

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹ Kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.² Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.³

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.⁴

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk

¹ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal. 2

² *Ibid.*, hal. 9

³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 9

⁴ *Ibid.*, hal. 2

kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Pemimpin memiliki dua peran penting:

- 1) Menyelesaikan tugas, adalah tujuan utama dibentuknya kelompok di bawah pemimpin. Para pemimpin harus memastikan bahwa tujuan kelompok akan tercapai.
- 2) Menjaga hubungan yang efektif, yaitu hubungan pemimpin dengan anggota kelompoknya maupun hubungan antara anggota kelompok. Suatu hubungan disebut efektif apabila hubungan tersebut berkontribusi pada penyelesaian tugas.⁵

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan “*amir*” (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesianya disebut pemimpin formal. Namun, jika merujuk kepada firman Allah Subhanahuwata’ala dalam surat Al-Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi:

وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً

Artinya: “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, ”*Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.*” (QS Al-Baqarah [2]:30)⁶

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam⁷, sebagaimana firman Allah dalam surah An-Nisa’ (4) ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ

⁵ Sunarto, *Manajemen Karyawan*, AMUS, Yogyakarta, 2005, hal. 33

⁶ Al-Qur’an Surat Al-Baqarah Ayat 30, *Al-Qur’an dan Terjemah*, Pustaka Al-Mubini, Jakarta, hal. 6

⁷ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op. Cit.*, hal. 4-5

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri di antara kamu.*” (QS An-Nisa’ [4]:59)⁸

b. Teori-teori Kepemimpinan

1) Teori Sifat

Trait theory ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

2) Teori Kelompok

Menurut *group theory* ini, agar kelompok-kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.

a) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.

b) Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

c) Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar. Bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

d) Teori Jalur Tujuan

Hakikat dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna memastikan tujuan

⁸ Al-Qur’an Surat An-Nisat ayat 59, *Al-Qur’an dan Terjemah*, Pustaka Al-Mubin, Jakarta, hal. 87

mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

e) Teori Sumber Daya Kognitif

Suatu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.

f) Teori Neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

g) Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.⁹

c. Fungsi dan Tipe Kepemimpinan

1) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu organisasi. Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a) Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif

⁹ Sopiha, *Perilaku Organisasional*, ANDI, Yogyakarta, 2008, hal. 120-121

memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

c) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian

dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, kordinasi, dan pengawasan.¹⁰

2) Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
- b) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
- c) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

a) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b) Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol.

¹⁰ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op. Cit.*, hal. 34-35

Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang di dalam unit masing-masing.¹¹

d. **Kepemimpinan Islami**

Dalam ajaran Islam, konsep (*manhaj*) Islam, pemimpin merupakan hal yang sangat final dan fundamental atau disebut “*imam*”, dan menempati posisi tertinggi dalam bangunan masyarakat Islam.

Kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan oleh Nabi Muhammad saw., di mana gaya kepemimpinannya, sesuai dengan ayat-ayat al-Qur’an, seperti diriwayatkan dari Aisyah r.a. bahwa akhlak Rasulullah saw. Itu adalah al-Qur’an, artinya setiap tindakan Nabi saw. adalah sesuai dengan petunjuk al-Qur’an atau tindakan Nabi itu adalah manifestasi dari al-Qur’an. Bagaimanakah al-Qur’an menjadi pedoman dalam memimpin?, dalam firman Allah swt., yang artinya: “*Dan Kami jadikan di antara mereka imam-imam (pemimpin) yang memberikan*

¹¹ *Ibid.*, hal. 36-37

petunjuk dengan perintah Kami tatkala mereka sabar, dan adalah mereka yakin kepada ayat-ayat kami.” (QD As-Sajdah [32]:24).¹²

Tugas utama yang harus dijalankan seorang pemimpin adalah memberikan contoh dan suri teladan yang untuk para bawahannya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Ia mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus dan sesuai dengan prosedur yang ada, serta teguh dalam menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesabaran, amanah dan pengorbanan. Semua tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diturunkan Allah, berpegang teguh terhadap firman Allah: *“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan, amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.” (As-Shaff [61]: 2-3).* Dalam ayat lain Allah berfirman: *“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamata dan dia banyak menyebut Allah.” (Al-Ahzab [33]:21),* Allah juga berfirman: *“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.” (Al-Qalam [68]: 4).¹³*

