

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan menguraikan beberapa teori yang berkaitan terhadap permasalahan yang ada. Permasalahan penelitian ini melibatkan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan dan beban kerja dalam hubungannya dengan keinginan berpindah melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini, teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel permasalahan akan dikaji secara mendalam dari sudut pandang umum hingga khusus, dengan fokus pada teori-teori pemecahan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

2.1.1. Kepemimpinan

Menurut Supardi & Aulia Anshari, (2022) kepemimpinan ialah kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk mewujudkan tujuan bersama. Menurut Bass (Roni Harsoyo, 2022) Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan untuk memberikan dampak yang lebih kuat terhadap orang lain dibandingkan dampak yang diterimanya dari orang lain. Sedangkan Faqih (2022) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya yang diaplikasikan melalui karakteristik perilaku maupun kepribadian.

Pengertian lainnya tentang kepemimpinan disampaikan oleh Sammuel & Tanoto, (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan

menumbuhkan perilaku visioner karyawan dengan cara memotivasi lewat pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan.

Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap cara pembuatan keputusan. Pemimpin yang baik merupakan individu yang mampu mengambil keputusan bijaksana dengan tidak merugikan anggota timnya dan memberikan pengaruh positif bagi keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya. Terlebih lagi, pada era serba digital sekarang ini, pedoman dalam membuat keputusan harus didasarkan pada informasi yang konkret dan bisa dipercaya. Menggunakan data saat proses pengambilan keputusan tentunya akan lebih baik dan memiliki dampak besar terhadap keputusan tersebut.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah interaksi antara pimpinan dengan yang dipimpin untuk mempengaruhi, membimbing dan menggerakkan sehingga semua pihak memahami dan bersedia melaksanakan tindakan tertentu untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi kepemimpinan

Manajemen yang efektif bisa diwujudkan apabila dilaksanakan sesuai dengan misinya. Tugas utama pemimpin ialah melakukan semua fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengontrol. Peran utama kepemimpinan, mengarahkan, melatih, dan menggerakkan anggotanya agar mengikuti arahan pimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi, kepemimpinan akan efektif jika dijalankan sejalan dengan visi dan misinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dalam (Badu & Djafri, 2017) secara operasional, dikelompokkan menjadi lima fungsi utama kepemimpinan :

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini memperlihatkan komunikasi yang terbentuk satu arah. Sebagai seorang memberi instruksi, seorang pimpinan memainkan peran penting dalam memutuskan tindakan apa yang perlu diambil, bagaimana tindakan tersebut mesti dilaksanakan, kapan tindakan tersebut harus dilakukan, dan di mana pekerjaan harus diselesaikan. Hal ini memungkinkan keputusan diimplementasikan secara efektif. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, diperlukan keterampilan dalam membangkitkan semangat dan memberikan inspirasi kepada bawahan agar mereka dapat menerima dan menjalankan petunjuk yang diberikan.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini memperlihatkan komunikasi yang terbentuk adalah dua arah. Dalam proses penetapan keputusan, pimpinan sering memerlukan penilaian atau pandangan lain yang mendorongnya agar bernegosiasi dengan para bawahannya. Hal ini karena mereka memiliki informasi yang beragam dan penting bagi keputusan tersebut. Konsultasi bertujuan untuk memperoleh umpan balik guna memperbaiki, mengembangkan, dan menyelesaikan keputusan yang telah dibuat dan akan dilaksanakan. Proses konsultatif dalam pengambilan keputusan kepemimpinan memungkinkan dukungan yang lebih besar dan arah yang lebih jelas, sehingga pelaksanaan manajemen menjadi lebih optimal.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin berupaya untuk mengerakkan anggota yang ada dibawah pimpinannya untuk berpartisipasi, baik berpartisipasi pada pengambilan keputusan ataupun saat pelaksanaan. Partisipasi ini bukan bermaksud membiarkan bawahan untuk bertindak semaunya, tetapi tetap dalam kolaborasi yang terstruktur dan tetap memperhatikan batas serta peran utama masing-masing individu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberi kewenangan dalam menetapkan dan membuat keputusan, terlepas dari adanya persetujuan dari pihak manajemen atau tidak. Fungsi ini pada prinsipnya memberikan kepercayaan kepada orang yang dipimpin untuk menerima wewenang dan melaksanakannya dengan penuh tanggungjawab karena keberhasilan organisasi tidak mungkin dapat dihasilkan oleh seorang pemimpin saja.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi kontrol dalam kepemimpinan yang efektif merujuk pada kapasitas untuk menyelaraskan aktivitas anggota organisasi guna mencapai hasil yang maksimal. Pengawasan dapat dijalankan melalui berbagai cara, seperti pemberian arahan, bimbingan, koordinasi, serta pemantauan terhadap pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya seluruh fungsi kepemimpinan dalam administrasi harus terpenuhi. Seorang pemimpin perlu mengembangkan program kerja yang jelas, pemberian arahan yang sesuai, mendukung kebebasan berekspresi dan berpikir, membangun kerjasama yang

harmonis, menangani masalah, dan membuat keputusan berdasarkan tanggung jawabnya. Selain itu, seorang pemimpin juga perlu meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan menerapkan metode yang tepat dalam pengembangan organisasi.

