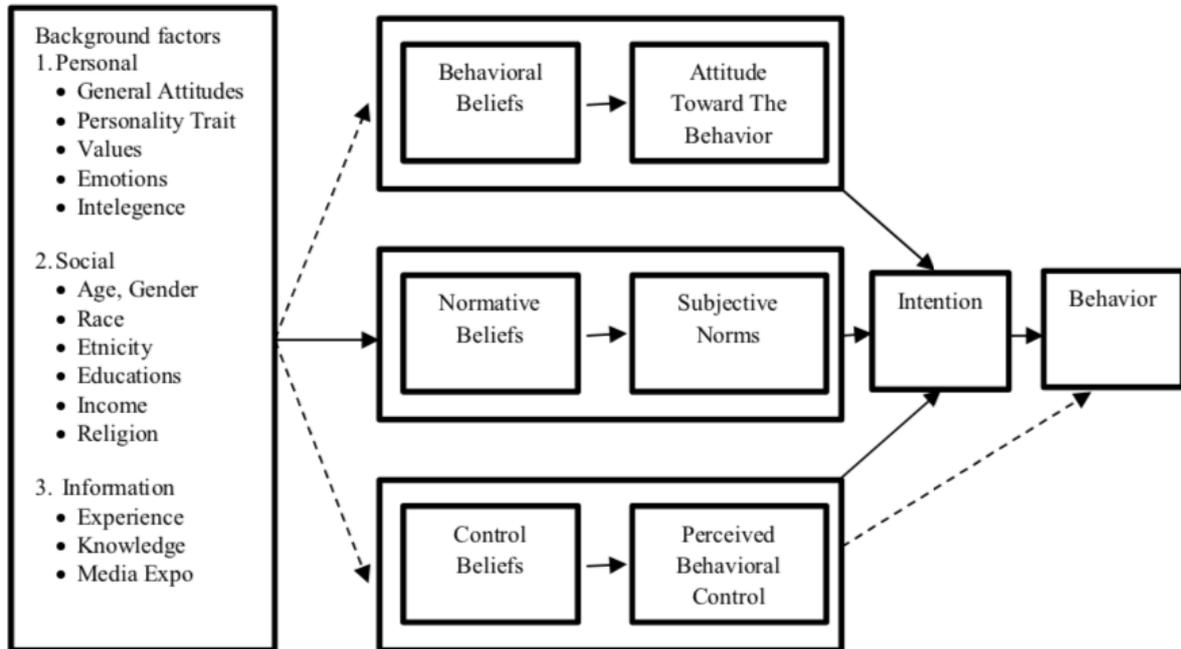
Skema *Theory Reasoned Of Action*

Teori ini menghubungkan antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), niat (*intention*) dan perilaku (*behavior*). Niat merupakan prediktor terbaik perilaku, artinya jika ingin mengetahui apa yang akan dilakukan seseorang, cara terbaik adalah mengetahui niat orang tersebut. Namun, seseorang dapat membuat pertimbangan berdasarkan alasan-alasan yang sama sekali berbeda (tidak selalu berdasarkan kehendak). Konsep penting dalam teori ini adalah fokus perhatian (*salience*), yaitu mempertimbangkan sesuatu yang dianggap penting. Niat (*intention*) ditentukan oleh sikap dan norma subyektif. Teori ini dipakai karena ada hubungan dengan turnover intention, dimana seseorang Ketika ingin mencari pekerjaan yang baru, diawali dengan perilaku yang sudah membuat dia tidak betah di perusahaan lalu muncul adanya niat untuk mencari pekerjaan ditempat lain yang lebih baik.

2.1.3 Theory Of Planned Behavior (TPB)

Pengembangan lebih lanjut dari Theory Reasoned of Action (TRA) adalah Theory of Planned Behavior (TPB). (Ajzen, 1985), dalam TPB menambahkan variabel yang belum ada dalam TRA yaitu persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Penambahan variabel persepsi kontrol perilaku adalah untuk memahami keterbatasan yang dimiliki individu dalam rangka melakukan perilaku tertentu, dengan kata lain dilakukan atau tidak dilakukannya suatu perilaku tidak hanya ditentukan oleh sikap dan norma subjektif tetapi juga oleh persepsi individu terhadap kontrol yang dapat dilakukannya yang bersumber pada keyakinan dirinya

terhadap kontrol tersebut (control beliefs). (Ajzen, 1991) kemudian melengkapi TPB dengan menambahkan faktor latar belakang individu, sehingga secara skematik TPB dijelaskan dalam skema di Gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2.

Skema Theory Planned Of Behavior tahun 1991

Model Perilaku Yang Direncanakan (Theory Planned Behavior) mengandung beberapa variabel, antara lain :

- 1) Keyakinan Perilaku (behavioral beliefs), yaitu hal-hal yang diyakini oleh individu mengenai sebuah perilaku dari segi positif dan negatif, sikap terhadap perilaku atau kecenderungan untuk bereaksi secara afektif terhadap suatu perilaku dalam bentuk suka atau tidak suka pada perilaku tersebut. Hubungan pengaruh latar belakang individu ditunjukkan terhadap keyakinan perilaku dan kontrol perilaku ditunjukkan dengan garis putus-putus untuk menunjukkan bahwa variabel keyakinan perilaku dan kontrol perilaku berasal dari dalam diri sedangkan keyakinan normatif berasal dari pengaruh luar individu.

- 2) Keyakinan Normatif (normative beliefs), merupakan hal – hal yang berkaitan langsung dengan pengaruh lingkungan. Menurut (Ajzen, 1991) faktor lingkungan sosial khususnya orang-orang yang berpengaruh bagi kehidupan individu dapat mempengaruhi keputusan individu.
- 3) Norma subjektif (subjective norms) adalah sejauh mana seseorang memiliki motivasi untuk mengikuti pandangan orang terhadap perilaku yang akan dilakukannya (normative beliefs). Jika individu merasa itu adalah hak pribadinya untuk menentukan apa yang akan dia lakukan dan bukan ditentukan oleh orang lain disekitarnya maka dia akan mengabaikan pandangan orang tentang perilaku yang akan dilakukannya. Menurut (Fishbein and Ajzen, 1975) fenomena yang menggambarkan apakah pandangan seseorang dalam hidupnya dipengaruhi oleh orang lain dalam berperilaku disebut sebagai motivation to comply.
- 4) Keyakinan bahwa suatu perilaku dapat dilaksanakan (control beliefs) diperoleh dari berbagai hal diantaranya yang pertama adalah pengalaman melakukan perilaku yang sama sebelumnya atau pengalaman yang diperoleh karena melihat perilaku orang lain (misalnya teman, orang tua) sehingga mereka memiliki keyakinan bahwa merekapun akan dapat melaksanakannya. Selain pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman, keyakinan individu mengenai suatu perilaku ditentukan juga oleh tersedianya fasilitas untuk melaksanakannya, waktu yang tersedia untuk melaksanakan perilaku, dan kemampuan yang dimiliki untuk mengatasi setiap kesulitan yang menghambat pelaksanaan perilaku.
- 5) Persepsi kemampuan mengontrol (perceived behavioral control), yaitu keyakinan (beliefs) bahwa individu pernah melaksanakan atau tidak pernah melaksanakan perilaku tertentu, individu memiliki fasilitas waktu dan fasilitas penunjang untuk melakukan suatu perilaku, kemudian individu menilai kemampuan dirinya apakah dia punya kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan perilaku. Persepsi kemampuan mengontrol dapat mempengaruhi secara langsung terhadap

perilaku yang hubungannya ditunjukkan garis panah putus-putus maupun melalui niat untuk melakukan perilaku.

- 6) Niat untuk melakukan perilaku (behavioral intention) adalah kecenderungan seseorang untuk memilih melakukan atau tidak melakukan sesuatu tindakan. Niat ini dipengaruhi oleh sejauh mana individu memiliki sikap positif pada perilaku tertentu, dan sejauh mana mendapat dukungan dari orang-orang lain yang berpengaruh dalam kehidupannya.
- 7) Latar belakang (background factors) seperti : usia, jenis kelamin, status sosial ekonomi, suasana hati, sifat kepribadian serta pengetahuan akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu terhadap sesuatu hal. Faktor latar belakang pada dasarnya adalah sifat yang hadir di dalam diri seseorang yang dalam model Kurt Lewin dikategorikan ke dalam aspek (organism). (Ajzen, 1991) dalam teori TPB memasukkan tiga faktor latar belakang yaitu Personal, Sosial, dan Informasi. Faktor personal antara lain sikap umum seseorang terhadap sesuatu, sifat kepribadian (personality traits), nilai hidup (values), emosi, dan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor sosial antara lain usia, jenis kelamin (gender), etnis, pendidikan, penghasilan, dan agama. Faktor informasi antara lain pengalaman, pengetahuan dan ekspose pada media.

Teori ini melihat niat untuk melakukan perilaku (behavioral intention) adalah kecenderungan seseorang untuk memilih melakukan atau tidak melakukan sesuatu tindakan. Niat ini bisa membuat seseorang yang tidak nyaman dengan suatu pekerjaannya bisa menimbulkan turnover intention, Niat ini dipengaruhi oleh sejauh mana individu memiliki sikap positif pada perilaku tertentu, dan sejauh mana mendapat dukungan dari orang-orang lain yang berpengaruh dalam kehidupannya.

2.1.4 Theory Voluntary Turnover

Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain, sebaliknya, involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw, Jason D., Delery, John E., Jenkins, 1998).

Voluntary turnover dapat dibedakan menjadi dua :

1. Avoidable turnover (yang dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.
2. Unavoidable turnover (yang tidak dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan. Involuntary turnover diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena lay off.

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, turnover intention (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994). Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan turnover intention mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Penelitian ini menggunakan Teori Voluntary yang Avoidable Turnover, sebagai Grand Theory dalam penelitian ini yang meliputi, kompensasi, iklim organisasi/lingkungan kerja dan

gaya kepemimpinan. Teori voluntary mampu menjadi grand theory karena secara keseluruhan menjelaskan factor-factor yang berkaitan dengan turnover intention.

2.1.5 Kompensasi

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. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja, produktivitas dan keinginan untuk berpindah dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya.

Beberapa orang berhenti karena mereka tidak senang dengan gaji mereka. Karyawan sering pula berhenti untuk mengambil pekerjaan dengan bayaran lebih tinggi di tempat lain. Bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik hanya berdasarkan harga (melalui kompensasi dan tunjangan) adalah proposisi yang tidak menguntungkan. Namun demikian, ada cara untuk mengelola kompensasi dan tunjangan secara strategis yang juga konsisten dengan manajemen retensi karyawan yang strategis. Pada bagian ini, ada beberapa aspek kompensasi dan tunjangan dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap pergantian karyawan: (a) struktur kompensasi, (b) prosedur kompensasi, (c) jenis kompensasi, (d) keadilan yang dirasakan (e) mengaitkan jadwal kompensasi dan manfaat dengan persyaratan kepemilikan. (Bryant and Allen, 2013).

Menurut, (Williams *et al.*, 2008), menemukan bahwa prosedur seperti penentuan dan administrasi kenaikan gaji dapat mempengaruhi perputaran karyawan melalui persepsi mereka tentang dukungan organisasi. Tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dengan prosedur penggajian dikaitkan dengan persepsi yang lebih tinggi atas dukungan organisasi, yang pada gilirannya mengurangi kemungkinan mereka untuk keluar secara sukarela. Jenis kompensasi juga berpengaruh terhadap turn over karyawan.

Sedangkan Pengertian kompensasi menurut (Dessler, 2017), adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya

karyawan itu. Sehubungan dengan hal tersebut Gary Dassler membagi kompensasi dalam dua komponen yaitu :

1. Kompensasi langsung adalah Sesuatu yang diterima oleh pegawai dan dibayarkan dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi, dan bonus.
2. Kompensasi tidak langsung adalah sesuatu yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk tunjangan, asuransi dan rekreasi/uang liburan.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan tidak langsung. (Wilson, 2012)

- 1) Kompensasi langsung adalah penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi finansial langsung merupakan penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung terdiri dari gaji dan insentif:

- a) Gaji

Gaji merupakan gaji dasar (base pay) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Besarnya gaji pokok yang diberikan kepada karyawan ditentukan berdasarkan lamanya bekerja, tingkat pendidikan, ketrampilan yang dimiliki

- b) Insentif

Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

- 2) Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan

kesejahteraan para karyawan. Adapun kompensasi finansial tidak langsung yaitu dapat berbagai macam fasilitas dan tunjangan:

a) Fasilitas (Facility)

Fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus.

b) Tunjangan (Benefit)

Contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

Tujuan kompensasi atas dasar kinerja adalah suatu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Kembali pada prinsip awal manajemen ilmiah, melalui pemberian penghargaan insentif organisasi berhasil mendorong para anggotanya untuk meningkatkan produktivitasnya. Menurut (Soekinto., 1992), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu :

- 1) Menghargai prestasi kerja. Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong kinerja karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh suatu organisasinya.
- 2) Menjamin Keadilan Adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi.
- 3) Mempertahankan karyawan Dengan sistem kompensasi yang baik, maka akan mencegah keluarnya karyawan dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

- 4) Memperoleh karyawan yang bermutu Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan dan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
- 5) Pengendalian biaya Dengan sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen.
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Ada dua azas penting dalam program pemberian kompensasi (balas jasa) supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan yaitu:

- 1) Azas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

- 2) Azas layak dan wajar

Azas yang layak dan wajar berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria layak dan wajar tidak biasanya ditentukan berdasarkan ketentuan upah minimum yang diberlakukan oleh pemerintah dan konsistensi eksternal lainnya. Pemberian kompensasi yang layak dan wajar juga sangat penting disesuaikan dengan konsistensi eksternal mengingat setiap perusahaan sangat

penting untuk mengurangi berbagai tuntutan dari serikatpekerja dan pada akhirnya dapat menjamin bertahannya karyawan-karyawan yang berkualitas.