Benarnya, seorang pemimpin harus lemah lembut, bijaksana dan adil dalam memberikan keputusan kepada masyarakat. Perhatian terhadap persoalan rakyatnya, memberikan nasihat ketika mereka melakukan kesalahan dan memberikan semangat (motivasi) jika mereka melakukan kebenaran. Memberikan argumen kepada mereka secara bijaksana, sehingga mereka merasa nyaman dengan pendapatnya. Sifat dan karakter ini telah melekat dalam diri Rasulullah dan para Khulafaur Rasyidin.¹⁴

¹² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetesnsi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 415

¹³ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 138

¹⁴ *Ibid.*, hal. 140-141

e. Indikator Kepemimpinan

- 1) Orientasi pada Tugas
 - a) Menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan/bawahannya.
 - b) Memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan.
 - c) Menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya.
 - d) Mengevaluasi kegiatan dengan harapan organisasi bergerak ke tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Orientasi pada Karyawan
 - a) Mendorong semangat dan menciptakan keharmonisan antar karyawan.
 - b) Memantau karyawan/anak buah yang sedang bekerja.
 - c) Mengekspresikan perasaan kepada bawahan.
 - d) Menciptakan keharmonisan dalam organisasi.¹⁵

2. Kepuasan Kerja**a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.¹⁶

Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.¹⁷

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

¹⁵ Sopiha, *Op. Cit.*, hal. 123-125

¹⁶ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op. Cit.*, hal. 246

¹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hal. 501

kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.¹⁸

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa dari pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi luar dan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.¹⁹

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif, karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini memengaruhi sikap, absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah vital lainnya.²⁰

b. Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel, antara lain:

1) *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 202

¹⁹ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hal. 174-175

²⁰ Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta, 2013, hal. 15

2) Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.²¹

c. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Gilmer (dalam As'ad) mengemukakan aspek-aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor-faktor intrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan rekan kerja. Gibson menyebutkan aspek-aspek yang memengaruhi

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hal. 118-119

kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan, promosi dan rekan kerja. Sedangkan Wexley dan Yukl berpendapat bahwa aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah upah, pekerjaan, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja dan promosi.²²

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Adapun kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak²³

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu, para karyawan juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.²⁴ Allah swt. berfirman dalam surat al-Maidah [5]:8:

²² Sopiah, *Op. Cit.*, hal. 171

²³ Abdurrahmat Fathoni, *Op. Cit.*, hal. 129.

²⁴ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op. Cit.*, hal. 247.

اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

Artinya: "...Berlaku adillah, karena perilaku adil dekat kepada takwa...". (QS al-Maidah [5]:8)²⁵

e. Indikator Kepuasan Kerja

- 1) Kepuasan Kerja sebagai Konsep Global
 - a) Gaji
 - b) Sifat pekerjaan
- 2) Kepuasan Kerja sebagai Konsep Permukaan
 - a) Beban kerja
 - b) Keamanan kerja
 - c) Kompetensi
 - d) Kecocokan rekan kerja
 - e) Hubungan atasan bawahan
- 3) Kepuasan kerja sebagai kebutuhan yang terpenuhi
 - a) Penghargaan atas kinerja karyawan
 - b) Sosial²⁶

3. Keinginan Pindah Kerja

a. Pengertian Keinginan Pindah Kerja

Pemberhentian karyawan oleh perusahaan berdasarkan beberapa alasan, salah satunya adalah keinginan karyawan sendiri. Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut.