2.1.1.2. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi merupakan perilaku individu saat menjalankan tugasnya, didukung oleh pengetahuan dan keterampilan yang mendukung perilaku tersebut. Palan dalam (Syahputra & Tanjung, 2020) menyatakan bahwa kompetensi mencakup berbagai karakteristik yang berbeda-beda dan menjadi pendorong utama terhadap perilaku seseorang. Dasar dari karakteristik ini tercermin dalam tindakan nyata individu di lingkungan kerja. Kompetensi menggambarkan siapa individu tersebut dan apa yang benar-benar mampu ia lakukan, bukan sekadar potensi atau kemampuan yang belum tentu diwujudkan. Ciri-ciri kompetensi ini umumnya terdapat pada individu yang menunjukkan kinerja tinggi atau bekerja secara efektif.

Pendapat Katz dalam (Ecler & Terry, 2021) ada 3 (tiga) keterampilan yang menjadi kompetensi kepemimpinan yaitu *keterampilan teknis* terutama terkait dengan kemahiran dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu, karenanya paling penting pada level manajemen bawah dan menengah dibandingkan dengan manajemen atas. *Keterampilan hubungan antar pribadi* yakni keterampilan yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan orang lain. Keterampilan ini membantu para pemimpin menyadari kebutuhan anggota lain dan dengan

demikian memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan kebutuhan tersebut saat mereka membuat keputusan. Keterampilan interpersonal juga memungkinkan tim untuk bekerja sebagai satu kelompok, oleh karena itu kerja sama dan pencapaian tujuan bersama. Serta *keterampilan konseptual* yakni keterampilan yang memungkinkan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Keterampilan konseptual membantu pemimpin untuk merumuskan tujuan yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

Seorang pimpinan harus memiliki kompetensi lebih dibanding yang lain untuk memberikan pengaruh dan menggerakkan orang lain dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Dr. Roeslan Abdulgani dalam (Lelo Sintani, 2022 :42-44) berpendapat bahwa pemimpin perlu memiliki kelebihan dalam tiga aspek yang berpengaruh terhadap orang yang dipimpinnya.

1. Pemimpin harus mempunyai pengetahuan terkait tujuan dan prinsip organisasi yang dipegangnya, serta memahami cara-cara efisien dalam menjalankan organisasi untuk memberikan keyakinan kepada bawahannya dalam mencapai tujuan.
2. Pemimpin harus mempunyai sifat-sifat rohaniah yang mencerminkan ketinggian moral, keluhuran budi, kesederhanaan watak.
3. Pemimpin juga harus memiliki kelebihan dalam aspek jasmaniah atau ketahanan fisik, yang memungkinkannya menjadi teladan yang baik untuk semangat dan prestasi kerja kepada bawahannya.

Pendapat lain disampaikan Terry (Lelo Sintani, 2022) menetapkan delapan syarat seorang pemimpin agar dapat dikatakan yang efektif yakni :

1. Pemimpin harus mempunyai kekuatan lahiriah dan rohaniyah untuk bekerja keras dan memberikan solusi terhadap suatu masalah.
2. Penguasaan emosional penting agar pemimpin dapat mengendalikan perasaannya dan tidak emosional atau apatis.
3. Pengetahuan tentang hubungan kemanusiaan diperlukan agar pemimpin bisa menjalin interaksi yang manusiawi dengan anggotanya dan orang lain, memperoleh dukungan saat kesulitan.
4. Motivasi dan dorongan pribadi penting untuk memunculkan semangat dalam bekerja dan ketekunan.
5. Kemampuan melakukan komunikasi efektif sangat diperlukan agar pemimpin dapat mengutarakan pendapat, ide, dan keinginan secara baik pada orang lain.
6. Kecakapan mengajar dibutuhkan agar pemimpin dapat menjadi guru yang memberikan teladan, petunjuk, dan penjelasan yang jelas.
7. Kecakapan bergaul membantu pemimpin dalam mengenali sifat dan watak orang lain untuk memperoleh kesetiaan dan kepercayaan.
8. Kemampuan teknis kepemimpinan melibatkan pemahaman misi dan tujuan organisasi, kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, membuat keputusan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan manajerial dan teknis di bidang usahanya.

2.1.1.2 Indikator-Indikator Kepemimpinan

Bass dalam (Roni Harsoyo, 2022) menetapkan hal-hal yang menjadi indikator kepemimpinan antara lain :

1. Inspirasi dan visi

Pemimpin mempunyai visi yang jelas dan kompeten yang menginspirasi pengikutnya dengan tujuan yang menantang. Dapat menyampaikan visi ini secara efektif dengan cara yang memotivasi dan menarik, menggugah hati dan pikiran para pengikutnya

2. Pengaruh individual

Seorang pemimpin dapat memberikan inspirasi melalui personal kepada tiap individu. Proses ini meliputi memberikan perhatian sepenuhnya, mendengarkan dengan penuh empati, serta membuat para pengikut merasa dihormati dan diakui keberadaannya.