Indikator kompensasi menurut (Dessler, 2017),

1. Kompensasi Financial langsung & tidak langsung : Gaji, Insentif, Komisi, bonus, tabungan hari tua, asuransi, cuti sakit/hamil, fasilitas rumah/kendaraan.
2. Kompensasi non financial : promosi jabatan, pengakuan karya, temuan baru, pretasi istimewa, lingkungan kerja nyaman.

Teori Kebutuhan Maslow (Robbins and P, 2006), Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2.1.6 Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian

seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi.

Menurut (Newstrom, J.W. and Davis, 2005), iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. (Steers, 1985) berpendapat, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Sedangkan Menurut Toulson dan Smith (1994), iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Menurut (Steers, 1985), terdapat sembilan aspek yang membentuk dimensi struktur organisasi, yaitu:

1. **Struktur.** Karyawan memersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.
2. **Tanggung jawab.** Karyawan memersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya.
3. **Penghargaan.** Karyawan memersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

4. **Kehangatan.** Karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal di dalam organisasi.
5. **Dukungan.** Karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.
6. **Standar.** Karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.
7. **Konflik.** Karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.
8. **Risiko.** Karyawan melihat risiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut memengaruhi besar kecilnya risiko yang di dapat.
9. **Identitas.** Karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.

Sedangkan menurut (Kolb *et al.*, 2006), membagi dimensi iklim organisasi menjadi tujuh aspek yang membentuk iklim organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. **Konformitas (conformity)** adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan, dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat. Apakah peraturan yang ada terlalu menekan, merugikan, atau justru membantu menyelesaikan tugas.
2. **Tanggung jawab (responsibility)** adalah tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.

3. **Standar pelaksanaan pekerjaan (standar)** adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.
4. **Imbalan (reward)** adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.
5. **Kejelasan organisasi (organizational clarity)** adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.
6. **Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (warmth and support)** adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara karyawan.
7. **Kepemimpinan (leadership)** adalah posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.

Indikator Iklim Organisasi menurut (Kolb and Rubin, 1984) :

1. Komformitas (comformity) : perasaan banyak aturan & Prosedur kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat.
2. Tanggung Jawab (Responsibility) : Tanggung jawab yang diberikan oleh karyawan, & tanggung jawab dalam memecahkan masalah.
3. Standar pelaksanaan pekerjaan : kualitas pelaksanaan & mutu produksi
4. Kejelasan organisasi : tujuan, kebijaksanaan & terorganisir
5. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok : saling menghargai & saling membantu dan adanya hubungan yang baik antara karyawan

2.1.7 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan secara umum dipandang sebagai suatu proses dimana satu individu berusaha memengaruhi sekelompok individu guna mencapai suatu tujuan umum (Ali, 2012).

Defenisi lain di tawarkan oleh, (Luthans *et al.*, 2006) menulis sebuah buku mengenai kepemimpinan politis. Burn membedakan gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya manusia untuk mereformasi institusi.

Suatu gaya kepemimpinan tentunya dijalankan oleh pemimpin. (Ernie Tisnawati Sule, 2008), mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Jadi gaya kepemimpinan adalah sebuah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Pertanyaannya kemudian adalah apa saja gaya kepemimpinan, teori yang umum digunakan adalah model kepemimpinan jangkauan penuh (*full range leadership model*) dari (Bass and Avolio, 1988). Model ini membedakan tiga jenis gaya kepemimpinan. Gaya pertama adalah gaya *laissez-faire*. Gaya ini tidak lain adalah gaya kepemimpinan dengan pola perilaku yang sangat minimal atau dapat dikatakan, tidak melakukan kepemimpinan sama sekali. Karenanya pola *laissez-faire* disebut pola pengabaian.

Gaya kedua, Gaya kepemimpinan transformasional, menurut (Salter, Harris and McCormack, 2014), didefinisikan sebagai proses dimana seorang pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut dari hal yang benar dan penting serta memotivasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi harapan yang mungkin. Sedangkan Menurut (Robbins and P, 2006) Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma.

Menurut (Bass and Avolio, 1988) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengikut adalah dengan mengajak mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat, sementara juga meningkatkan harapan dan kemampuan pengikut, dan kesediaan mereka untuk mengambil risiko. Dari penelitian-penelitiannya, (Luthans *et al.*, 2006), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Menurut Tichky & Devanna (dalam Jewell & Siegall, 1998), pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mengenali kebutuhan akan perubahan organisasi, kemampuan melihat masa depan, mobilisasi komitmen terhadap penglihatan kedepan, pembentukan budaya perusahaan untuk mendukung perubahan, dan melihat sinyal perubahan yang baru.

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan untuk meningkatkan kesadaran dan memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu melebihi harapan yang mungkin demi kebaikan kelompok.

Gaya ketiga, Gaya kepemimpinan transformasional Formula asli dari (Salter, Harris and McCormack, 2014) meliputi tiga jenis perilaku transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan intelektual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan pengaruh para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan

individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Sebuah revisi dari (Bass and Avolio, 1988), menambahkan dimensi motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat.

Bass & Avolio, 1997 (dalam Muenjohn & Armstrong, 2008), menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional biasanya menampilkan perilaku mereka yang diasosiasikan dengan empat karakteristik (dimensi-dimensi) sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence*, digambarkan ketika seorang pemimpin dapat menjadi teladan bagi pengikutnya dan mendorong para pengikut untuk berbagi visi dan tujuan bersama dengan memberikan visi yang jelas dan rasa mencapai tujuan yang kuat.
- 2) *Inspirational Motivation*, mewakili perilaku ketika seorang pemimpin mencoba untuk mengekspresikan pentingnya tujuan yang diinginkan dengan sederhana, mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan meyakinkan pengikut bahwa pekerjaannya berarti dan menantang.
- 3) *Intellectual Stimulation*, mengacu pada pemimpin yang menantang ide-ide pengikutnya dan nilai-nilai untuk memecahkan masalah. Dalam (Munandar and Sunyoto, 2014), pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencapai cara-cara baru dalam melaksanakan tugas.
- 4) *Individualised Consideration*, mengacu pada pemimpin yang menghabiskan lebih banyak waktu dan membina pengikutnya serta memberikan perhatian pada pengikutnya dengan dasar individual pengikut.

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional (Bass and Avolio, 1988) :

1. Kepemimpinan : kepribadian, manajerial, dan sikap adil
2. *Idealized Influence* : role model, menstimulus komitmen, dan menstimulus kolektifitas
3. *Inspirational Motivation* : Inovasi dan kreatifitas, semangat kerja, dan antusias
4. *Intellectual Stimulation* : ide, saran & memecahkan masalah

5. *Individualised Consideration* : tutor, penasehat dan kepercayaan.

Berbagai teori kepemimpinan banyak dikemukakan, antara lain George R. Terry mengungkapkan enam teori, antara lain :

A. Teori Keadaan (*Situational Theory*)

Approach ini dalam kepemimpinan harus ada fleksibilitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda. Kepemimpinan bersifat multidimensional. perangkat kepemimpinan menurut teori ini terdiri dari empat variabel:

1. Sang pemimpin.
2. Para pengikut.
3. Organisasi.
4. Pengaruh sosial, ekonomi dan politik.

Dinamakan teori situasi ialah karena cara pendekatan kepemimpinan itu memerlukan suatu fleksibilitas terhadap situasi. Pendekatannya dalam hal ini orang mesti banyak mengarahkan perhatian terhadap perkembangan ekonomi dan politik.

B. Teori Kelakuan Pribadi (*Personal Behavior Theory*)

Salah satu sumbangsih penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin, dimana tindakan-tindakan pihak pimpinan dan jumlah otoritas yang digunakan berhubungan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi bagi pihak bawahan.

Pendekatan teori ini berusaha untuk melihat perilaku pemimpin dalam hal memimpin. Sebab setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda atas tindakan yang dilakukannya sesuai setiap situasi yang dihadapi oleh pemimpin itu sendiri. Yukl dalam bukunya menuliskan bahwa untuk mengidentifikasi pendekatan perilaku dari pemimpin, para ahli melakukan penelitian ke dalam dua bentuk katgori:

1. Kategori pertama

Peneliti menguji penggunaan waktu dan pola aktifitas, tanggungjawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial.

2. Kategori kedua

Peneliti menguji perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif.

C. Teori Suportif (*Supportive Theory*)

Disini pemimpin ingin mengambil sikap bahwa para pengikut melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaiknya dilakukan dengan cara mensupport (membantu) usaha-usaha mereka. Untuk maksud tersebut pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaik mungkin menurut kapasitas masing-masing, bekerja sama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sendiri.

Ada yang mengatakan teori supportif sebagai teori partisipatif karena pemimpin mendorong para pengikutnya untuk turut berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang diambil. Ada juga yang menyebut dengan teori kepemimpinan demokratis karena keuntungan teori tersebut adalah bahwa membantu pengikut dan memperlakukan mereka sebagai seorang individu sesuai dengan harkat dan hak-hak manusia, menyebabkan pegawai menjadi kooperatif dan puas.

D. Teori Sosiologi (*Sociologic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini lebih menitikberatkan permasalahan mengenai dua hal, yaitu upaya melancarkan aktivitas dan mendamaikan setiap konflik di antara pengikutnya. Pemimpin dalam hal ini menentukan tujuan dan para pengikut berpartisipasi pada pelaksanaannya.

Teori ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk dan dipelajari. Untuk menjadi pemimpin yang efektif dan bermakna, dapat dilakukan dengan menumbuhkan dan mengembangkan jiwa-jiwa kepemimpinan dalam diri seseorang melalui pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan, manajemen, pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, keuangan dan bidang lainnya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk membangun kredibilitas seseorang agar mampu menjadi pemimpin, serta membuat seseorang cakap dalam memengaruhi orang lain.

E. Teori Otokratis (*Authocratic Theory*)

Menurut teori ini pemimpin bertindak dengan sanksi seperti hukuman bila perintahnya tidak dipatuhi. Sebaliknya, ia memberi hadiah bila pekerjaannya berjalan dengan baik. Umpamanya menaikkan upah dengan jalan memberi bonus bila produksi meningkat, sebaliknya memotong upah bila ternyata kualitas barang menjadi jelek.

F. Teori Psikologis (*Psychologic Theory*)

Approach ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan pribadi mereka sendiri. Pemimpin seperti ini sangat memperhatikan sifat-sifat bawahan seperti : pengakuan, kepastian emosional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keinginan kebutuhan orang. Progam untuk memuaskan menjadi tantangan bagi pemimpin psikologis.

2.1.8 BurnOut

(Bottini, Wiseman and Gillis, 2020) Burnout diartikan sebagai hilangnya motivasi dan dorongan secara total, meningkatnya sinisme, dan menurunnya penghargaan atas diri sendiri. Hal itu memengaruhi kesehatan fisik dan kesehatan mental dan bisa berdampak negatif pada

kehidupan pribadi maupun professional dalam bekerja, karena tugas sehari-hari menjadi terasa berat dan membuat seseorang kehilangan semangatnya. (Shinn, Rosario and Chestnut, 1984) memberikan batasan *burnout* sebagai suatu proses yang dialami seorang anggota organisasi yang sebelumnya sangat *committed* terhadap organisasi tersisih dari pekerjaannya sebagai respon atas stres yang dialami di dalam pekerjaan.

Di sini terlihat bahwa seseorang yang tadinya sangat percaya pada tujuan organisasi, dan bekerja sepenuh kemampuannya untuk tetap bertahan bekerja bagi organisasi, kemudian tersisih dari pekerjaan yang digelutinya karena stres yang dialami. Ahli lain mengatakan bahwa *burnout* adalah suatu sindrom kelelahan emosional, fisik, dan mental ditunjang oleh perasaan rendahnya *self esteem*, dan *self efficacy*, disebabkan penderitaan stres yang intens dan berkepanjangan (Greenberg and Baron, 2007). Dalam definisi ini tampak bahwa *burnout* dapat muncul akibat kondisi internal seseorang yang ditunjang oleh faktor lingkungan berupa stres yang berlarut-larut. Ahli lain mengemukakan bahwa *burnout* menceerminkan suatu reaksi emosional pada orang-orang yang bekerja pada pelayanan kemanusiaan dan bekerja erat dengan masyarakat. Dari sini terlihat bahwa *burnout* lebih banyak dialami oleh orang-orang yang pekerjaannya melayani orang lain dan bekerja dengan orang banyak.