Alasan-alasan pengunduran antara, lain:

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

²⁵ Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 8, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Pustaka Al-Mubin, Jakarta, hal. 108

²⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2010, hal. 193

Karyawan dengan alasan tertentu mengambil keputusan untuk berhenti. Pada dasarnya pengambilan keputusan untuk berhenti merupakan hak karyawan. Oleh karena itu, permintaan harus dihormati perusahaan dengan jalan mengabdikan dan memberhentikan karyawan tersebut dengan hormat.²⁷

Akan tetapi seringkali alasan-alasan itu hanya dibuat-buat saja oleh karyawan sedangkan alasan yang sesungguhnya adalah balas jasa terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil, dan sebagainya.²⁸

Pemutusan hubungan kerja, baik karena keinginan pegawai maupun karena keinginan perusahaan tidak boleh dilakukan sewenang-wenang, harus dilakukan dengan memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat yang harus dipenuhi meliputi: tenggang waktu pemberhentian, saat dan izin pemberhentian, alasan pemberhentian dan pemberian uang pesangon serta uang jasa.²⁹

Setiap karyawan yang berhenti selalu membawa biaya-biaya, seperti biaya penarikan, seleksi, dan pelatihan yang merugikan perusahaan. Jika *turnover* karyawan suatu perusahaan sering terjadi, ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan itu kurang baik.

Labour turnover (perputaran karyawan) adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan suatu perusahaan. Rumus perhitungan *turnover* (T.O) adalah sebagai berikut:

$$T.O = \frac{(\text{karyawan masuk} - \text{karyawan berhenti})}{\frac{1}{2}(\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

²⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hal. 182

²⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 211

²⁹ M. Manullang dan Marihot AMH Manullang, *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2011, hal.. 195

³⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal. 181

Menurut Abelson, keinginan keluar atau pindah kerja adalah sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain serta keinginan meninggalkan organisasi. Menurut Endang Herusdadikawati, keinginan untuk pindah mengacu pada hasil evaluasi individu dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam bentuk tindakan pasti untuk meninggalkan organisasi. Maka, *turnover intention* atau keinginan untuk pindah merupakan suatu keinginan dari dalam diri karyawan untuk berpindah tempat kerja tetapi belum terealisasi dalam tindakan dikarenakan ada faktor yang kurang mendukung.³¹

Jadi keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula ia bekerja ke perusahaan lain.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan untuk Pindah Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah kerja, antara lain:

- 1) Usia.
- 2) Lama kerja.
- 3) Tingkat pendidikan.
- 4) Ikatan dengan perusahaan.
- 5) Kepuasan kerja.

c. Indikator Keinginan Pindah Kerja

- a) Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi.
- b) Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- c) Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi.
- d) Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
- e) Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.³²

³¹ Wahyu Setyaningsih dan Andre Dwijanto Witjaksono, *Pengaruh Learning Organization dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang Berdampak pada Turnover Intention*, Vol. 2, No. 1, 2014, hal. 3

³² *Ibid.*, hal. 6

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakannya penelitian ini yaitu penelitian dari Wahyu Setyaningsih dan Andre Dwijanto Witjaksono yang berjudul “*Pengaruh Learning Organization dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang Berdampak pada Turnover Intention*”. Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention* atau keinginan untuk pindah kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap *turnover intention*.³³

Penelitian Agung Wahyu Handaru yang berjudul “*Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover pada Divisi PT Jamsostek*”. Penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan gaji di PT Jamsostek cukup rendah karena adanya peningkatan *turnover* karyawan setiap tahunnya. Sebagian karyawan menyatakan gaji yang diterima dari perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan menyatakan gaji tidak memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, ini memberikan indikasi bahwa adanya ketidakpuasan karyawan atas gaji di perusahaan ini. Secara empiris memberikan indikasi bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* di setiap divisi pada PT Jamsostek pusat.³⁴

Penelitian Wendi Amsuri Nasution yang berjudul “*Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Intensi Turnover pada Call Center Telkomsel di Medan*”. Penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja, yaitu *the works, quality of supervision, relationships with co-worker, promotion opportunities*, dan *pay* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover*.³⁵

³³ Wahyu Setyaningsih dan Andre Dwijanto Witjaksono, *Op. Cit.*, hal., 13

³⁴ Agung Wahyu Handaru, *Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover pada Divisi PT Jamsostek*, Vol. 3, No. 1, 2012, hal., 17

³⁵ Wendi Amsuri Nasution, *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Intensi Turnover pada Call Center Telkomsel di Medan*, Vol. 4, No. 1, 2009, hal., 10