3. Stimulasi intelektual

Pemimpin menginspirasi bawahannya supaya berpikir kritis, mempertanyakan keadaan yang ada, dan mengembangkan gagasan baru. Mereka membangun suasana kerja yang mendorong terciptanya ide-ide baru, pencarian solusi, dan ekspresi kreatif.

4. Perhatian terhadap pengembangan individu

Pemimpin memperhatikan perkembangan potensi dan kematangan individu yang dipimpinnya. Menyediakan dukungan, pelatihan, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan serta meningkatkan karier.

2.1.2. Beban Kerja

Menurut Rochman & Ichsan, (2021) Beban kerja merupakan jumlah tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan perusahaan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang menyebabkan pegawai tidak dapat menyelesaikannya. Pembagian beban kerja pada para karyawan haruslah selaras dan seimbang sesuai kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, apabila beban kerja melebihi kompetensi atau kemampuan seorang pegawai, maka dapat menimbulkan dampak negatif yang kedepannya bisa mengganggu kinerja karyawan tersebut. Menurut Sunyoto dalam (Fransiska & Tupti, 2020) beban kerja mengacu pada suatu proses atau aktivitas yang terlalu banyak dan dapat memunculkan stres pada seseorang. Hal ini bisa menyebabkan menurunnya kinerja pegawai sebab tuntutan keterampilan dan kecepatan yang terlalu tinggi, volume pekerjaan yang banyak, dan faktor lainnya. Beban kerja yang sangat berat bisa menimbulkan stres dalam pekerjaan, sedangkan beban kerja yang sangat ringan bisa menyebabkan kebosanan atau apatis.

Pendapat lain dari Maulidah et al., (2022) beban kerja adalah penyelesaian serangkaian tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan pada pegawai berdasarkan kemampuan karyawan, dan pengerjaannya dalam kurun waktu tertentu. Apabila pekerja memiliki kemampuan melebihi tuntutan pekerjaan, hal ini bisa menimbulkan rasa jenuh. Sebaliknya, jika kemampuan karyawan berada di bawah standar yang dibutuhkan oleh pekerjaannya, kondisi ini berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan. Dari berbagai penafsiran dan definisi tersebut, maka disimpulkan bahwa beban kerja mencakup aktivitas fisik,

mental, dan sosial yang mesti diselesaikan oleh pegawai dalam suatu unit organisasi dalam jangka waktu tertentu.

2.1.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Gibson (Maulidah et al., 2022) beberapa hal yang menjadi faktor beban kerja diantaranya :

1. Tekanan Waktu, durasi yang mendesak dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan, mengakibatkan seseorang kehilangan fokus dan membuat banyak kesalahan.
2. Waktu Kerja, durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas menambah beban pekerjaan dan menjadi faktor penyebab tekanan di tempat kerja. Hal ini juga menyebabkan perubahan durasi antara tugas dan kehidupan keluarga. Jadwal kerja yang panjang dan shift malam dapat mempengaruhi kesehatan fisik.
3. Ambiguitas Pekerjaan dan Konflik Peran, ketidakjelasan tugas dan benturan peran dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap tanggung jawab mereka, yang bisa menjadi sumber stres atau tantangan.
4. Kebisingan, lingkungan kerja yang bising dapat mengganggu konsentrasi pekerja, mempengaruhi penyelesaian tugas, dan mengganggu kesejahteraan mereka di tempat kerja, serta membuat tanggung jawab terasa lebih berat.
5. Kelebihan Informasi, informasi yang berlebihan dan diterima secara bersamaan dapat memperberat tanggung jawab pekerja. Inovasi dan teknologi canggih di tempat kerja seringkali membutuhkan pekerja untuk memproses

informasi yang rumit, menuntut hasil yang beragam, dan mempengaruhi proses belajar mereka.

6. Suhu Ekstrim, suhu tinggi di dalam ruangan dapat mempengaruhi kesehatan pekerja, terutama jika kondisi ini berlangsung lama dan tanpa alat pelindung yang memadai.
7. Tindakan berulang, banyak tugas yang membutuhkan gerakan berulang, seperti mengetik menggunakan komputer, dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan fokus, serta berisiko menyebabkan kesalahan dalam situasi krisis.
8. Kewajiban dan tanggungjawab, berbagai macam kewajiban bisa menjadi beban bagi seseorang. Banyak kewajiban mempunyai kapasitas yang berbeda menjadi penyebab tekanan. Keterlibatan lebih besar dalam pengelolaan produk berkorelasi dengan berkurangnya tekanan bisnis.