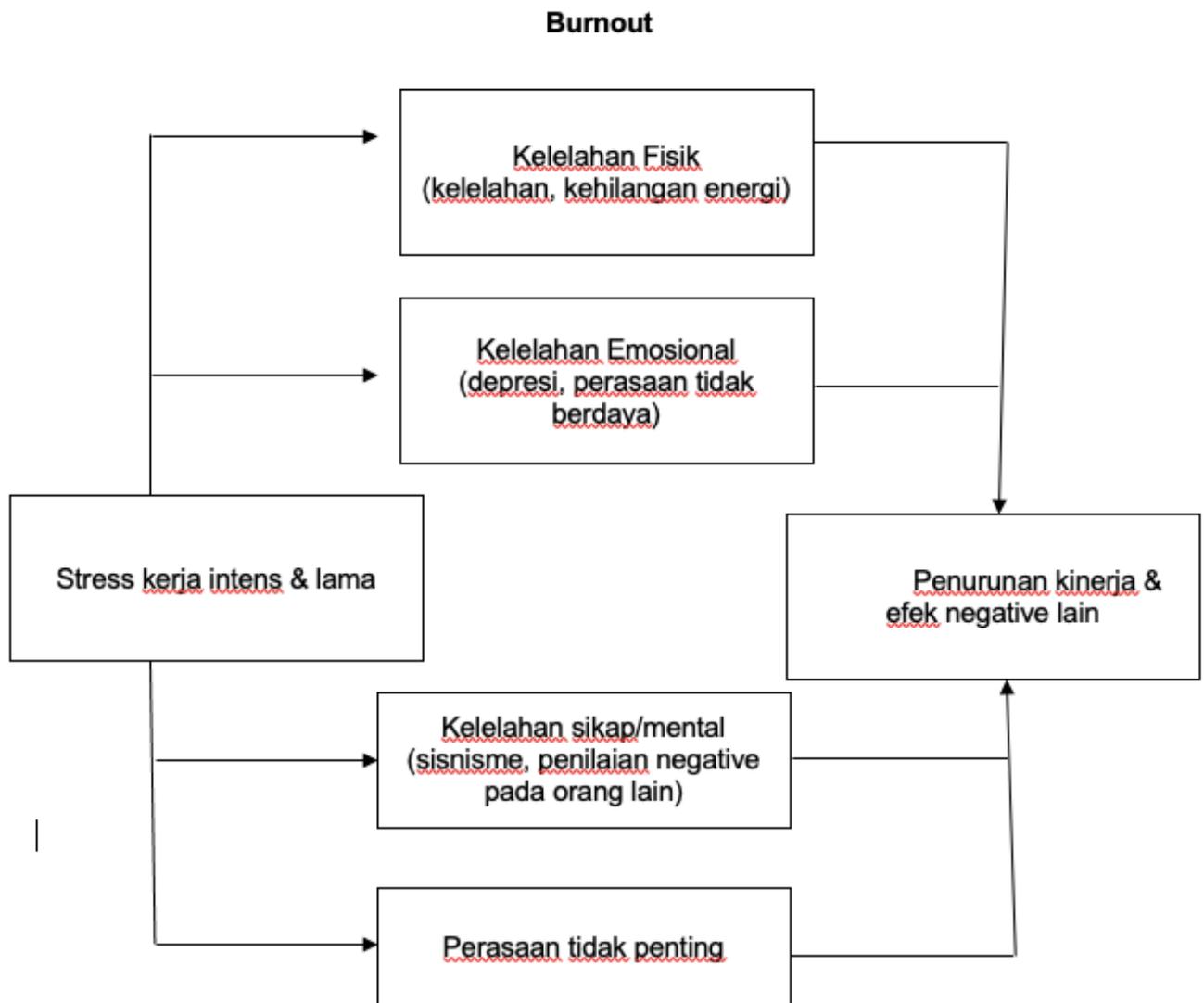
Dimensi burnout menurut (Baron and Greenberg, 2003) memberikan gambaran dan karakteristik orang-orang yang menderita *burnout*. Orang-orang yang mengalami stres berulang kali dan berkepanjangan, kadang digambarkan sebagai penderita *burnout*. Karakteristik yang dapat diartikan:

Pertama, penderita *burnout* mengalami kelelahan fisik. Mereka kekurangan energi dan merasa lelah sepanjang waktu. Ditambah lagi mereka melaporkan adanya keluhan-keluhan fisik seperti: serangan sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan kebiasaan makan (kehilangan nafsu makan).

Kedua, mereka mengalami kelelahan emosional. Depresi, perasaan tidak berdaya, merasa terperangkap di dalam pekerjaannya.

Ketiga, orang-orang yang menderita *burnout sering* menunjukkan kelelahan sikap atau mental (*mental or attitudinal exhaustion*). Mereka mulai bersikap sinis terhadap orang lain, bersikap negatif terhadap orang lain, dan cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan, organisasi, dan kehidupan pada umumnya. Secara sederhana orang yang menderita *burnout* melihat dunia sekitanya seperti berwarna kelabu-gelap, bukannya cerah, berbinar-binar.

Keempat, kadang penderita *burnout* melaporkan adanya penghargaan diri rendah (*feeling of low personal accomplishment*). Orang yang menderita *burnout* menyimpulkan bahwa dirinya tidak mampu menunaikan tugas dengan baik di masa lalu, dan mereka juga beranggapan bahwa di masa depannya sama saja, tidak berarti.



Gambar 2.3: Dimensi *Burnout* (Baron and Greenberg, 2003)

Istilah *burnout* mula-mula dilontarkan oleh Herbert Freudenberger, seorang ahli psikologi klinis yang sangat familiar dengan respon stres yang ditunjukkan oleh para staf melayani masyarakat, pada tahun 1974 (Schaufeli *et al.*, 1996).

Indikator *Burnout* menurut (Baron and Greenberg, 2003) :

1. Kelelahan fisik : kekurangan energi, Lelah sepanjang waktu, dan keluhan fisik
2. Kelelahan emosional : depresi, tidak berdaya, terperangkap, Lelah mental, bersikap negative dan merugikan diri sendiri

3. *Feeling of low personal accomplishment* : merasa gagal, tidak percaya diri & tidak menghargai diri sendiri.

Maslach sebagaimana dikutip oleh (Jackson, Schwab and Schuler, 1986), menetapkan bahwa komponen *burnout itu* ada tiga yaitu: kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi dan perasaan rendahnya harga diri (*feeling of low personal accomplishment*), Kelelahan emosional yang dialami penderita disebabkan adanya tuntutan psikologis dan emosional dari pekerjaan yang berlebihan, terjadi pada waktu orang menolong atau memberi bantuan pada orang lain. Orang yang mengalami ini menunjukkan kehilangan tanda-tanda perasaan berkepentingan, kehilangan kepercayaan pada orang lain, dan kehilangan semangat (Ray and Miller, 1994), Komponen kedua depersonalisasi merupakan munculnya tindakan-tindakan atau perilaku untuk memperlakukan orang seperti barang dan kadang-kadang diwujudkan dalam penggunaan label barang. Misalnya: menyebut ginjal di kamar 709, bukannya mengatakan nama pribadi Ketika menunjuk pasien, klien atau nasabah. Komponen ketiga burnout adalah rendahnya penghargaan diri sendiri. Keadaan ini ditandai dengan adanya perasaan tidak puas terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan kehidupan. Orang yang tidak pernah merasa melakukan sesuatu yang bermanfaat.

Terdapat beberapa model teori tentang *burnout syndrome* yang telah digunakan sebagai dasar penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Freudenberger's *Burnout Theory* (1974)

Istilah *burnout syndrome* pertama kali diperkenalkan oleh seorang psikolog bernama Herbert J. Freudenberger. *Burnout syndrome* berdasarkan pengalamannya bersama para sukarelawan yang bekerja dalam sebuah klinik. Freudenberger dan beberapa sukarelawan mulai merasakan penurunan emosional disertai gejala yang saat ini dikenal sebagai *burnout syndrome* (Freudenberger, 1974). Beberapa tanda perilaku dari *burnout syndrome* yaitu karyawan mulai mudah marah, mudah menangis,

mulai muncul perilaku mencurigakan diikuti dengan perasaan bahwa mereka merasa menjadi korban (Freudenberger, 1974).

2. Edelwich dan Brodsky (1980)

Hasil akhir dari proses *burnout syndrome* berupa *turnover* yaitu meliputi antusiasme, stagnasi, frustrasi, apatis, dan tahap terakhir adalah intervensi. Tahap intervensi merupakan tahap dimana para karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi, beralih dari pekerjaan dan menyesuaikan tanggung jawab pekerjaan (Edelwich and Brodsky, 1980).

3) Cherniss' Burnout Syndrome Theory (1980)

Burnout syndrome merupakan proses yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Freudenberger. *Burnout syndrome* merupakan suatu proses dimana terjadi suatu perubahan perilaku negatif sebagai respon terhadap tekanan dan stress pekerjaan dalam waktu yang berkepanjangan. Seseorang yang mengalami *burnout syndrome* akan menjadi kehilangan semangat atau putus asa, pesimis, melakukan kesalahan dalam pekerjaan, apatis, mudah marah kepada pasien atau rekan kerja, tidak mau menerima perubahan dan kehilangan kreativitas.

Burnout syndrome berbeda dengan (Steers, 1985). Karyawan yang mengalami *burnout syndrome* akan merasa kehilangan motivasi dan putus asa, sedangkan ketika seseorang mengalami *stress* maka cenderung bertindak emosional secara berlebihan. *Stress* berkepanjangan dapat berpotensi menjadi *burnout syndrome*, sedangkan kondisi *burnout syndrome* yang dialami oleh seseorang belum tentu disebabkan oleh *stress*.

2.1.9 Turnover Intention

Menurut (Dewi and Wibawa, 2016), turnover intention yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya-biaya yang dikeluarkan. Turnover dapat berupa

pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. (Robbins, 2006) menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (turnover) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu:

a. Sukarela (voluntary turnover)

Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

b. Tidak sukarela (involuntary turnover)

Sebaliknya, involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (employer) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw, Jason D., Delery, John E., Jenkins, 1998)

Menurut (Utami and Bonussyeani, 2009) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (stay) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan dan komitmennya. Indikator Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan:

1. Upah yang lebih baik di tempat lain.
2. Kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain.
3. Masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada.
4. Adanya organisasi lain yang lebih baik.

Sedangkan indicator perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan:

- 1) Pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan.
- 2) Perubahan arah karir individu, harus tinggal dirumah untuk menjaga pasangan /anak, dan kehamilan.

Turnover mengacu pada keluarnya seseorang dari keanggotaan suatu organisasi. Menurut (Hasbie, Faslah and Swaramarinda, 2017) menjelaskan bahwa biaya atau kerugian atas adanya turnover meliputi:

- 1) Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen.
- 2) Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru.
- 3) Kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu:

- 1) Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. (Dennis C. Mueller, 2003) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.
- 2) Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Dennis C. Mueller, 2003).

Turnover intention yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*). Variabel intensi keluar diukur dengan tiga item yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain (Wang, Li and Mobley, 2011) menyebutkan item pengukuran tersebut terdiri atas:

- 1) Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang.
- 2) Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- 3) Kemungkinan meninggalkan organisasi.

2.2 Tinjauan Emperis (Penelitian Terdahulu)

2.2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Turnover Intention

(Yasin and Namoco, 2021), Kepemimpinan yang bertanggung jawab dan niat keluar masuk karyawan, di mediasi dari iklim etika dan citra perusahaan. Tujuan Pergantian karyawan, membangun citra perusahaan yang positif dan penyimpangan etika di dunia korporat menuntut para pemimpin bisnis untuk melakukan pekerjaan mereka dengan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi iklim etika dan citra perusahaan dengan menggunakan teori tanggung jawab sosial perusahaan dan teori identitas sosial. Desain / metodologi / pendekatan Sampel sebanyak 280 karyawan dari sektor perbankan Pakistan dikumpulkan melalui survei berbasis kuesioner dengan menggunakan teknik convenience sampling. Teknik pemodelan persamaan struktural menggunakan Smart partial least square digunakan untuk menguji model yang dihipotesiskan. Temuan penelitian menegaskan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan yang bertanggung jawab dan iklim etika dan iklim etika berkorelasi positif secara signifikan dengan citra perusahaan. Sedangkan citra perusahaan berkorelasi negatif dengan intensi turnover karyawan. Hasil lebih lanjut menguatkan efek mediasi iklim etika antara kepemimpinan yang bertanggung jawab dan citra perusahaan dan citra perusahaan juga memediasi antara iklim etika dan niat keluar masuk karyawan.

Batasan / implikasi penelitian Studi ini memperkaya literatur saat ini tentang subjek kepemimpinan yang bertanggung jawab, iklim etika, citra perusahaan dan niat berpindah dari sudut pandang karyawan. Menjelaskan dari studi sebelumnya, sebagian besar investigasi tentang citra perusahaan dilakukan dari perspektif pelanggan dan ada kelangkaan studi yang

berfokus pada perspektif karyawan. Studi ini memandu proposisi nilai yang berkaitan dengan pergantian karyawan untuk profesional sumber daya manusia dari industri perbankan. Ini mengeksplorasi dimensi baru dari perdebatan tentang niat keluar masuk karyawan. Penelitian ini menandai langkah awal menuju citra perusahaan sebagai konstruksi perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa citra perusahaan berdampak pada intensi turnover. Studi ini menguji model yang menunjukkan peran iklim etika dan citra perusahaan dalam hubungan antara kepemimpinan yang bertanggung jawab dan intensi turnover karyawan.

(Khalid *et al.*, 2013). Turnover Intention, Nilai kerja, Keselamatan, Kualitas kehidupan kerja. Pergantian karyawan sangat mahal dan telah menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun studi tentang turnover intention telah menjadi fenomena dalam penelitian organisasi, mempelajari kembali fenomena ini sangat penting untuk lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan.