Penelitian Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika dan Ruslin Anwar yang berjudul “*Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Kontruksi*”. Berdasarkan analisis dan pembahasan, faktor eksternal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah gaji dan insentif serta sikap atasan. Sedangkan faktor internal (komitmen dan hubungan dengan atasan atau teman kerja) tidak mempengaruhi keinginan untuk berpindah namun jika beberapa hal penting yaitu gaji dan insentif tidak terpenuhi maka karyawan dapat memiliki keinginan untuk berpindah dari pekerjaan sekarang. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal berupa gaji, insentif dan sikap atasan merupakan hal yang sangat penting dan dominan untuk berpindah pekerjaan.³⁶

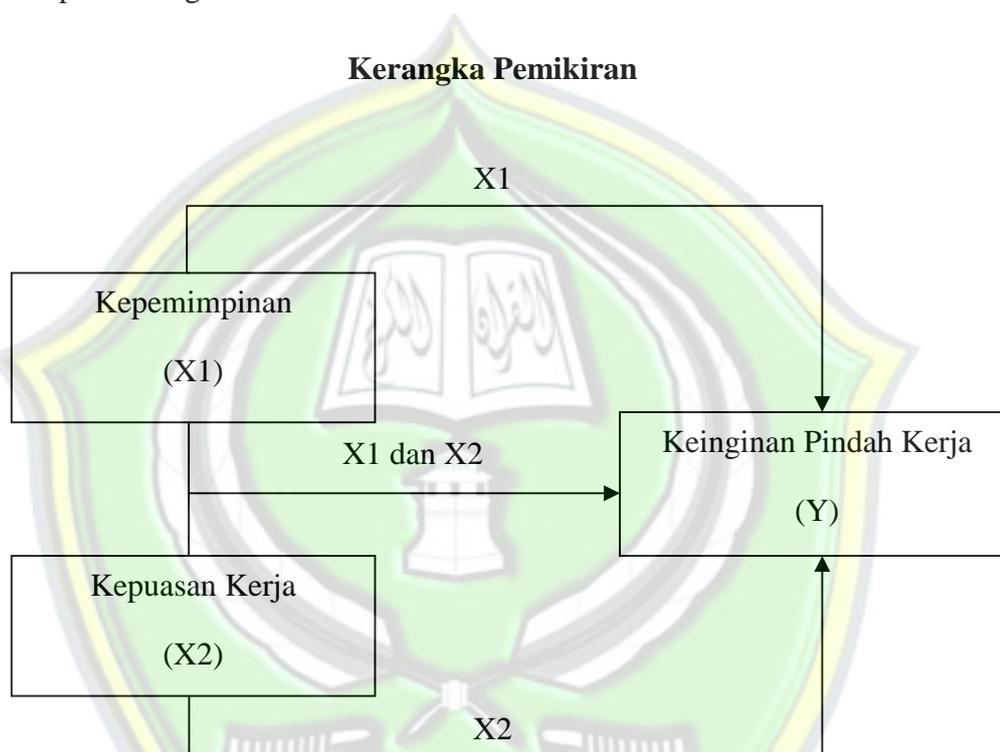
Penelitian Antonius Ricky Hartono dan Eddy Madiono Sutanto yang berjudul “*Faktor-Faktor Keinginan Pindah Agen Real Estate Winston di Surabaya*”. Berdasarkan pembahasan dalam penelitian tersebut, maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Pertama, faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pindah agen real estate terdiri dari sepuluh faktor yang membentuk dua faktor baru yaitu faktor individu. Faktor individu, yang terdiri dari stres kerja, partisipasi kerja, masa kerja, jenis kelamin, status pernikahan, usia, tingkat pendidikan, dan kepuasan kerja. Faktor kedua adalah faktor organisasi yang terdiri dari komitmen organisasional dan budaya organisasi. Kedua, pengelompokan nama yang terdiri dari faktor individu dan faktor organisasi dapat mewakili 70,113% dari sepuluh faktor awal. Ketiga, faktor individu yang terdiri dari stres kerja, partisipasi kerja, masa kerja, jenis kelamin, status pernikahan, usia, tingkat pendidikan, dan kepuasan kerja merupakan faktor