2.1.2.2 Dampak Beban Kerja

Diana, (2019) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan beberapa hal berikut :

1. Penurunan Kualitas Kerja

Beban kerja yang sangat berat dan tidak berdasarkan kapasitas pegawai akan menyebabkan penurunan kualitas kerja sebab pekerja menjadi kewalahan dan kelelahan. Akibatnya, focus kerja, pengawasan diri, dan menurunnya ketelitian kerja, akibatnya hasil pekerjaan tidak memenuhi standar yang ditentukan perusahaan.

2. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan muncul disebabkan ketidakpuasan terhadap hasil kerja yang diberikan atau hasil kerja tersebut berbeda dengan keinginan pelanggan.

3. Peningkatan absensi

Pekerja dengan beban kerja berlebihan akan mengalami kelelahan dan akhirnya jatuh sakit. Keadaan ini dapat menyebabkan peningkatan absensi pekerja, di mana ketidakhadiran mereka akan berdampak pada kinerja organisasi.

Menurut Surijadi & Musa, (2020) sebuah studi yang dipublikasikan di *Journal of Occupational and Environmental Medicine* menunjukkan adanya hubungan diantara jumlah jam kerja per minggu dengan risiko serangan jantung. Seseorang yang bekerja 55 jam dalam seminggu mempunyai 16% kemungkinan lebih tinggi terkena serangan jantung dibandingkan dengan orang lain yang bekerja 45 jam per minggu, seperti yang dilaporkan oleh kesehatan.kontan.co.id. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa individu yang bekerja 65 jam per minggu mempunyai risiko sebesar 33% terkena serangan jantung. Penelitian yang dipublikasikan pada tahun 2014 dalam jurnal *Psychosomatic Medicine* menemukan bahwasanya tingkat beban kerja yang tinggi berhubungan dengan peningkatan risiko diabetes, dengan peluangnya mencapai 45%. Selain itu, bekerja terlalu banyak juga dapat berdampak negatif pada kesehatan mental.

Beban kerja yang berlebihan bisa menyebabkan gangguan atau penyakit yang terkait dengan pekerjaan. Selain itu, hal ini juga bisa dapat menyebabkan kelelahan secara fisik dan mental, serta mendorong terjadinya respon emosional seperti munculnya sakit kepala, gangguan pada sistem pencernaan, dan

peningkatan emosi seperti mudah tersulut amarah. Kebalikannya, apabila beban kerja terlalu ringan akibat pengulangan tugas dan gerakan bisa menimbulkan kejenuhan. Setiap pekerja merasakan beban kerja secara berbeda, tergantung pada pemahaman, kemampuan, dan pengalaman masing-masing. Dari data tersebut, bisa disimpulkan bahwa kelebihan beban kerja tidak boleh dianggap sepele karena dampaknya sangat serius, mempengaruhi kinerja pekerja dan bahkan bisa berujung pada kematian (Mahawati et al., 2021).

2.1.2.2 Indikator Beban Kerja

Price (N. W. C. Dewi et al., 2022) menyebutkan bahwasanya untuk mengukur beban kerja dapat digunakan indikator, antara lain:

- a. Batas waktu yang sedikit, mengacu pada batasan produksi yang mesti dicapai seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dengan jumlah pekerjaan dan batas waktu yang telah ditetapkan. Karyawan merasa bahwa waktu yang diberikan tidak mencukupi untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang diberikan.
- b. Pekerjaan yang berat, cara karyawan menilai pekerjaannya, dengan melihat perbandingan antara kemampuannya dan jumlah pekerjaan serta batasan waktu yang ditetapkan.
- c. Bekerja keras, adalah hasil dari tuntutan pekerjaan organisasi yang sering kali melibatkan pekerjaan yang sulit, memaksa karyawan untuk bekerja dengan intensitas tinggi guna mencapai tingkat produksi yang diharapkan oleh perusahaan.

- d. Bekerja cepat, merupakan hasil dari jumlah pekerjaan yang tinggi, yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan kecepatan tinggi agar mampu mewujudkan tuntutan organisasi dalam waktu yang terbatas.
- e. Tertekan dengan tingginya beban kerja, karyawan merasa tertekan sebab harus menyelesaikan tekanan kerja yang sangat tinggi.

2.1.3. Turnover Intention

Turnover intention ialah tingkat atau intensitas keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang diakibatkan oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Ada banyak alasan yang memicu timbulnya niat untuk berpindah kerja. Konsep turnover intention telah digunakan secara bergantian dengan istilah lain dalam literatur, seperti kecenderungan untuk keluar, niat untuk tetap tinggal atau meninggalkan, atau niat untuk keluar. Menurut Gunawan & Andani, (2020) turnover intention diartikan sebagai tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, turnover merujuk pada kenyataan yang dihadapi perusahaan, yaitu jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dalam masa waktu tertentu. Maulidah et al., (2022), mengungkapkan bahwa turnover intention ialah keinginan individu untuk pindah atau keluar dari pekerjaan saat ini, keinginan ini sering kali dipicu oleh perasaan bahwa pekerjaan saat ini tidak mampu memenuhi semua kebutuhan karyawan.