Mempekerjakan dan mempertahankan karyawan terbaik adalah proses penting untuk kesuksesan organisasi. Organisasi yang dapat secara efektif mempertahankan tenaga kerjanya dapat memperkuat keunggulan kompetitif mereka dibandingkan organisasi yang tidak bisa. Perputaran karyawan sangat mahal dan telah menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun studi tentang turnover intention telah menjadi fenomena dalam penelitian organisasi, namun mempelajari kembali fenomena ini penting untuk lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan. Penelitian ini mengkaji nilai kerja, kualitas kehidupan kerja dan keselamatan kerja sebagai prediktor intensi turnover karyawan pada karyawan Gen Y yang bekerja di industri perhotelan di Malaysia. 110 kuesioner yang dapat digunakan digunakan dalam analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua prediktor memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi turnover karyawan.

(Arshadi and Damiri, 2013), Tujuan paper ini untuk menyelidiki hubungan stres kerja dengan niat turnover dan kinerja pekerjaan, mempertimbangkan peran moderat dari harga diri berbasis organisasi (OBSE). Data dikumpulkan dari 286 karyawan Iran National Drilling

Perusahaan (INDC), yang dipilih dengan metode simple random sampling. Korelasi Pearson dan Regresi Moderated analisis melalui paket perangkat lunak SPSS 19 digunakan untuk analisis data. Temuan menunjukkan hubungan negatif antara pekerjaan stres dan kinerja, serta hubungan positif antara stres kerja dan intensi turnover. Selain itu, berbasis organisasi harga diri (OBSE) secara signifikan memoderasi hubungan stres kerja dengan intensi turnover dan kinerja pekerja.

(Tnay *et al.*, 2013), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan, Hubungan antara kepuasan dengan gaji dan niat berpindah karyawan, Hubungan antara dukungan pengawasan dan niat berpindah karyawan dan Hubungan antara komitmen organisasi dan niat berpindah Karyawan. Dalam penelitian ini, kuesioner survei digunakan untuk mengumpulkan data bias yang akurat dan kurang. Dalam menganalisis data, metode yang digunakan adalah statistic deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data demografi responden seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja dalam organisasi. Variabel Independen dalam penelitian ini Kepuasan Kerja, meliputi Kepuasan dengan gaji dan Dukungan Pengawasan. Dan Komitmen Organisasi, Sedangkan Variabel Dependen Niat Berpindah. Sesuai dengan tujuan penelitian, maka hasil penelitian menunjukkan, 1. Kepuasan dengan gaji berkorelasi negatif dengan niat berpindah karyawan. Hubungan negatif berarti bahwa ketika karyawan dibayar tinggi, maka niat berpindah rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan dengan gaji bertindak sebagai unsur penting atau factor dalam mempengaruhi niat berpindah karyawan. 2. Hasil analisis korelasi Pearson pada hubungan antara dukungan pengawasan dan niat berpindah karyawan menunjukkan bahwa variabel independen memiliki hubungan negatif dengan variabel dependen. Itu menunjukkan bahwa ketika ada dukungan tinggi yang diberikan dari atasan karyawan, niat berpindah akan menurun. Ini berarti dukungan pengawasan memiliki hubungan negatif yang rendah dengan niat berpindah karyawan. 3. Temuan menunjukkan bahwa hasil analisis korelasi Pearson pada hubungan antara komitmen organisasi dan niat berpindah karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Itu menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ditolak dan dengan demikian, bertentangan dengan temuan penelitian sebelumnya.

(Weng and McElroy, 2012), Penelitian bertujuan menguji pengaruhnya terhadap komitmen kerja dan niat berpindah di republic cina. Pertumbuhan karir organisasi menunjukkan potensi untuk mengelola turnover, dampak terbesarnya ada pada mereka yang menginginkan karir; yaitu, memiliki komitmen kerja yang tinggi. Kabar baiknya adalah bahwa pengalaman karier seseorang dalam suatu organisasi dapat membangun perasaan itu komitmen. Salah satu bidang implikasi langsung adalah perekrutan karyawan. Tujuan penggunaan rencana karir dan program pelatihan pada perolehan keterampilan profesional bersama dengan jalur karir yang diartikulasikan dengan jelas (misalnya, jenjang karir) dapat memperjelas harapan untuk yang baru para karyawan. Mengikat ulasan tahunan dan penghargaan untuk tujuan karir dan perolehan keterampilan (misalnya, melalui kompensasi berbasis keterampilan) akan memberikan penanda yang jelas kepada karyawan yang ada untuk kemajuan karir mereka. Singkatnya, apa pun yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan pendapatan persepsi pekerja bahwa mereka membuat kemajuan menuju tujuan karir mereka, apapun itu, bahwa mereka memiliki kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru yang berkaitan dengan karir mereka, dan bahwa organisasi adalah salah satu yang akan menghargai upaya tersebut akan meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan tersebut dan membangun rasa komitmen pekerjaan mereka. Tentu saja, ini didasarkan pada keinginan di pihak organisasi pemberi kerja yang ingin mempertahankan karyawan tertentu, misalnya, berdasarkan kinerja dan ketersediaan mereka penggantian. Pilihan tambahan adalah menggunakan komitmen pekerjaan sebagai kriteria evaluasi dalam proses perekrutan. Perusahaan yang berkomitmen untuk menyediakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan karir organisasi dapat memulai efek dari melakukan jadi dengan mempekerjakan orang-orang yang memiliki komitmen afektif tingkat tinggi terhadap karir pilihan mereka. Hanya karena sesrang memiliki tingkat komitmen pekerjaan yang tinggi tidak berarti bahwa mereka harus terikat dengan organization. Tetapi mengetahui karyawan mana yang memiliki komitmen kerja yang tinggi memberikan informasi tentang apa yang penting karyawan tersebut, ekspektasi yang, jika terpenuhi, akan meningkatkan peluang organisasi untuk mempertahankan karyawan tersebut. Perputaran

telah diakui sebagai sesuatu yang harus dikelola daripada hanya diminimalkan. Mengingat bahwa individu tidak lagi terikat pada satu organisasi dan organisasi kurang berkomitmen terhadap karyawannya (sebagaimana dibuktikan dengan perampingan, PHK, dan offshoring), organisasi perlu melihat melampaui determinan sikap yang jelas dari pergantian seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil ini menambah pertumbuhan karir organisasi dan komitmen pekerjaan sebagai tambahan yang tersedia untuk manajer dalam upaya mereka untuk mengelola pergantian karyawan.

(Nasrin Arshadi, 2011), Kerangka konseptual untuk penelitian ini adalah teori POS. Menurut teori ini (Eisenberger et al. 1986), bentuk karyawan keyakinan umum tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Ini dirasakan dukungan organisasi mengarah pada kewajiban yang dirasakan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Studi saat ini menguji model mediasi yang terdiri dari komitmen organisasi, in-role performance, dan turnover intention sebagai variabel dependen dan POS sebagai variabel independen, dengan kewajiban yang dirasakan sebagai mediatornya. Menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM), sampel penelitian ini 325 karyawan di sebuah organisasi industri di Iran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa a) pos berhubungan positif dengan kewajiban yang dirasakan karyawan; b) POS berhubungan positif dengan komitmen dan peran organisasi kinerja, dan berhubungan negatif dengan turnover intention, dan c) merasa kewajiban memediasi hubungan POS dengan komitmen organisasi, kinerja dalam peran, dan niat berpindah. Diskusi dan implikasi dari hasil disajikan di ruang kerja.

(Srivastava and Agrawal, 2020), Tujuan dari makalah ini adalah untuk mempelajari intensi turnover karyawan selama fenomena resistensi terhadap perubahan. Makalah ini membahas peran mediasi dari burnout dalam hubungan resistensi perubahan untuk turnover intention dan peran moderasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dalam hubungan ini. Desain / metodologi / pendekatan - Data empiris penelitian dikumpulkan melalui metode pengumpulan data cross-sectional dan mencakup tanggapan dari 410 karyawan. Analisis mediasi moderasi telah dilakukan dengan menggunakan proses makro SPSS. Makalah ini

menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah anteseden terhadap niat turnover yang sering kali merepresentasikan turnover sukarela karyawan di masa depan. Hubungan resistensi terhadap perubahan dan intensi turnover dijelaskan oleh burnout. Namun, studi ini menetapkan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai moderator, dan dengan POS yang tinggi, kekuatan hubungan ini akan berkurang. Makalah ini berkontribusi dengan memeriksa burnout sebagai variabel intervening dalam hubungan resistensi terhadap perubahan dan intensi turnover dan mungkin untuk pertama kalinya menetapkan peran moderasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dalam mengurangi pengaruh resistensi terhadap perubahan pada turnover intention. Karena mempertahankan karyawan adalah nilai bagi organisasi. Studi ini memiliki beberapa implikasi signifikan bagi manajer yang mengelola perubahan organisasi dan juga untuk dan pembuat kebijakan. Studi ini menyoroti bahwa penolakan terhadap perubahan selama proses perubahan merupakan indikator penting dari niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, para manajer perlu proaktif dalam menemukan tingkat resistensi yang semakin meningkat saat perubahan diterapkan dan perlu bertindak untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan demi keberhasilan proses perubahan. Salah satu implikasi signifikan dari penelitian ini adalah memberikan wawasan kepada manajer tentang peran dukungan organisasi yang dirasakan dalam mengurangi intensi turnover di antara karyawan selama proses perubahan. Manajer dalam organisasi harus memfasilitasi lingkungan kerja yang ramah karyawan dan membangun kebijakan dan praktik untuk mendukung karyawan dan kesejahteraan mereka. Ini akan membantu meningkatkan POS dan kemauan. Resistensi terhadap perubahan dan turnover intention oleh karena itu, mengurangi turnover karyawan saat terjadi perubahan organisasi. Implikasi lain bagi para manajer adalah untuk menetapkan proses keadilan, anti-stres, pelatihan khusus dan inisiatif pengembangan dan alokasi sumber daya spesifik yang tidak bias yang unik untuk pengaturan baru dalam proses perubahan. Ini akan menyediakan saluran untuk mengurangi efek negatif dari resistensi perubahan. Studi ini juga memiliki implikasi kebijakan yang penting. Karena stabilitas pekerjaan merupakan indikator positif yang penting bagi pembuat kebijakan, oleh karena itu di saat siklus ekonomi sering kali organisasi mengalami proses perubahan,

penting bagi pembuat kebijakan untuk membawa kebijakan kesejahteraan bagi angkatan kerja dan langkah-langkah regulasi yang mendukung yang mengurangi stres dan rasa kelelahan. Implikasi kebijakan penting lainnya dari penelitian ini adalah langkah-langkah pendukung seperti dukungan keuangan untuk organisasi yang dapat ditransfer organisasi ke tenaga kerja, yang dapat menciptakan perasaan dukungan organisasi yang dirasakan di antara karyawan organisasi.

(Memon *et al.*, 2019), Turnover intention, Work engagement, Kepuasan penilaian kinerja. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji dampak kepuasan penilaian kinerja (PAS) pada keterlibatan kerja (WE) dan dampak WE pada intensi turnover. Selanjutnya, makalah ini menyelidiki efek mediasi WE antara PAS dan intensi turnover. Desain / metodologi / pendekatan - Sampel terdiri dari karyawan 12 organisasi minyak dan gas yang beroperasi di Malaysia. Proses pengumpulan data terdiri dari dua survei dengan menggunakan pendekatan jeda waktu tiga bulan. Sebanyak 295 sampel digunakan untuk analisis data akhir. Pemodelan persamaan struktural parsial kuadrat terkecil dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil menunjukkan hubungan kausal yang kuat antara PAS, WE dan niat berpindah. Singkatnya, PAS ditemukan sebagai prediktor WE, dan WE memiliki dampak negatif pada turnover intention karyawan. Lebih jauh, WE terbukti menjadi mediator antara PAS dan turnover intention. Implikasi Praktis - Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan PAS untuk meningkatkan level WE karyawan dan untuk menurunkan turnover sukarela. Secara keseluruhan, temuan ini memberikan wawasan pragmatis bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dan pemangku kepentingan terkait. Orisinalitas / nilai - Sampai saat ini, sedikit yang diketahui tentang hubungan timbal balik antara PAS, WE dan intensi turnover. Yang penting, peran mediasi WE antara PAS dan intensi turnover masih belum dieksplorasi. Studi ini mengisi celah ini dalam literatur yang ada. Penemuan dari studi ini didasarkan pada data yang dikumpulkan dari sektor minyak dan gas Malaysia. Dengan demikian, generalisasi temuan ke industri lain atau kelompok profesional harus dilakukan dengan hati-hati. Studi selanjutnya dapat mengkonfirmasi validitas eksternal dari model saat ini di berbagai kelompok profesional, industri, dan wilayah geografis. Selain

itu, penelitian ini terutama berfokus pada peran mediator antara PAS dan intensi turnover. Investigasi selanjutnya harus menguji efek moderasi dalam model untuk menjelaskan hubungan antara konstruksi ini. Variabel kontekstual (misalnya jenis kelamin dan usia) dan sumber daya pekerjaan (misalnya dukungan sosial dan pembinaan) dapat menjadi beberapa moderator potensial yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara PAS, WE dan niat berpindah.