³⁶ Ana Sri Wahyuni, dkk., *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi*, Vol. 8, No. 2, 2014, hal., 6-7

yang dominan untuk mempengaruhi keinginan pindah agen Real Estate Winston di Surabaya.³⁷

C. Kerangka Berpikir

Untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini, maka digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut



Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah kerja. Kepemimpinan yang baik dan mampu menyesuaikan diri dengan karyawan akan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dan jika kebutuhan karyawan sudah terpenuhi dalam pekerjaannya dan menjalin hubungan yang baik rekan kerja maupun atasannya maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut, sehingga dapat mengurangi keinginan karyawan untuk pindah kerja.

³⁷ Antonius Ricky Hartono dan Eddy Madiono Sutanto, *Faktor-Faktor Keinginan Pindah Agen Real Estate Winston di Surabaya*, Vol. 17, No. 1, 2015, hal., 9

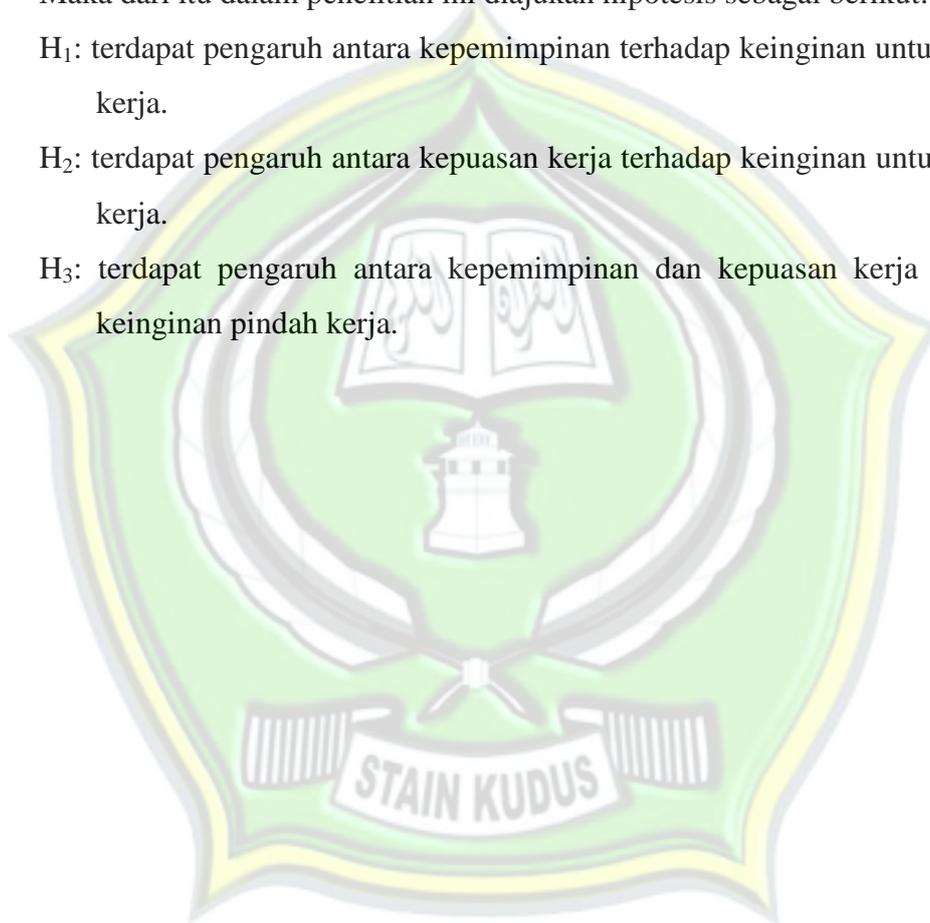
D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari masalah penelitian. Good & Scates dalam bukunya *Methods of Research Educational* menyatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta ataupun kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk langkah selanjutnya.³⁸ Maka dari itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap keinginan untuk pindah kerja.

H₂: terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah kerja.

H₃: terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap keinginan pindah kerja.



³⁸ Moh. Pabundi Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal., 29