Penelitian tentang gejala turnover bisa dilakukan melalui dua tingkat yakni tingkat organisasi yang fokus utamanya pada perilaku turnover, dan tingkat individu yang lebih menitikberatkan terhadap intensi turnover (Putro et al., 2020). Mobley, Horner, dan Hollingsworth (Putro et al., 2020) mengartikan Intensi

turnover diartikan sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini, yang dapat mengarah pada perilaku nyata untuk keluar. Pricelda & Pramono, (2021) menjelaskan bahwa turnover intention adalah kecenderungan seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya sekarang dan pindah ke pekerjaan lain. Dari perspektif perusahaan, tingginya tingkat pergantian karyawan bisa menyebabkan ketidakstabilan organisasi karena memerlukan perekrutan karyawan baru untuk menggantikan posisi yang kosong.

2.1.3.1 Jenis turnover intention

Ardan & Jaelani, (2021) mengatakan bahwa secara umum turnover karyawan dikelompokkan beberapa jenis :

1. Menurut Kesiediaan Karyawan, turnover dikelompokkan kepada :
 - a. Turnover secara tidak sukarela, yakni turnover terjadi akibat pemecatan sebab kinerja yang tidak baik dan pelanggaran kerja. Turnover yang tidak sukarela umumnya terjadi karena kebijakan organisasi, peraturan pekerjaan, dan ukuran kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
 - b. Turnover secara sukarela, yakni pegawai keluar dari organisasi atas kemauan mereka sendiri.
2. Menurut Tingkat Fungsional, turnover dikelompokkan kepada :
 - a. Turnover fungsional, yakni pegawai yang mempunyai kinerja rendah, seseorang yang tidak bisa diandalkan, atau yang keberadaannya menghambat kinerja rekan kerja lainnya.

- b. Turnover disfungsional, yakni pegawai yang memegang tugas atau fungsi penting pergi atau keluar dari organisasi ketika dibutuhkan.
- 3. Menurut bentuk pengendalian, turnover dikelompokkan kepada :
 - a. Turnover yang tidak bisa dikendalikan, hal ini terjadi disebabkan alasan-alasan yang berada diluar kendali yang memberi kerja.
 - b. Turnover yang bisa dikendalikan, hal ini terjadi karena alasan-alasan yang berada di bawah kendali pemberi kerja.

2.1.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention

Banyak faktor yang bisa memengaruhi kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari tempat mereka bekerja. Menurut Putranti, (2022) penyebab turnover intention dapat digolongkan kedalam 3 kelompok yaitu :

1. Individu : Kepuasan, Self efficiency, Locus of Control, Stress, Keluarga, harapan, Kemampuan/Keterampilan, Pasangan, Jenis Kelamin, Demografi, Komitmen Organisasi.
2. Kelompok : Konflik, Peluang, Supervisi, Rekan Kerja, Kepercayaan, Pemimpin.
3. Perusahaan : Ukuran Perusahaan, Desain Perusahaan, Jenis Pekerjaan, Pelatihan, Pengembangan Karyawan, Imbalan/Gaji

Mobley (Husin, 2021) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi seorang karyawan melakukan turnover disebabkan oleh :

1. Karakteristik Individu, adalah salah satu faktor yang bisa memengaruhi intensi untuk keluar dari pekerjaan. Unsur-unsur yang termasuk dalam

karakteristik ini meliputi usia, tingkat pendidikan, serta status pernikahan seseorang.

2. Lingkungan Kerja, mencakup aspek fisik dan sosial, seperti letak atau posisi pekerjaan secara fisik, serta faktor sosial seperti budaya organisasi dan tingkat kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan.
3. Kepuasan Kerja, merupakan faktor eksternal yang berperan dalam memengaruhi persepsi karyawan terhadap beban kerja yang mereka tanggung.

2.1.3.3 Indikator Turnover Intention

Ada berbagai indikator yang menjadi faktor terjadinya turnover intention (Deswarta et al., 2021) diantaranya :

1. Berfikir untuk keluar
Seringnya individu mempertimbangkan untuk keluar atau tetap bertahan di dalam organisasi mencerminkan ketidakpuasan kerja yang dirasakan.
2. Mencari Pekerjaan Baru
Saat karyawan mulai mempertimbangkan untuk keluar, mereka akan mencari alternatif lain dengan berusaha mengumpulkan informasi tentang peluang pekerjaan yang lebih baik di luar organisasi.
3. Karyawan Membandingkan Pekerjaannya
Keinginan untuk meninggalkan perusahaan saat ini muncul ketika karyawan mendapat tawaran pekerjaan di luar perusahaan yang bisa memberikan posisi dan gaji yang sesuai.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang mencerminkan tingkat kenyamanan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Hal ini bisa diartikan sebagai perasaan seseorang yang menyenangkan yang didapatkannya dari pengalaman kerjanya, bukan dari kelompok (Fitriantini et al., 2020).