(Ko and Campbell, 2020), Modal sosial organisasi, Turnover intention, Person-organization fit, Sinisme organisasi, Partial least square. Dimensi informal pengalaman organisasi dapat membentuk perilaku karyawan yang relevan dengan kinerja, termasuk pergantian sukarela. Penulis mengembangkan model multi-tahap dari niat keluar yang relevan dengan organisasi publik berdasarkan kualitas ikatan karyawan intra-organisasi informal. Secara khusus, penulis berpendapat bahwa modal sosial organisasi mengurangi niat keluar baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap kecocokan orang-organisasi, sinisme organisasi dan kepuasan kerja. Desain / metodologi / pendekatan - Penulis menggunakan data dari survei terhadap 946 karyawan sektor publik Korea dan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial untuk menguji hipotesis kami. Sejumlah pemeriksaan dilakukan untuk mengevaluasi integritas data dan menyelidiki kekuatan hasil. Penulis menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara modal sosial organisasi dan intensi turnover, tetapi hubungan ini sepenuhnya dimediasi oleh proses intervensi yang ditentukan. Modal sosial dikaitkan dengan peningkatan P-O fit, peningkatan kepuasan kerja, dan berkurangnya sinisme. Pada gilirannya, P-O fit mengurangi intensi turnover baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja dan berkurangnya sinisme. Orisinalitas / nilai - Sementara sejumlah studi menunjukkan nilai modal sosial organisasi, studi saat ini bekerja melalui mekanisme teoritis di mana modal sosial diubah menjadi keluaran organisasi yang bernilai. Beberapa di antaranya secara khusus relevan dengan organisasi publik. Penulis menjelaskan relevansi praktis model dan menyarankan pertanyaan penelitian yang dapat dibangun berdasarkan temuan kami. Penulis juga mencatat batasan penelitian.

2.2.2 Penelitian Terdahulu Tentang Kompensasi

(Syah and Silaban, 2018), Kompensasi, komitmen, dan keinginan berpindah, Penelitian ini dilakukan pada karyawan di Rumah Sakit Ciputra CitraGarden Kota Jakarta Barat. Aspek yang diteliti adalah: Kompensasi, komitmen organisasi dan niat omset karyawan. Penelitian dilakukan pada Januari 2017 dengan metode survei. Penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan model yang kausalitas atau pengaruh hubungan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Rumah Sakit Ciputra CitraGarden Kota Jakarta Barat. Metode analisis data dalam penelitian ini, adalah dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasilnya dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah yang pertama, kompensasi kenaikan akan mengurangi turnover intention karyawan, atau rendahnya tingkat kompensasi akan meningkatkan karyawan keinginan berpindah. Kedua, kompensasi yang sesuai akan meningkatkan komitmen organisasi, yang berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan meningkat komitmen organisasi sehingga keinginan berpindah menurun kompensasi karyawan sebaliknya menurunkan komitmen organisasi menurun sehingga keinginan berpindah meningkat. Ketiga, komitmen organisasi yang baik untuk menurunkan keinginan berpindah karyawan. Karena karyawan bekerja di rumah sakit bergerak bukan karena komitmen organisasi, tetapi karena kompensasi yang rendah dan tidak memuaskan.

(Dias, Vieira and Figlioli, 2020), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perbedaan struktur kompensasi eksekutif terkait dengan kinerja perusahaan. Desain / metodologi / pendekatan - Studi ini didasarkan pada sampel perusahaan dengan standar tata kelola perusahaan tertinggi yang terdaftar di Bursa Efek Brasil. Kami mengadopsi analisis korespondensi ganda diikuti oleh analisis cluster hirarkis untuk mengusulkan tipologi yang ditentukan oleh komponen tetap dan variabel dari kompensasi eksekutif dan beberapa indikator kinerja perusahaan. Temuan - Analisis menghasilkan tiga kelompok, yang diserahkan ke uji ketahanan, menyoroiti bahwa perusahaan menggunakan insentif kompensasi dengan cara yang berbeda sebagai mekanisme tata kelola. Hasil penelitian menemukan hubungan yang positif antara kinerja perusahaan dengan variabel insentif

kompensasi eksekutif, terutama insentif jangka panjang, serta hubungan negatif antara kinerja perusahaan dan komponen tetap struktur kompensasi. Batasan / implikasi penelitian - Penelitian ini, yang sampelnya didasarkan pada pasar yang sedang berkembang, menambahkan bukti empiris ke literatur. Namun, studi masa depan diundang untuk membahas hubungan antara struktur kompensasi eksekutif dan kinerja perusahaan di pasar lain, serta untuk memeriksa hubungan ini di perusahaan dengan tingkat tata kelola yang berbeda. Implikasi praktis - Studi ini memberikan wawasan tentang bagaimana struktur insentif dapat diadopsi sebagai mekanisme tata kelola yang efisien, terutama untuk perusahaan di pasar negara berkembang. Orisinalitas / nilai - Kebaruan utama dari makalah ini adalah bahwa strategi metodologis yang digunakan di sini memungkinkan penulis untuk membedakan struktur kompensasi eksekutif yang berbeda dan membangun hubungan antara struktur kompensasi ini dan berbagai jenis indikator kinerja.

(Balogh, Sipos and Rideg, 2020), penelitian ini membahas Inovasi, Usaha Kecil, Daya Saing, Proyek Daya Saing Global, Insentif kompensasi, Siklus SDM, Tujuan dari penelitian ini, Daya saing adalah konstruksi multidimensi, terkait dengan sejumlah faktor eksternal dan internal perusahaan. Makalah ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang hubungan antara penerapan insentif kompensasi usaha kecil dan menengah (UKM) sebagai indeks / elemen pengembangan sistem manusia dan daya saing. Desain / metodologi / pendekatan - Kumpulan data primer unik yang diambil dari Proyek Daya Saing Global tentang daya saing UKM dianalisis, menggunakan data cross-sectional dari 784 perusahaan. Pertama, statistik deskriptif digunakan untuk menunjukkan kekhasan kumpulan data. Kedua, regresi logistik maju diterapkan untuk menunjukkan pengaruh penerapan insentif kompensasi. Kekuatan penjelas sebesar 25,1% ditemukan dengan menargetkan penerapan sistem kompensasi dengan 7 faktor utama tingkat perusahaan dan 30 variabel kontrol. Temuan - Temuan menunjukkan bahwa ada peluang yang lebih tinggi untuk penerapan insentif kompensasi jika karyawan memiliki pengetahuan diam-diam yang lebih substansial serta jaringan hubungan formal dan informal. Hal ini juga dipengaruhi secara positif oleh tingkat perwujudan pengetahuan intra-perusahaan yang lebih tinggi. Batasan / implikasi penelitian - Penelitian

dilakukan di antara UKM dari delapan negara, berdasarkan kuesioner yang dirancang untuk usaha kecil. Negara masing-masing berasal dari Eropa dan Amerika Latin, yang menjadi kategori referensi untuk Hongaria. Juga, ada 0 jawaban tingkat tinggi untuk variabel yang terlibat. Metodologi regresi logistik biner cocok untuk menyaring beberapa di antaranya; Namun demikian, proporsi faktor ketidakpastian tetap tinggi seperti yang ditunjukkan oleh kekuatan penjelas.

(Baixauli-Soler, Lozano-Reina and Sánchez-Marín, 2020), makalah ini menganalisis Say on pay, Tata kelola perusahaan, kompensasi CEO yang selaras, kebijaksanaan manajerial, kebijaksanaan individu, kebijaksanaan kontekstual, tujuan makalah ini adalah untuk menganalisis pengaruh kebijakan manajerial terhadap efektivitas say on pay (SOP) sebagai mekanisme tata kelola. Tujuan ini menutupi kesenjangan penting karena masalah seberapa efektif SOP dalam mempromosikan kompensasi yang lebih selaras terbukti agak kontroversial. Desain / metodologi / pendekatan - Penelitian empiris ini memilih metodologi panel untuk periode 2003-2017, menggunakan sampel dari perusahaan-perusahaan besar Inggris (khususnya, 3.445 observasi tahun perusahaan). Data diperoleh dari beberapa sumber (Manifest Ltd, BoardEx, Worldscope, Factset Ownership, dan DataStream). Temuan - Hasil menunjukkan bahwa kebijaksanaan manajerial memainkan peran penting dalam efektivitas SOP sebagai mekanisme untuk meningkatkan kompensasi CEO yang selaras. Sementara kebijaksanaan individu (garis lintang tujuan) memberikan efek negatif, kebijaksanaan kontekstual (garis lintang tindakan) meningkatkan efektivitas SOP. Efek global dari kebijaksanaan manajerial adalah positif ketika ada kebijaksanaan individu dan kontekstual tingkat tinggi. Orisinalitas / nilai - Studi empiris ini memberikan bukti mengenai topik yang muncul dalam literatur mengenai dampak SOP sebagai mekanisme aktivisme pemegang saham tata kelola perusahaan terhadap kompensasi eksekutif. Dengan mempertimbangkan kebijaksanaan manajerial sebagai faktor moderasi yang relevan, ini juga menawarkan penjelasan yang lebih baik tentang efektivitas SOP sebagai mekanisme tata kelola.

(Bhuyan *et al.*, 2020), penelitian ini menyelidiki hubungan antara kompensasi chief executive officer (CEO) dan kinerja keuangan perusahaan di industri asuransi untuk menentukan kebijakan pembayaran CEO yang lebih efektif dalam mempromosikan tujuan keuangan perusahaan tertentu. Dengan mempertimbangkan berbagai komponen pembayaran eksekutif, kami menyelidiki hubungan yang terakhir dengan kinerja perusahaan dari industri asuransi menggunakan model metode umum momen (GMM) yang dikembangkan untuk estimasi panel dinamis. Data kami mencakup periode sebelum dan sesudah krisis keuangan 2008. Temuan Kami mengamati bahwa setelah krisis, industri asuransi mengalami perubahan besar dalam paket kompensasi eksekutif. Sementara kompensasi CEO terutama didasarkan pada bonus sebelum krisis, ukuran rata-rata bonus dikurangi menjadi sepertiga dari level tersebut, penghargaan saham dan insentif nonquity digandakan dan penghargaan opsi meningkat hampir 70 persen dalam periode pasca krisis. Juga terbukti bahwa pengalaman kerja CEO dan kinerja keuangan perusahaan memainkan peran penting dalam menentukan kompensasi CEO. Saat CEO menjadi lebih berpengalaman, penghargaan saham dan penghargaan opsi menggantikan bonus tunai. Makalah ini menemukan bukti pendukung untuk masalah terkait keagenan dalam industri asuransi dan konvergensi hipotesis kepentingan, yang menunjukkan bahwa penilaian pasar perusahaan meningkat karena manajernya memiliki porsi perusahaan yang semakin besar. Untuk menyelaraskan kepentingan pemilik dengan kepentingan manajemen, manajer harus diubah menjadi pemilik melalui kepemilikan saham. Makalah ini membahas masalah topikal mengenai gaji dan kinerja dan efek dari krisis keuangan di industri asuransi.

2.2.3 Penelitian Terdahulu Tentang Iklim Organisasi

(Kim and Park, 2020), Studi ini meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan pembelajaran organisasi. Data dikumpulkan dari 282 tanggapan dari berbagai perusahaan di Korea Selatan. Statistik deskriptif dan korelasi disediakan. Pemodelan persamaan struktural terutama digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan perbandingan model. Hasil

menunjukkan efek langsung dari kepemimpinan transformasional pada iklim organisasi, berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Selain itu, iklim organisasi berhubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan. Akhirnya, perilaku berbagi pengetahuan ditemukan mempengaruhi pembelajaran organisasi dan menjadi mediator dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi. implikasi penelitian - Studi ini berkontribusi pada literatur tentang peran dukungan pemimpin untuk meningkatkan hasil karyawan terkait dengan pengetahuan dan pembelajaran. Dengan menginvestasikan anteseden yang berbeda dari pembelajaran organisasi, studi ini akan membantu para sarjana dan profesional lebih memperhatikan pembelajaran organisasi, proses dan hasil, yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan hasil selanjutnya dari pembelajaran organisasi. Implikasi praktis - Organisasi perlu memberikan perhatian terus menerus untuk mempertahankan dan memperkuat perilaku dan pembelajaran berbagi pengetahuan karyawan, yang secara positif dipengaruhi oleh upaya organisasi (yaitu dukungan pemimpin dan iklim organisasi yang mendukung). Arti penting dari penelitian ini adalah bahwa temuan menambah pekerjaan akademis pada pembelajaran organisasi dengan secara empiris memeriksa bagaimana kepemimpinan dan faktor iklim organisasi mempengaruhi pengetahuan dan hasil belajar dan melalui mekanisme yang mana.

(Aarons *et al.*, 2021), Kepemimpinan dikaitkan dengan iklim organisasi, fungsi tim dan niat pergantian dokter (TI). Studi ini meneliti pertukaran pemimpin-anggota (LMX), yang mencerminkan hubungan antara supervisor dan masing-masing supervisee, menggunakan rata-rata tim LMX, penyebaran peringkat klinisi individu dibandingkan dengan anggota tim (yaitu LMX relatif) dan variabilitas tingkat tim (yaitu diferensiasi LMX), dalam kaitannya dengan iklim organisasi dan TI klinisi.

Desain / metodologi / pendekatan - Data survei dikumpulkan dari 363 dokter, bersarang dalam kelompok kerja badan kesehatan mental anak-anak, menyediakan layanan rawat jalan yang dikontrak kabupaten untuk remaja dan keluarga. Analisis jalur mediasi yang dimoderasi memeriksa asosiasi lintas level pertukaran pemimpin-anggota dengan iklim organisasi dan niat berpindah. Temuan LMX relatif lebih rendah dan diferensiasi LMX yang

lebih besar dikaitkan dengan TI dokter yang lebih tinggi. Iklim demoralisasi tingkat tim yang lebih tinggi juga memprediksi TI yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa LMX yang lebih buruk dan lebih banyak variabilitas di LMX di tingkat tim terkait dengan TI klinisi.

(Hoang, Wilson-Evered and Lockstone-Binney, 2020), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana para pemimpin membentuk iklim organisasi perusahaan mereka untuk meningkatkan inovasi. Artikel ini menyajikan temuan dari wawancara semi-terstruktur yang dilakukan dengan 20 CEO UKM di sektor pariwisata Vietnam.

Temuan - Temuan menunjukkan bahwa pemimpin UKM di sektor pariwisata mempengaruhi iklim organisasi yang memberikan otonomi dan mendukung inovasi melalui sejumlah pendekatan kepemimpinan. Mereka juga menggunakan praktik berbasis interaksi harian untuk mendorong perilaku inovatif karyawan dan mengembangkan sistem penghargaan untuk mendorong inovasi dalam organisasi mereka. Studi ini mengeksplorasi pendekatan para pemimpin dalam mengembangkan iklim organisasi untuk merangsang inovasi dalam UKM pariwisata. Ketika para pemimpin sering berbagi komunikasi dan pengetahuan dengan bawahan mereka, mereka merasakan iklim untuk perkembangan inovasi, yang merangsang inovasi dalam UKM pariwisata. Studi ini memberikan implikasi bagi manajer untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi di perusahaan melalui pengembangan sistem penghargaan dan insentif bersama dengan program pengembangan kepemimpinan dan tim. Studi ini menjelaskan bagaimana pendekatan pemimpin yang berbeda mempengaruhi inovasi melalui orientasi iklim organisasi dan proses bisnis dalam perusahaan mereka untuk mendorong staf untuk memulai dan mencoba ide-ide baru.

(Han and McLean, 2020), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku supervisor mendukung keluarga dan iklim organisasi tentang konflik kerja-keluarga karyawan, kepuasan kerja, dan niat berpindah. Untuk memeriksa hubungan sebab akibat, digunakan data panel longitudinal studi pekerjaan, keluarga dan kesehatan, menggunakan data 664 responden yang berpartisipasi dalam survei dari keempat titik waktu di dua teknologi informasi Fortune 500 (Perusahaan IT). Hasil analisis data menunjukkan

bahwa perilaku supervisor yang mendukung keluarga memiliki dampak minimal, tetapi signifikan secara statistik, pada konflik pekerjaan-ke-keluarga dan iklim kerja-keluarga organisasi. Selain itu, konflik pekerjaan-ke-keluarga minimal memediasi hubungan antara perilaku supervisor yang mendukung keluarga dan niat keluar dari karyawan. Iklim kerja-keluarga organisasi memiliki efek mediasi kecil, tetapi signifikan secara statistik, antara perilaku supervisor yang mendukung keluarga dan kepuasan kerja / niat berpindah. Penelitian ini memiliki implikasi praktis dengan mencatat bahwa hanya mengandalkan peran manajer individu atau manajer pelatihan untuk mendukung keluarga mungkin tidak cukup untuk meningkatkan budaya organisasi berorientasi keluarga, keseimbangan kehidupan kerja, dan hasil terkait pekerjaan. Dengan menggunakan model mediasi longitudinal, penulis memeriksa efek dari perilaku supervisor yang mendukung keluarga dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi variabel lain dari waktu ke waktu. Terlepas dari ekspektasi dampak seperti itu, penulis menemukan efek minimal antar variabel. Studi ini berharga karena dapat merangsang penelitian di masa depan untuk memajukan pemahaman teoritis dan praktis tentang perilaku supervisor yang mendukung keluarga untuk membantu menentukan mengapa penelitian menemukan bahwa hal itu berdampak sangat kecil pada konflik pekerjaan-keluarga dan iklim organisasi yang ramah keluarga untuk meningkatkan kepuasan karyawan untuk terus bekerja.

(Kao, 2017), Tujuan utama penelitian multilevel yang menargetkan pekerja imigrasi menggunakan model desain kerja (knowledge-oriented), tipe kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai perspektif, adalah untuk mempelajari OCB yang berorientasi pada perubahan Pekerja Imigrasi. Memeriksa karakteristik kerja berorientasi pengetahuan (KOWC) dari NIA Taiwan untuk menemukan cara menstimulasi OCB yang berorientasi pada perubahan melalui efikasi diri karyawan yang tinggi juga penting. Para peneliti juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara langsung mempengaruhi OCB karyawan yang berorientasi pada perubahan dalam organisasi lintas level. Subjek penelitian ini adalah pekerja imigrasi garis depan Badan Imigrasi Nasional Taiwan, dengan seluruh stafnya bertugas di bandara dan pelabuhan negara sebagai target penelitian. Penelitian ini menggunakan total 312 kuesioner. Temuan, Pada tingkat kelompok,

kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap iklim organisasi. KOWC dapat secara positif mempengaruhi self-efficacy dan mempengaruhi OCB yang berorientasi pada perubahan secara individu; serupa, efikasi diri juga dapat berdampak positif pada OCB individu yang berorientasi pada perubahan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki pengaruh kontekstual terhadap variabel hasil secara individual. Orisinalitas / nilai –Temuan ini berguna untuk meneliti dan mempraktikkan implikasi HRM, seperti untuk lebih memahami bagaimana motivasi dari karakteristik kerja, lingkungan organisasi dan jaringan interpersonal dapat meningkatkan OCB karyawan yang berorientasi pada perubahan.

(Bellou and Andronikidis, 2009), Tujuan dari makalah ini adalah untuk melihat iklim organisasi yang lazim di dalam hotel dan untuk mengidentifikasi variasi dalam persepsi karyawan, berdasarkan apakah mereka memegang posisi manajerial atau non-manajerial. Makalah ini melaporkan sebuah studi yang dilakukan di 24 hotel Yunani yang terletak di wilayah Thessaly, memberikan 217 tanggapan yang dapat digunakan. Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan kepentingan relatif ditempatkan pada dimensi iklim dan kemudian uji-t digunakan untuk memeriksa perbedaan yang signifikan antara karyawan manajerial dan non-manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi, reflektivitas, inovasi dan fleksibilitas, dukungan dan kualitas pengawasan merupakan salah satu karakteristik yang paling menonjol yang dipengaruhi oleh iklim organisasi, sedangkan fokus luar dan tekanan untuk memproduksi paling sedikit terpengaruh. Selain itu, satu-satunya perbedaan yang terungkap antara karyawan manajerial dan non-manajerial adalah di bidang keterlibatan dan efisiensi. Batasan / implikasi penelitian - Karena Yunani adalah negara yang sangat beragam dalam hal pariwisata, termasuk hotel yang beroperasi di wilayah lain di negara tersebut akan meningkatkan generalisasi temuan ini. Penelitian di masa depan juga harus mencoba menghubungkan iklim organisasi secara langsung dengan ukuran kualitas layanan aktual yang diberikan kepada pelanggan. Orisinalitas / nilai - Mengidentifikasi iklim organisasi yang lazim dapat membantu manajer untuk mengoptimalkan kinerja dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang melekat. Manajer kemudian dapat

memanfaatkan peluang yang ditawarkan dan menghindari ancaman yang terlihat dalam lingkungan keramahtamahan global. Selain itu, variasi persepsi antara manajer dan non-manajer dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi prioritas umum di antara semua individu yang dipekerjakan.

2.2.4 Penelitian Terdahulu Tentang Gaya Kepemimpinan

(Owusu-Manu *et al.*, 2020), Kepemimpinan merangkum proses mempengaruhi orang lain untuk memahami apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan. Area terkait dari perilaku pola pikir yang memoderasi gaya kepemimpinan yang diadopsi di berbagai industri sampai saat ini hanya menerima sedikit perhatian akademis dalam konteks konstruksi. Makalah ini dengan demikian mengeksplorasi hubungan antara perilaku pola pikir manajer proyek dan gaya kepemimpinan proyek dalam industri konstruksi. Literatur yang ditinjau memberikan dasar untuk instrumen pengumpulan data kuesioner yang dikembangkan untuk mengumpulkan data primer dari para profesional konstruksi di industri konstruksi Ghana (GCI). Sebuah strategi penelitian kuantitatif kemudian diadopsi dengan menggunakan Relative Importance Index (RII) untuk menentukan tingkat signifikansi pola pikir kepemimpinan dan pola pikir. Uji korelasi Pearson dijalankan untuk memastikan apakah perilaku pola pikir manajer proyek memiliki dampak yang signifikan pada jenis gaya kepemimpinan. Hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, transformasional, dan situasional adalah gaya kepemimpinan yang lazim di GCI. Analisis tersebut juga mengungkapkan bahwa manajer proyek menyukai "mindset berkembang". Selanjutnya gaya ini memiliki hubungan positif sedang dengan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional. Sebaliknya, mindset tetap memiliki hubungan positif yang rendah dengan gaya kepemimpinan otokratis dan situasional tetapi hubungan negatif yang rendah dengan gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini memberikan data yang cukup bagi manajer proyek untuk mengidentifikasi jenis pola pikir yang akan dipupuk (pola pikir yang berkembang disarankan) dan gaya kepemimpinan yang efektif untuk digunakan. Studi ini melahirkan diskusi yang lebih luas tentang perilaku pola pikir dan gaya kepemimpinan proyek di negara berkembang. Selain itu, temuan ini menghadirkan pembuat kebijakan dan

praktisi dengan gaya kepemimpinan untuk mempromosikan dan mengembangkan (demokratis, transformasional dan situasional) dan perilaku pola pikir (mindset berkembang) untuk memastikan keberhasilan proyek di Ghana dan negara berkembang lainnya. Orisinalitas / nilai - Penelitian ini merupakan studi komprehensif pertama yang menilai hubungan antara perilaku pola pikir manajer proyek dan gaya kepemimpinan proyek dalam industri konstruksi. Data empiris yang disajikan menjembatani kesenjangan pengetahuan yang teridentifikasi yang ada pada kurangnya pemahaman teoritis tentang pengaruh pola pikir manajer proyek terhadap gaya kepemimpinan di GCI.

(Mwesigwa, Tusiime and Ssekiziyivu, 2020), Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi antara staf akademik di Universitas Negeri Uganda, dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Penelitian ini bersifat cross-sectional, kuantitatif, dan menggunakan korelasi dan regresi untuk menguji hipotesis. Sampel dari 353 staf akademik diambil dari lima universitas negeri di Uganda, di mana tingkat tanggapan diperoleh sebesar 66 persen. Komitmen organisasi di antara staf akademik di universitas negeri di Uganda tergantung pada usia staf akademik, masa kerja, tingkat posisi, gaya kepemimpinan yang digunakan, dan kepuasan kerja. Temuan lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. implikasi penelitian - Hanya satu pendekatan metodologi penelitian yang digunakan; dengan demikian, penelitian masa depan melalui wawancara dapat dilakukan untuk melakukan triangulasi. Implikasi praktis - Untuk meningkatkan komitmen organisasi di antara staf akademik di Universitas Negeri Uganda, manajer harus selalu berusaha untuk menggunakan perpaduan gaya kepemimpinan yang mengarah pada kepuasan kerja dan dapat menambah nilai pada hubungan karyawan-majikan. Orisinalitas / nilai - Studi ini berkontribusi pada pengetahuan dengan menemukan dukungan lebih lanjut tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi di antara staf akademik di universitas negeri Uganda. Ini lebih jauh menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian mentransmisikan pengaruh gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi di universitas negeri di Uganda.

(Abdullahi, Anarfo and Anyigba, 2020), Studi ini menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan transformasional pada perilaku warga organisasi (OCB) karyawan. Studi lebih lanjut menguji peran moderasi kecerdasan emosional pemimpin antara gaya kepemimpinan dan OCB. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari 618 karyawan usaha kecil dan menengah (UKM) di Ghana. Untuk penelitian ini, sampel acak sederhana dan sampel mudah digunakan dalam memilih responden. Regresi digunakan untuk menguji hipotesis dalam model penelitian menggunakan IBM-Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional memprediksi OCB karyawan UKM secara positif, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih signifikan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis ditemukan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan OCB karyawan UKM ketika efek interaktif dari berbagai gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional dimasukkan ke dalam model. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin secara positif memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan otokrasi dan OCB, hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan OCB dan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB tidak secara signifikan dimoderasi oleh kecerdasan emosional pemimpin.

Batasan / implikasi penelitian - Pemeriksaan terhadap gaya kepemimpinan terkemuka lainnya (misalnya, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez faire*) dapat menjadi area utama untuk penelitian di masa depan karena ini merupakan batasan potensial dari penelitian ini. Demikian pula, penggunaan instrumen kepemimpinan Barat juga bisa menjadi batasan potensial dalam konteks Ghana, meskipun instrumen dan skala ini mungkin berlaku. Studi selanjutnya juga dapat mempertimbangkan pendekatan longitudinal untuk memberikan gambaran yang lebih holistik tentang pengaruh gaya kepemimpinan pada OCB. Implikasi Praktis - Secara umum, temuan penelitian mendukung gagasan bahwa gaya kepemimpinan otokratis mempengaruhi OCB karyawan UKM baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecerdasan emosional pemimpin. Studi ini merekomendasikan bahwa para pemimpin UKM harus fokus pada gaya kepemimpinan yang

menggabungkan perilaku yang berorientasi pada hasil dan yang berpusat pada orang untuk mendorong karyawan UKM untuk terlibat dalam OCB.