Menurut Robbins dan Judge (Hermingsih & Purwanti, 2020) Kepuasan kerja merupakan penilaian yang bersifat positif terhadap suatu pekerjaan, yang didasarkan pada berbagai karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak merasa puas akan cenderung mempunyai pandangan atau perasaan negatif terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi cenderung mempunyai kemampuan untuk mempelajari tugas baru terkait pekerjaan yang belum pernah mereka lakukan sebelumnya dengan cepat, dan mereka juga cenderung mempunyai kondisi fisik yang lebih baik Luthans (Fitriantini, 2020). Maulidah et al., (2022) menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja menggambarkan emosi yang dirasakan oleh setiap karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya dan menyelesaikan tanggung jawab serta kewajiban yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja biasanya ditunjukkan dengan merasakan senang dalam bekerja sehingga hasil kerja pun dapat meningkat.

Perusahaan dianggap sukses dalam mengelola sumber daya manusia jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang terlihat dari peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Respons maksimal dari karyawan terhadap organisasi bergantung pada perasaan mereka terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan atasan. Merujuk dari definisi-definisi tersebut di atas, maka bisa diartikan kepuasan kerja ialah perasaan senang dan puas yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja, tugas, rekan kerja, dan manajemen.

2.1.4.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Blum (Supriatin & Barima, 2022) menyatakan banyak faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja, diantaranya :

1. Faktor Individual, diantaranya usia, watak, kesehatan, dan harapan.
2. Faktor Sosial, mencakup hal-hal seperti relasi kekeluargaan, persepsi masyarakat, interaksi sosial di lingkungan sekitar, peluang untuk berlibur, kebebasan dalam berpolitik, serta keterlibatan dalam aktivitas serikat pekerja.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan, terdiri dari kompensasi seperti gaji, kondisi kerja yang nyaman, sistem pengawasan, penghargaan atas prestasi, peluang pengembangan karier, hubungan interpersonal yang membantu penyelesaian konflik, serta perlakuan yang adil baik dalam aspek personal maupun pelaksanaan tugas.

2.1.4.3 Dampak Kepuasan Kerja

Setiap individu memiliki dampak terhadap perusahaan terkait dengan kepuasan kerja yang mereka peroleh. Dibawah ini adalah dampak dari kepuasan kerja berdasarkan pendapat Sutrisno (Maulidah et al., 2022), yakni:

1. Dampak pada produktivitas, karyawan menganggap bahwasanya tingginya produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor kepuasan kerja. Tingginya produktivitas dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi apabila karyawan merasa bahwa apa yang diraih organisasi sesuai dengan apa yang mereka dapatkan (kompensasi), yang adil, sesuai dan terkait dengan kinerja kerja yang optimal.
2. Dampak pada absensi serta pergantian karyawan, absensi adalah efek tak terbatas yang memperlihatkan perasaan tidak puas yang dialami oleh karyawan dalam bekerja. Sementara itu, kepergian karyawan mempunyai dampak moneter yang besar dan umumnya terkait dengan ketidakpuasan kerja. Perusahaan akan berusaha sepenuhnya untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik. Perasaan tidak puas dalam berkerja yang dirasakan karyawan dapat ditunjukkan dalam berbagai cara, misalnya mengeluh, meninggalkan pekerjaan, ketidakpatuhan, mengambil barang milik perusahaan, dan tidak menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka.
3. Dampak pada kesehatan, kepuasan kerja mendukung tingkat kesehatan fisik dan psikologis, dan perasaan kepuasan itu sendiri adalah indikasi dari kepuasan. Tingkat kepuasan kerja dan kesehatan umumnya dapat saling terkait, dengan tujuan bahwa peningkatan kesehatan bisa menaikkan

kepuasan kerja dan sebaliknya. Kesehatan juga bisa berdampak negatif pada kepuasan kerja dan sebaliknya.

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat 5 (lima) hal yang menjadi indikator dalam kepuasan kerja menurut Affandi (Maulidah et al., 2022) yakni pekerjaan, upah/gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