(Alblooshi, Shamsuzzaman and Haridy, 2020), Studi ini mengeksplorasi peran gaya kepemimpinan dalam inovasi organisasi dengan meninjau beberapa publikasi yang membahas hubungan antara berbagai gaya kepemimpinan dan inovasi. Studi ini mengikuti metodologi penelitian deskriptif dengan meninjau 64 artikel jurnal tentang hubungan antara berbagai gaya kepemimpinan dan inovasi. Artikel-artikel tersebut dianalisis secara deskriptif dan kemudian ditinjau berdasarkan gaya kepemimpinan yang dibahasnya untuk memperoleh temuan yang bermakna tentang hubungan antara kepemimpinan dan inovasi. Berbagai gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap inovasi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mempengaruhi iklim organisasi, perilaku karyawan dan pimpinan atau variabel organisasi lainnya seperti pembelajaran dan berbagi pengetahuan. Beberapa gaya kepemimpinan memiliki dampak langsung dan tidak langsung pada inovasi organisasi. Penelitian ini mengumpulkan artikel jurnal yang diterbitkan di hampir semua database elektronik utama seperti Emerald, ScienceDirect, Taylor & Francis, dan Scopus. Namun, ulasan ini terbatas pada artikel jurnal di mana judul, abstrak, atau kata kunci yang ditentukan penulis berisi istilah pencarian "kepemimpinan" dan "inovasi," dan diterbitkan antara tahun 2000 dan 2019. Oleh karena itu, ulasan ini mungkin melewatkan beberapa wawasan penelitian relevan yang disebutkan Dalam literatur yang membahas inovasi atau kepemimpinan secara terpisah tidak digabungkan. Studi ini berkontribusi pada penelitian yang ada tentang kepemimpinan dan inovasi dengan membahas peran berbagai gaya kepemimpinan dalam menentukan inovasi organisasi. Analisis menunjukkan bahwa studi sebelumnya memiliki banyak keterbatasan dan hanya berfokus pada gaya kepemimpinan tertentu

(Echebiri and Amundsen, 2021), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan dua gaya kepemimpinan yang berlawanan dengan inovasi yang digerakkan oleh karyawan dan bagaimana pertukaran pemimpin-anggota memediasi hubungan ini. Desain / metodologi / pendekatan - Penulis menggunakan survei online yang

dikelola dalam dua gelombang untuk mengumpulkan data dari 315 karyawan yang bekerja di sektor perbankan di Norwegia. Variabel eksogen, yang meliputi pemberdayaan dan gaya kepemimpinan direktif, diukur pada waktu 1, sedangkan variabel endogen dari pertukaran pemimpin-anggota dan inovasi yang didorong oleh karyawan diukur pada waktu 2. Data dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural. Temuan menegaskan bahwa memberdayakan pemimpin lebih cenderung memiliki hubungan positif dengan bawahan mereka dan pada gilirannya, merangsang inovasi yang digerakkan oleh karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan direktif ditemukan memiliki hubungan negatif dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Ditemukan juga bahwa asosiasi kepemimpinan direktif dengan inovasi yang digerakkan oleh karyawan adalah negatif dan tidak langsung melalui pertukaran pemimpin-anggota. implikasi penelitian - Data untuk penelitian dikumpulkan dari satu organisasi, yang membatasi generalisasi penelitian. Beberapa gaya kepemimpinan lainnya tidak tercakup dalam penelitian ini. Orisinalitas / nilai - Makalah ini memberikan bukti empiris untuk mendukung hubungan antara gaya kepemimpinan dan inovasi yang digerakkan oleh karyawan. Analisis jenis hubungan ini tidak tersedia dalam literatur inovasi yang digerakkan oleh karyawan.

2.2.5 Penelitian Terdahulu Tentang Burnout

(Srivastava and Agrawal, 2020), Tujuan dari makalah ini adalah untuk mempelajari intensi turnover karyawan selama fenomena resistensi terhadap perubahan. Makalah ini membahas peran mediasi dari burnout dalam hubungan resistensi perubahan untuk turnover intention dan peran moderasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dalam hubungan ini. Desain / metodologi / pendekatan - Data empiris penelitian ini dikumpulkan melalui metode pengumpulan data cross-sectional dan mencakup tanggapan dari 410 karyawan. Analisis mediasi moderasi telah dilakukan dengan menggunakan proses makro SPSS. Makalah ini menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah anteseden terhadap niat turnover yang sering kali merepresentasikan turnover sukarela karyawan di masa depan. Hubungan resistensi terhadap perubahan dan intensi turnover dijelaskan oleh burnout. Namun, studi ini

menetapkan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai moderator, dan dengan POS yang tinggi, kekuatan hubungan ini akan berkurang. Makalah ini berkontribusi dengan memeriksa burnout sebagai variabel intervening dalam hubungan resistensi terhadap perubahan dan intensi turnover dan mungkin untuk pertama kalinya menetapkan peran moderasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dalam mengurangi pengaruh resistensi terhadap perubahan pada turnover intention. , karena mempertahankan karyawan adalah nilai bagi organisasi.

(Quintanilla-Madero, 2020), Burnout ditandai dengan kelelahan, sinisme, dan ketidak efektifan. Dianggap sebagai kondisi yang berhubungan dengan stres kerja, kelelahan pertama kali menggambarkan aktivitas profesional yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat, seperti profesi kesehatan dan pengajaran. Namun, baru-baru ini menunjukkan adanya kelelahan dalam segala jenis pekerjaan dan di tingkat organisasi mana pun. Beberapa telah mencatat prevalensi burnout yang tinggi pada populasi umum, dan terutama peningkatan prevalensi di kalangan profesional perawatan kesehatan. Bab ini bertujuan untuk menganalisis sindrom kelelahan, termasuk deteksi dan pencegahannya dalam organisasi. Ini akan dilanjutkan dengan meninjau literatur ilmiah klasik dan terbaru tentang kelelahan, dan dampaknya terhadap individu dan organisasi. Ini juga mengevaluasi intervensi organisasi yang dimaksudkan untuk mencegah kelelahan dan membantu karyawan, serta menilai beberapa strategi penanggulangan yang dapat diambil karyawan untuk mengembangkan hubungan yang lebih sehat dengan pekerjaan mereka.

(Adams and Mastracci, 2020), Studi ini memperkenalkan kerja emosional ke dalam analisis berbagai dimensi burnout pada karyawan tersumpah dan sipil di tiga lembaga penegak hukum. Menggunakan data dari survei pegawai penegak hukum di departemen kepolisian metropolitan, departemen sheriff layanan penuh, dan agen koreksi negara bagian yang berlokasi di Amerika Serikat bagian barat (n 5 1.921), kami menguji kekuatan penjelas dari model kelelahan emosional berbasis tenaga kerja. Temuan - Hasil sebagian mengkonfirmasi satu-satunya studi sebelumnya untuk memeriksa personel sipil dan tersumpah. Karyawan tersumpah dan sipil mengalami tingkat yang berbeda dari kelelahan

emosional dan depersonalisasi, meskipun hubungan kerja emosional yang mendasarinya secara signifikan terkait dengan kelelahan untuk kedua kelompok. Lebih lanjut, kami memperluas hasil sebelumnya dengan menangkap beberapa aspek kelelahan serta memberikan penjelasan tenaga kerja emosional untuk kelelahan, sambil mengontrol karakteristik demografis individu dan jenis agensi. Lembaga penegak hukum mengandalkan karyawan non-tersumpah untuk mendukung misi mereka. Pengalaman personel penegak hukum non-tersumpah kurang diteliti baik dalam literatur organisasi tenaga kerja emosional dan penegakan hukum. Burnout merupakan fenomena yang menimbulkan biaya tinggi baik bagi karyawan maupun organisasi, khususnya dalam konteks penegakan hukum. Menyelidiki pengalaman kerja emosional karyawan sangat penting bagi praktisi yang ditugaskan untuk mengelola kedua kelompok secara efektif. Satu studi sebelumnya telah menyelidiki kerja emosional warga sipil dalam penegakan hukum dan menggunakan prediksi tingkat komunitas untuk kelelahan. Studi ini didasarkan pada temuan-temuan tersebut dengan menangkap dua aspek kelelahan, bukan hanya mengukur kelelahan yang digunakan dalam studi sebelumnya. Selain itu, kami menggunakan model tenaga kerja emosional untuk menyelidiki kelelahan emosional dan depersonalisasi yang dilaporkan oleh personel tersumpah dan sipil.

(Shepherd *et al.*, 2010), Tujuan dari makalah ini adalah untuk secara konseptual dan empiris mengeksplorasi anteseden dan konsekuensi dari burnout wirausaha yaitu burnout yang terkait dengan proses penemuan atau penciptaan peluang ekonomi yang menarik, penilaian peluang tersebut, dan keputusan tentang eksploitasi peluang. Studi ini adalah survei terhadap pengusaha di Selandia Baru yang merupakan alumni dari kursus pengembangan eksekutif yang disponsori oleh universitas untuk manajer-pemilik perusahaan kecil dan menengah. Temuan, Ditemukan bahwa stres peran berhubungan positif dengan kelelahan dan kelelahan memiliki dampak negatif pada komitmen organisasi, kepuasan organisasi, dan kinerja perusahaan yang dirasakan relatif. Selain itu, implikasi bagi wirausahawan ditawarkan dengan tujuan memberikan saran untuk memediasi konsekuensi negatif dari kelelahan wirausaha. Penelitian ini dibatasi oleh budaya - sampel diambil dari pengusaha Selandia Baru; bias yang selamat - hanya manajer-pemilik yang sukses yang memilih sendiri untuk

pendidikan eksekutif berada dalam kerangka sampling; dan batas metrik. Pertanyaan tambahan pertama adalah seberapa luas masalahnya, dan bagaimana hal itu bervariasi menurut jenis usaha wirausaha? Prioritas penelitian sekunder menyangkut anteseden dari kelelahan dalam konteks kewirausahaan.

Implikasi praktis - kelelahan wirausaha mungkin memiliki biaya sosial dan ekonomi yang signifikan yang dapat diminimalkan dengan pengobatan dan pencegahan yang tepat. Burnout belum dieksplorasi secara ekstensif dalam konteks wirausaha.

(Smith, Emerson and Everly, 2017), Makalah ini membahas pengaruh gairah stres dan kelelahan sebagai mediator hubungan negatif antara stresor peran dan hasil pekerjaan (kepuasan, kinerja, dan niat turnover) di antara sampel anggota AICPA yang bekerja di akuntan publik. Ini memperluas penelitian sebelumnya yang meneliti hubungan ini (Chong & Monroe, 2015; Fogarty, Singh, Rhoads, & Moore, 2000; Smith, Davy, & Everly, 2007) dengan mengevaluasi model yang secara simultan menggabungkan gairah stres dan tiga fundamental dimensi kelelahan, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan prestasi pribadi. Makalah ini juga menggunakan ukuran rangsangan stres yang baru-baru ini divalidasi yang dirancang untuk menangkap aspek kekhawatiran dan perenungan dari rangsangan yang dianggap bertanggung jawab atas sejumlah hasil pribadi yang negatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stresor peran, dimediasi oleh rangsangan stres dan dimensi kelelahan individu, memiliki pengaruh negatif terhadap hasil kerja. Sejalan dengan prediksi mengenai urutan temporal dari gairah stres dan kelelahan dalam model, masing-masing stresor kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap gairah stres akuntan, dan pengaruh stresor peran individu pada setiap dimensi kelelahan baik sebagian atau seluruhnya dimediasi melalui hubungan mereka dengan gairah stres. Pada gilirannya, pengaruh stres.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir umum penelitian ini secara garis besar ditunjukkan pada gambar 3.1. kerangka pikir ini menerapkan teori Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain, sebaliknya, involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya. Teori Voluntary yang Avoidable Turnover, dalam penelitian ini yang meliputi, kompensasi, iklim organisasi/lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Teori voluntary mampu menjadi grand theory karena secara keseluruhan menjelaskan factor-factor yang berkaitan dengan turnover intention.

3.1.1 Kompensasi dan Turnover

Hubungan antara kompensasi dan turnover yang mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan adalah kompensasi. Hasil penelitian (Putrianti, Hamid and Mukzam, 2014) menunjukkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor dominan dalam mempengaruhi *turnover intention*. Hal yang sama juga dipaparkan oleh (Wibowo, 2016), bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap tinggi-rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi mengacu pada gaji atau imbalan yang diterima karyawan dari organisasi atau perusahaan untuk layanan (*services*) atau pekerjaan yang sudah diberikan karyawan bagi perusahaan (Mondy and Martocchio, 2016). Selanjutnya, (Dessler, 2017) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk imbalan dari pekerjaan karyawan yang diberikan perusahaan. (Zakaria and Astuty, 2017) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan untuk pekerjaan yang diterima dan dilakukan seseorang karyawan atau pekerja.

Dari beberapa hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pemberian yang diterima karyawan dari perusahaan, baik dalam bentuk finansial maupun non- finansial, sebagai bentuk balas jasa kepada karyawan karena sudah melakukan pekerjaannya. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan akan kompensasi yang diterima menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi-rendahnya niatan atau keinginan seorang untuk tetap bekerja di perusahaannya atau pindah ke perusahaan yang lain (*turnover intention*).

3.1.2 Kompensasi dan Burnout

Hubungan Kompensasi dan Burnout Menurut (Coulter, 2012) berbagai tuntutan pekerjaan yang begitu besar membuat karyawan sulit mendapatkan kepuasan dalam menjalani pekerjaannya. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan yang adil agar karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja yaitu melalui kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan (Kaswan, 2017). Karyawan yang merasakan adanya kompensasi yang adil akan menunjukkan kinerja yang baik, semangat dalam bekerja, dan tekun untuk menyelesaikan tugas-tugasnya . Menurut (Coulter, 2012) kebijakan kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan dapat berakibat pada *burnout* yang menjadikan karyawan berkeinginan pindah kerja yang kuat dan kurang memiliki sikap antusias serta tujuan yang hendak di capai. (Mondy and Martocchio, 2016), menyatakan bahwa kompensasi terbagi dalam dua komponen yaitu *financial compensation* dan *non finansial compensation*. Komponen *financial compensation* adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan (Mondy and Martocchio, 2016). Karyawan yang mempersepsikan positif terhadap kompensasi finansial akan menunjukkan penilaian bahwa perusahaan dapat memberikan pembayaran langsung secara adil seperti dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus (Dessler, 2017), Keadilan yang dirasakan karyawan dapat memuaskan kebutuhannya sehingga karyawan merasa senang menjalani aktivitas kerja, antusias, dan bersungguh-sungguh menyelesaikan pekerjaannya (Kaswan, 2017).

Menurut (Wibowo, 2016), karyawan yang mempersepsikan negatif terhadap kompensasi finansial akan menunjukkan penilaiannya bahwa perusahaan tidak dapat memberikan kesejahteraan seperti tunjangan kesehatan, jaminan keselamatan, maupun tunjangan lainnya. Menurut (Kaswan, 2017) kurangnya kesejahteraan akan menimbulkan emosi negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan. Hal tersebut menyebabkan karyawan menarik diri dari peran pekerjaan, sehingga menyebabkan *burnout* (Bottini, Wiseman and Gillis, 2020).

Burnout tentunya dapat teratasi ketika perusahaan memberikan *non financial compensation* yang merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bukan berbentuk uang tetapi berwujud fasilitas (Mondy and Martocchio, 2016), Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap kompensasi non finansial akan berpandangan bahwa perusahaan dapat memberikan kebijakan yang sesuai harapannya melalui pengembangan karir, jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, dan prestasi kerjanya, Menurut (Coulter, 2012) kebijakan yang sesuai harapan membuat karyawan lebih bahagia dalam menjalani pekerjaannya. Perasaan gembira membuat karyawan lebih produktif dan menunjukkan motivasi bekerja yang tinggi (As'ad, 2002). (Mondy and Martocchio, 2016) menyatakan jika karyawan memiliki persepsi negatif terhadap kompensasi non finansial akan berpandangan bahwa lingkungan pekerjaannya tidak menyenangkan seperti tempat kerja yang kurang nyaman, fasilitas kantor kurang memadai, dan tidak mendapatkan kenyamanan dengan rekan kerjanya. Ketidaknyamanan seseorang dengan lingkungan kerjanya dapat menimbulkan *burnout*, sehingga seseorang akan mengalami kelelahan emosional, depresi, mudah tersinggung, dan merasa bosan (Greenberg and Baron, 2007). Menurut (Anoraga Pandji, 2014) seseorang tenaga kerja yang merasa jenuh atau bosan dengan pekerjaannya cenderung akan mengalami suatu ketegangan, rasa lemah, cepat marah, sulit berkonsentrasi dan sulit bekerja secara efektif.

Menurut (Mathis and Jackson, 2001) kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Lebih lanjut, seseorang yang mempersepsikan positif terhadap kompensasi akan meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerjanya. (Kaswan, 2017) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi yang dipersepsikan negatif membuat karyawan berpandangan bahwa perusahaan belum memberikan imbalan yang sesuai harapan. Menurut (Riggio, 1990) pekerjaan yang berlebihan namun kurang penghargaan menjadi penyebabnya seseorang mengalami *burnout*. Lebih lanjut, burnout sebagai proses yang dapat menurunkan komitmen karyawan atas pekerjaan yang dilakukan sehingga membuatnya mengundurkan diri dari tugasnya (Kusumastuti, 2005). Hal tersebut didukung berdasarkan hasil penelitian (Sulasmin, 2010) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi terhadap upah dengan *burnout* pada karyawan. Selain itu, hasil penelitian (Astuti, 2014) juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap upah merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap *burnout* pada karyawan. Upah mendorong karyawan untuk bersemangat dalam menjalani pekerjaannya, sehingga dapat memenuhi tujuan organisasi yang berdampak pada perilaku dan kinerja karyawan. Menurut (Simamora, 2009) upah dan gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada jasa yang diberikan karyawan.

3.1.3 Iklim Organisasi dan Turnover

Menurut (Newstrom, J.W. and Davis, 2005), iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. (Steers, 1985) berpendapat, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Sedangkan Menurut (Toulson and Smith, 1994), iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada

lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan turnover intention. Penelitian yang dilakukan oleh (Zeytinoglu *et al.*, 2007) menyatakan bahwa keinginan keluar karyawan dari perusahaan juga dipengaruhi oleh iklim perusahaan, karena secara tidak langsung iklim perusahaan memiliki dampak yang besar terhadap psikologis seorang karyawan.

Menurut (Herman, 2014) menyatakan iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja, baik bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. (Bernardin, H. John and Russel, 2010) berpendapat bahwa, iklim organisasi merupakan indikator signifikan dari niat terjadinya perputaran karyawan.

3.1.4 Iklim Organisasi dan Burnout

Hubungan Iklim organisasi dan burnout pada lingkungan internal atau psikologis organisasi. Iklim organisasi akan mempengaruhi praktik dan kebijakan sumberdaya manusia yang diterima oleh anggotanya (Simamora and Henry, 1999). (Triguno, 2000) mendefinisikan iklim organisasi sebagai pandangan/persepsi terhadap kondisi kerja yang tercermin dari sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang mendorong sumberdaya manusia yang terlibat dalam organisasi untuk bekerja. Beberapa penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi dan *burnout* terhadap kinerja. Iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu (Utami, 2006). Pada penelitian lain diketahui bahwa iklim organisasi menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam pencapaian kinerja organisasi (Runtu and Widyarini, 2009). Pengaruh *burnout* terhadap kinerja dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan (Maharani and Triyoga, 2012), diketahui bahwa kejenuhan kerja (*burnout*) memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kepuasan dan motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi, maka motivasi kerja juga akan meningkat yang akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Menurut Maslach dalam (Maslach, C. & Jackson, 1986).menetapkan bahwa *burnout* terdiri dari tiga aspek yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*) dan perasaan rendahnya harga diri (*feeling of low personal accomplishment*). Kelelahan emosional yang dialami oleh perawat disebabkan oleh adanya tuntutan psikologis dan emosional saat melakukan tugasnya, mengalami konflik dengan sesama Atasan, manajer dan sesama karyawan. Hal ini ditandai oleh adanya perasaan berkurangnya konsentrasi, hilangnya kepercayaan diri dan semangat bekerja. Depersonalisasi yang dialami oleh karyawan biasanya ditunjukkan dengan sikap menarik diri dari lingkungan sosial, memperlakukan orang lain dengan tidak pantas, tidak peduli terhadap lingkungan dan orang sekitarnya. Jika karyawan tidak peduli dengan lingkungannya akan mempengaruhi kualitas pekerjaan.

3.1.5 Gaya Kepemimpinan dan Turnover

Gaya kepemimpinan erat kaitanya dengan turnover intention. Turnover Intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan dan faktor yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Perusahaan harus memperhatikan tingkat turnover intention yang mungkin ada pada karyawan, karena turnover intention memiliki beberapa dampak bagi perusahaan diantaranya adalah : (a) biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan, dan mempelajari pergantian; (b) biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih; (c) kemungkinan dibocorkannya rahasia perusahaan oleh karyawan yang sudah keluar kepada perusahaan lainnya.

Sejumlah penelitian menemukan hubungan gaya kepemimpinan dan turn over, Menurut (Kartono and Kartini, 1998) dalam Suwatno (2011:140), menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. (Harnoto, 2002) menyatakan, "Turnover Intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan dan faktor yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut (Abbasi and Hollman, 2000) pemimpin yang tidak efektif memiliki visi yang lemah, penilaian tidak akurat, kemampuan komunikasi yang tidak efektif dan mengarah kepada keinginan karyawan untuk melepaskan diri. Hubungan tidak baik karyawan dengan pemimpinnya akan menyebabkan karyawan mempunyai keinginan untuk pergi. Sebuah penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan manajer terhadap turnover karyawan menunjukkan bahwa ketidakmampuan seorang bawahan untuk bekerja sama dengan atasannya secara baik menjadi alasan utama seorang karyawan pergi (Agrusan and Lerna, 2017).

3.1.6. Gaya Kepemimpinan dan Burnout

Gaya kepemimpinan dengan Teori situasional sangat berpengaruh hubungannya dengan Burnout, dimana Dalam memimpin suatu organisasi, pemimpin perlu melakukan pendekatan-pendekatan tertentu pada bawahannya dimana diperlukan informasi mengenai perilaku dan situasi yang terjadi dalam organisasi tersebut. Dalam teori ini menyatakan bahwa pemimpin perlu memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi yang ada sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Teori ini juga menyatakan bahwa pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis perilaku manusia. Apabila pemimpin tidak mampu mengenali kondisi atau perilaku karyawannya yang lagi mengalami burnout, karyawan tersebut tidak dapat bekerja secara maksimal, dan akan berpengaruh terhadap kinerja dan dapat berakhir dengan keinginan berpindah (turnover).

Menurut Warrant H. Smidh (dalam Nursalam, 2015) Gaya Kempemimpinan, dapat dijelaskan melalui dua fokus yaitu kepeminmpinan yang berfokus pada atasan dan kepemimpinan yang berfokus pada bawahan. Gaya kepeimpinan tersebut dipengaruhi oleh faktor manajer, karyawan dan situasi. Apabila pemimpin memandang suatu kepentingan yang menyangkut orang banyak harus didahulukan ketimbang kepentingan individu maka pemimpin dapat menggunakan gaya otoriter, namun apabila bawahan memiliki pendapat atau pengalaman yang lebih baik dan menginginkan untuk ikut serta dalam kepentingan itu maka pemimpin dapat menerapkan gaya partisipasinya.

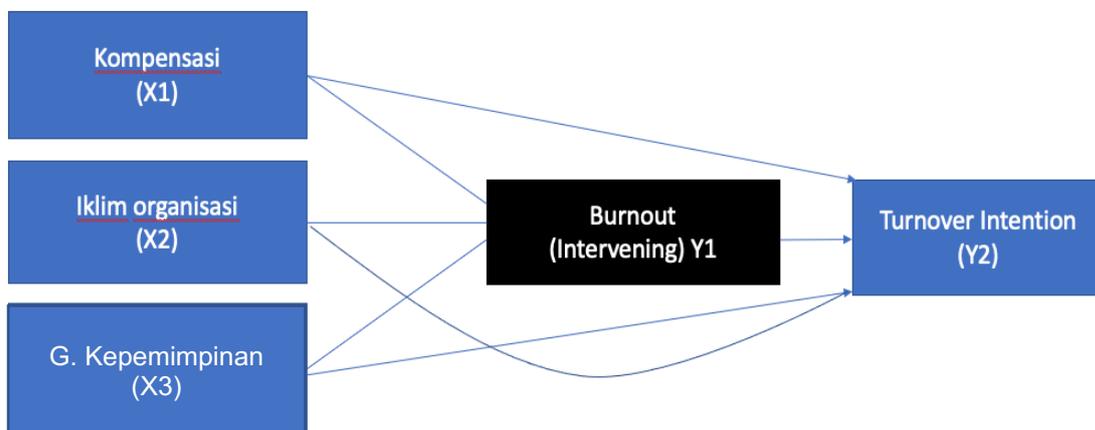
3.1.7 Burnout dan Turnover

Salah satu faktor penyebab turnover adalah burnout. (Spector, 2012) mengatakan bahwa turnover yang tinggi dapat menjadi tanda kondisi kerja yang sulit, kompensasi yang tidak memadai, manajemen yang buruk, burnout dan lain- lain. Selain itu bukti empiris mengenai hubungan positif antara burnout dan intensi turnover telah banyak dibuktikan. Seperti Penelitian yang dilakukan (Kristiana, N.A. and Yusuf, 2016) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan positif antara burnout dengan intensi turnover.

Hubungan burnout dan turnover pada penelitian (Srivastava and Agrawal, 2020), dapat diambil kesimpulan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara burnout dan intensi turnover, yang memiliki arti semakin tinggi burnout yang dialami oleh karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

3.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Kompensasi, Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, burnout dan Turnover intention yang menjadi kerangka pikir pada penelitian ini. Dari kerangka pikir inilah menghasilkan suatu rumusan masalah yang diteliti oleh peneliti untuk melihat kompensasi terhadap turnover intention, iklim organisasi terhadap turnover intention, gaya kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention, burnout ke turnover intention. Sekaligus melihat pengaruh tidak langsung melalui variabel burnout.



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran

3.3 Hipotesis

Hipotesis yang peneliti rancang berdasarkan dari tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Hipotesis (H-1) : Kompensasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover
2. Hipotesis (H-2) : Iklim organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover
3. Hipotesis (H-3) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover

4. Hipotesis (H-4) : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap burnout
5. Hipotesis (H-5) : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap burnout
6. Hipotesis (H-6) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap burnout
7. Hipotesis (H-7) : Burnout berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover
8. Hipotesis (H-8) : kompensasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap turnover melalui burnout
9. Hipotesis (H-9) : iklim organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap turnover melalui burnout
10. Hipotesis (H-10) : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap turnover melalui burnout