1. Pekerjaan, apakah isi dari tugas-tugas yang dilakukan seseorang mempunyai elemen yang memuaskan. Isi pekerjaan harus sesuai dengan gambaran pekerjaan tiap karyawan.
2. Upah/Gaji, apakah pendapatan yang diterima karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan kebutuhannya dan terasa adil.
3. Promosi, adanya kesempatan agar mendapatkan promosi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Pengawas adalah seorang atasan yang memberikan arahan dan tugas kepada bawahannya saat bekerja.
5. Rekan Kerja, elemen yang terkait dengan hubungan antar karyawan saat melaksanakan pekerjaan. Seorang karyawan dapat merasakan apakah rekan kerjanya memuaskan atau mengganggu.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya mempunyai kontribusi penting sebagai pedoman saat penyusunan tesis ini. Beberapa penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai acuan dan referensi pada penelitian ini yang terkait mengenai

pengaruh kepemimpinan, beban kerja, yang dimediasi kepuasan kerja terhadap intensi turnover dapat dilihat gap reseach sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Permasalahan (Hubungan antar variabel)	Celah Penelitian/ Gap Reseach	Peneliti
1.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	a. Gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja b. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	a. Kadek & Ratnadi, (2023) b. Fahmy et al., (2023)
2.	Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja	a. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja b. Beban kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja	a. Ong & Sentoso, (2023) b. S. P. Dewi et al., (2021)
3.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover	a. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover b. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap intensi turnover	a. Kadek & Ratnadi, (2023) b. Mawadati & Permana,(2020)
4.	Pengaruh kepemimpinan terhadap intensi turnover	a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap intensi turnover b. Gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi turnover intention	a. Kadek & Ratnadi, (2023) b. Nurfahrani & Armaniah,(2023)
5.	Pengaruh beban kerja terhadap intensi turnover	a. Beban kerja berpengaruh secara positif dan langsung terhadap turnover intention b. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention	a. (Apriyanto & Haryono, 2020) b. (Bimaputra & Parwoto, 2020)
6.	Pengaruh kepemimpinan terhadap intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja	a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap intensi turnover mampu dimediasi kepuasan kerja b. Pengaruh Leadership terhadap Turnover tidak mampu dimediasi Job Satisfaction	a. (Kadek & Ratnadi, 2023) b. (Wahyudi & Sabil, 2022)
7.	Pengaruh beban kerja terhadap intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja	a. Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention mampu dimediasi oleh kepuasan kerja b. Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention tidak dapat dimediasi oleh	a. Apriyanto & Haryono, (2020) b. Prastyo & Andriani, (2022)

		kepuasan kerja	
--	--	----------------	--

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber penelitian terdahulu

Menurut tabel di atas menunjukkan bahwasanya adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu yang menjadi gap research terkait variabel penelitian kepemimpinan dan beban kerja dalam mempengaruhi intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran adalah representasi konseptual yang menunjukkan keterkaitan antara teori dengan sejumlah faktor yang dianggap relevan terhadap permasalahan penelitian. Model ini berfungsi sebagai panduan dalam menelusuri arah pembahasan, dengan memanfaatkan paradigma penelitian untuk memperjelas dan merinci hubungan antar variabel yang dikaji.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang positif, menjalin komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Mengacu pada penelitian dari Kadek & Ratnadi, (2023) disimpulkan bahwasanya gaya kepemimpinan berpengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Serta penelitian terdahulu dari Faqih, (2022) gaya kepemimpinan memiliki hasil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Pertamina Refinery Unit IV Cilacap.

2.3.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Beban kerja yang terlalu tinggi, tidak seimbang, atau tidak sesuai dengan kemampuan individu dapat menimbulkan tekanan psikologis, kelelahan fisik, dan stres, yang pada akhirnya berakibat negatif kepada kepuasan kerja. Pegawai yang merasa kewalahan oleh tuntutan pekerjaan cenderung mengalami kejenuhan, kehilangan motivasi, dan menurunnya semangat kerja.

Mengacu pada hasil penelitian sebelumnya oleh Ong & Sentoso, (2023) beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Serta penelitian terdahulu dari Faqih, (2022) yang menghasilkan bahwasanya beban kerja memiliki pengaruh signifikan pada Kepuasan Kerja.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover

Kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama dalam memprediksi intensi turnover pegawai. Ketika pegawai merasa puas, mereka mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, menunjukkan loyalitas, serta cenderung tidak berniat untuk keluar dari pekerjaannya.

Kadek & Ratnadi, (2023) menyimpulkan penelitiannya terdahulu bahwasanya Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi turnover. Sedangkan penelitian terdahulu oleh Pawesti & Wikansari, (2017) menyatakan bahwasanya kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan intensi

turnover karyawan karena kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi turnover.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Intensi Turnover

Kepemimpinan diartikan sebagai suatu hubungan dan proses untuk mempengaruhi, membimbing dan menggerakkan sehingga semua pihak memahami dan bersedia melaksanakan tindakan tertentu untuk pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dan suportif dapat membangun suasana kerja yang positif, memperkuat motivasi, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu mendengarkan, menghargai kontribusi, dan memberikan petunjuk yang jelas mampu menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas, sehingga menurunkan niat pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya dari Kadek & Ratnadi, (2023) menghasilkan bahwasanya gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi turnover. Demikian juga penelitian sebelumnya oleh Hidayat et al., (2021) menyimpulkan bahwasanya ada pengaruh negatif signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention.

2.3.5 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Intensi Turnover

Sunyoto dalam (Fransiska & Tupti, 2020) menyatakan beban kerja ialah situasi di mana seseorang menghadapi proses atau kegiatan yang berlebihan, yang bisa mengakibatkan stres atau tekanan dalam dirinya. Beban kerja berlebihan mengacu pada situasi di mana seseorang diberi tugas atau tanggung jawab yang

melebihi kapasitasnya untuk mengelolanya secara efektif pada periode waktu tertentu. Ketika individu memiliki beban kerja yang terlalu tinggi, mereka mungkin mengalami stres, kelelahan, penurunan kepuasan kerja, dan pada akhirnya penurunan tingkat kinerja yang dapat menimbulkan intensi turnover.

Merujuk pada penelitian sebelumnya dari Apriyanto & Haryono, (2020) menyatakan bahwasanya beban kerja berpengaruh secara positif dan langsung terhadap turnover intention. Demikian halnya Maulidah et al., (2022) dalam risetnya menghasilkan bahwasanya beban kerja secara parsial berpengaruh positif kepada turnover intention karyawan.

2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Intensi Turnover Melalui Kepuasan Kerja

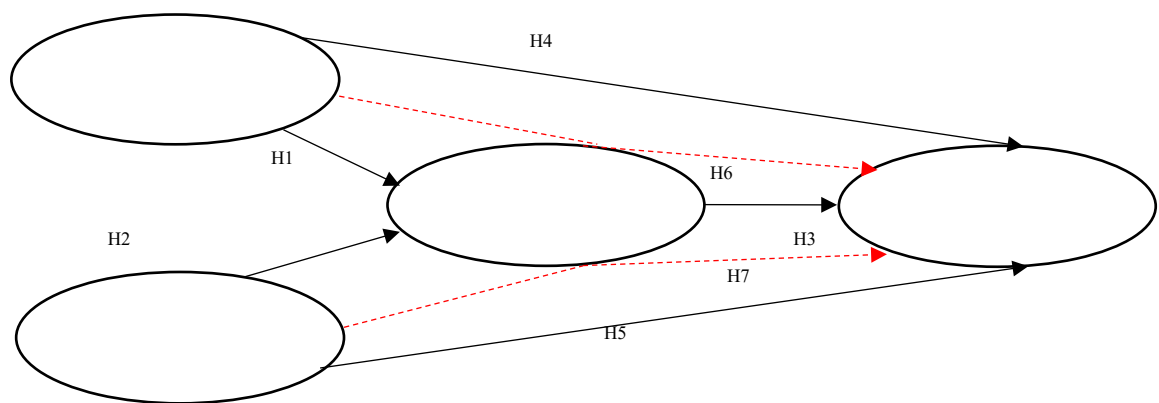
Kepemimpinan ialah kesanggupan untuk mempengaruhi seluruh anggota organisasi agar terlibat dalam suatu kegiatan, yang melibatkan proses hubungan antara pemimpin dan pengikut untuk memperoleh tujuan secara efisien dan efektif. Kepemimpinan lebih dari sekedar memberi perintah, dan berkaitan tentang menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bekerja sama menuju visi atau tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan yang baik mempunyai pengaruh positif pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan kepada bawahannya cenderung menaikkan kepuasan kerja yang pada akhirnya menurunkan tingkat intensi turnover, pegawai tidak berkeinginan untuk mencari pekerjaan alternatif di organisasi lain.

Kadek & Ratnadi, (2023) dalam penelitiannya terdahulu menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap intensi turnover mampu dimediasi kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai menurut penelitian terdahulu dari Sammuel & Tanoto, (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2.3.7 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Intensi Turnover melalui Kepuasan Kerja

Beban kerja yang terlalu berat bisa menyebabkan ketidaknyamanan di lingkungan kerja karena pegawai merasa bahwa tugas yang mereka tanggung terlalu berat. Hal ini dapat mengakibatkan kelelahan kerja, di mana pegawai merasa tubuhnya tidak mampu lagi untuk melanjutkan pekerjaan yang sedang dilakukan, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan kepuasan kerja. ketika beban kerja menjadi terlalu berat atau terlalu ringan, hal tersebut dapat berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan meningkatkan niat berpindah.

Menurut Apriyanto & Haryono, (2020) dalam penelitian terdahulu menyimpulkan bahwasanya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention. Kemudian Ong & Sentoso, (2023) dalam penelitiannya juga disebutkan bahwasanya kepuasan kerja mampu menjadi mediator sebagian pada pengaruh antara beban kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Merujuk pada Sugiyono, (2020 : 99), Hipotesis merupakan dugaan awal yang bersifat sementara terhadap pertanyaan penelitian, yang sebelumnya telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Berdasarkan teori-teori yang mendasari dalam kerangka teoritis sebelumnya, berikut ini adalah rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
2. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.

4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
5. Beban kerja berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi turnover melalui kepuasan pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
7. Beban kerja berpengaruh terhadap intensi turnover melalui kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu