

## BAB II

### LANDASAN TEORI

Kepemimpinan adalah kegiatan mencoba untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Timpe, 1993). Menurut Robbins dan Coulter (2010), kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang atau lemah, keadaan ini menimbulkan situasi di mana karyawan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sedangkan keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasaran-sasarannya oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996). Kepemimpinan adalah suatu proses yang memiliki pengaruh luar biasa pada bawahannya, di mana mereka termotivasi untuk mencapai target tertentu melebihi yang diharapkan dan pemeliharaan kelompok kerjasama untuk perkembangan yang berkelanjutan (Yukl, 1994 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Selanjutnya menurut Fry (2003) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), menegaskan kepemimpinan adalah proses strategis yang menawarkan inspirasi untuk meningkatkan potensi karyawan untuk pertumbuhan dan pengembangan oleh pemimpin.

## 2.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Susanto dan Putra, 2010). Ada tiga gaya kepemimpinan yaitu, gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* (Puni *et al.*, 2016):

### 1. Gaya kepemimpinan otokratis

Dalam gaya kepemimpinan otokratis, seorang pemimpin tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Pengambilan keputusan biasanya tidak melakukan konsultasi atau mendengarkan gagasan dari bawahan terlebih dahulu. Para pemimpin otokratis percaya imbalan dan hukuman sebagai motivasi. Pengawasan terhadap bawahan bersifat ketat, langsung, dan tepat. Komunikasi bersifat satu arah ke bawah. Gaya kepemimpinan ini sangat berguna pada saat keputusan harus diambil secepatnya atau ketika keputusan tersebut tidak memerlukan masukan tim atau bawahannya. Pemimpin yang menggunakan gaya otokratis ini harus memiliki semua informasi untuk memecahkan masalah dan kemampuan dalam mempengaruhi anggota tim ataupun bawahannya untuk bekerjasama agar tercapainya tujuan yang dikehendakinya (Susanto dan Putra, 2010). Menurut Puni *et al.* (2016), gaya kepemimpinan otokratis berguna untuk karyawan baru yang tak terlatih dan tidak tahu tugas mana yang harus dilakukan atau prosedur mana yang harus diikuti. Selain itu, gaya kepemimpinan otokratis berguna dalam situasi proyek jangka pendek dengan elemen

yang sangat teknis, kompleks atau berisiko, di mana harus diselesaikan dalam spesifikasi yang tepat.

## 2. Gaya kepemimpinan demokrasi

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi, seorang pemimpin biasanya meminta pendapat atau nasihat dari anggota tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Anggota tim ataupun bawahannya didorong untuk lebih kreatif dan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran atau gagasannya meskipun keputusan terakhir masih berada di tangan pemimpin. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi dua arah. Gaya kepemimpinan demokrasi biasanya digunakan ketika seorang pemimpin mempunyai informasi yang cukup mengenai kekuatan dan kelemahan bawahannya, sehingga bisa membagi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketrampilan masing-masing (Susanto dan Putra, 2010). Menurut Puni *et al.* (2016), asumsi filosofis yang mendasari gaya kepemimpinan demokrasi adalah secara alami semua orang adalah dapat dipercaya, memiliki motivasi diri, seperti tanggung jawab dan menantang pekerjaan dan menganjurkan organisasi untuk mendorong kerja sama tim, kinerja yang tinggi dan kepuasan.

## 3. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin akan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya dan tentunya dengan batas waktu yang telah ditentukan, namun pemimpin tetap bertanggung jawab

atas keputusan yang dibuat oleh karyawan. Tujuan dan sasaran yang ditetapkan hanya bila diperlukan dan dibutuhkan. Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan hanya bila diperlukan. Gaya kepemimpinan ini akan berhasil ketika karyawan mampu menganalisis situasi dan menentukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Gaya kepemimpinan ini akan berdampak negatif bagi bawahan yang tidak dapat mengatur waktunya dengan baik dan tidak memiliki keahlian serta pengetahuan yang cukup dalam mengerjakan tugasnya (Susanto dan Putra, 2010). Menurut Northouse (2007) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), berdasarkan gaya ini, pemimpin mencoba untuk tetap *low profile*, menghormati semua divisi dalam organisasi, mencoba untuk tidak menciptakan gelombang gangguan, dan bergantung pada sedikit loyalis yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan organisasi pada saat itu.

## 2.2. *Turnover Intentions*

Menurut Harnoto (2002), *turnover intentions* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, dengan alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intentions* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu, sehingga individu merasa memiliki intensi pindah kerja yang tinggi (Booth dan Hamer, 2007). Tanda-tanda karyawan melakukan *turnover intentions* menurut Harnoto (2002), adalah sebagai berikut:

1. Absensi yang meningkat

Pada fase ini, ketidakhadiran karyawan dalam bekerja akan meningkat. Tanggung jawab karyawan juga akan sangat berkurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan akan mulai malas bekerja karena merasa bekerja di tempat lain lebih dapat memenuhi keinginan karyawan tersebut.

3. Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja

Karyawan dapat melakukan pelanggaran di tempat kerja misalnya dengan meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Meningkatnya protes terhadap atasan

Karyawan mulai melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan pada atasan, baik mengenai balas jasa yang diberikan ataupun peraturan dari perusahaan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.

#### 5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Pada tanda ini, perilaku yang muncul biasanya karyawan akan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas yang diberikan padanya. Tanggung jawab yang ditunjukkan meningkat jauh dan sangat berbeda dari biasanya. Hal ini sebagai tanda karyawan akan melakukan *turnover*.

Menurut Moyinhan dan Pandey (2008) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), keseluruhan dari faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* di organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga kategori yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Faktor lingkungan eksternal

Dalam faktor eksternal, kondisi ekonomi bertanggung jawab sebagai pemicu dan membentuk perputaran karyawan di industri tenaga kerja.

##### 2. Faktor individu

Faktor individu merupakan segala alasan yang mempengaruhi *turnover intentions* karyawan yang berasal dari diri karyawan itu sendiri seperti usia, masa kerja dengan organisasi, jenis kelamin, ras, tanggung jawab keluarga, pendidikan, kepribadian, dan pertimbangan pribadi lainnya.

##### 3. Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah segala alasan yang mempengaruhi perilaku karyawan untuk pindah kerja yang berasal dari dalam organisasi di tempat kerjanya yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik perusahaan seperti kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan,

dukungan manajemen, kebijakan sumber daya manusia yang mendukung, budaya organisasi, dan faktor-faktor lainnya.

Setiap organisasi ingin mempertahankan orang-orang yang kompeten dan kinerjanya bagus untuk efektivitas organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Apa yang karyawan rasakan tentang pekerjaannya dan segala hal yang berhubungan dengan tugas karyawan yang terkait dengan pekerjaannya harus mendapat perhatian yang besar dari organisasi (Yamazakia and Petchdee, 2015). Karyawan yang melakukan tanda-tanda perilaku *turnover* tidak bisa dibiarkan tetapi harus mendapat perhatian besar dari organisasi karena kalau tidak, pada akhirnya karyawan tersebut akan benar-benar melakukan tindakan *turnover*.

Menurut Puni *et al.* (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intentions* dalam suatu perusahaan di antaranya adalah besarnya gaji, prestasi kerja, perkembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan atasan, kesempatan promosi, komitmen karyawan dan banyak faktor lain yang menyebabkan terjadinya *turnover intentions* pada suatu perusahaan. *Turnover intentions* karyawan yang terjadi secara berlebihan dalam suatu organisasi pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya *turnover* yang akan membuat organisasi banyak mengeluarkan biaya, baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya-biaya tersebut berkaitan dengan perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, dan pengadaan karyawan pengganti (Puni *et al.*, 2016). Tingginya tingkat *turnover intentions* yang terjadi akan menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas ataupun kinerja perusahaan.

### 2.3. Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu perilaku kebiasaan menyimpang yang dilakukan oleh anggota organisasi, baik yang disengaja maupun tidak disengaja yang dapat merugikan organisasi. Menurut Fox, *et al.* (2001), perilaku kerja kontraproduktif merupakan kebiasaan yang memberikan dampak buruk bagi organisasi dan anggotanya. Beberapa contoh tindakan yang termasuk kebiasaan kerja kontraproduktif adalah menggunakan telepon genggam saat jam kerja untuk melakukan hal-hal di luar masalah pekerjaan, penyalahgunaan internet perusahaan, penganiayaan fisik, kekerasan verbal, sabotase, menolak untuk kerjasama, penggunaan narkoba, melakukan penipuan, keterlambatan saat masuk kerja, menerima suap, menggelapkan uang, ketidakhadiran, mengambil cuti panjang tanpa alasan yang jelas dan mencuri properti perusahaan (Bennett dan Robinson, 2000., Gruys dan Sackett, 2003 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016).

Perilaku kerja kontraproduktif telah menjadi topik studi yang semakin populer di kalangan peneliti organisasi dalam beberapa tahun terakhir (Penny dan Spector, 2005., Yang dan Diefendorff, 2009 seperti dikutip oleh Gualandri, 2012). Menurut teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), individu membentuk hubungan dengan orang lain dan mempertahankannya hanya karena ingin meningkatkan keuntungan (Blau, 1964; Emerson, 1972 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Teori ini memprediksi karyawan yang merasa menerima perlakuan yang tidak baik lebih berpotensi untuk marah, dendam, dan tidak puas. Ketika karyawan merasa tidak puas dengan organisasi atau atasan, karyawan tersebut bisa

membalas dengan perilaku kerja yang negatif seperti mengurangi kinerja, datang terlambat di tempat kerja, menggunakan waktu istirahat lebih lama dari waktu yang ditetapkan perusahaan, dan pulang lebih awal (*withdrawal*), melakukan pencurian (*theft*), melakukan pekerjaan dengan lambat (*production deviance*). Selain itu, individu dapat bertukar ketidakpuasannya dengan rekan kerja dengan terlibat dalam perilaku kontraproduktif seperti bercanda secara berlebihan, mengeluarkan kata-kata yang buruk (*abuse/bullying*), atau bahkan melakukan sabotase di tempat kerjanya. Perilaku kerja kontraproduktif akan berdampak buruk bagi organisasi apabila dibiarkan terus-menerus.

Menurut Sacket dan DeVore (2002) seperti dikutip oleh Anderson *et al.* (2005), ada 6 faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, yaitu:

1. Faktor Kepribadian

Beberapa dimensi kepribadian khususnya dari jenis *Big Five Personality* yang terdiri dari *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion/introversion*, *agreeableness*, dan *natural reactions*, memperlihatkan hubungan yang konsisten antara perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan individu ketika bekerja dengan dimensi kepribadian yang dimilikinya.

2. Karakteristik Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang dimiliki individu berpengaruh terhadap keahlian yang dibutuhkan, jenis tugas yang diberikan, dan cara bekerja. Ketiga hal tersebut akan berpengaruh terhadap pengalaman psikologis individu terkait pelaksanaan tugas kerja seperti pengalaman ketika menyelesaikan

tugas dengan sempurna, perasaan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerja individu dalam kinerja yang dilakukan, kepuasan kerja, motivasi kerja, absensi kerja, *turnover intentions* serta perilaku kerja kontraproduktif.

### 3. Karakteristik kelompok kerja

Segala sesuatu yang terjadi di dalam sebuah kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota di dalamnya. Dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi/perusahaan individu akan mengamati lingkungannya dan mencari tahu iklim seperti apa yang berlaku di dalam lingkungan kerjanya. Jika telah paham kemudian individu secara tidak langsung akan mengikuti perilaku atau kebiasaan yang berlaku di dalam kelompok di mana individu tersebut bekerja. Contoh jika ada seorang karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal, namun tidak mendapat respon apapun dari organisasi/perusahaan atau rekan kerja maka karyawan tersebut cenderung akan mengulangi perilakunya.

### 4. Budaya organisasi

Meskipun terdapat kesamaan antara pengaruh kelompok kerja dan budaya organisasi, dalam hal ini keduanya merupakan pengaruh sosial pada individu di lingkungan kerja, namun faktor budaya organisasi merupakan fenomena yang lebih luas dampaknya terhadap individu. Hal ini karena budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor dari luar kelompok

kerja secara langsung, seperti sistem manajemen yang ada pada organisasi/perusahaan tertentu.

#### 5. Sistem Kontrol

Sistem kontrol merupakan entitas fisik atau prosedural di tempat kerja yang bertujuan khusus untuk mengurangi terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Jika sistem kontrol dalam suatu organisasi/perusahaan lemah maka kecenderungan individu untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif tinggi. Demikian pula sebaliknya, jika sistem kontrol dalam suatu organisasi/perusahaan tinggi maka kecenderungan individu untuk berperilaku kerja kontraproduktif rendah.

#### 6. Ketidakadilan

Ketidakadilan yang diterima oleh individu dalam suatu organisasi akan membuat hubungan antara individu dan pemimpin tidak harmonis. Hubungan yang tidak harmonis antara pemimpin dan bawahan dapat menyebabkan karyawan kehilangan komitmen dan kepuasan dengan pekerjaannya. Morrow *et al.* (2005) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), mengatakan alasan nomor satu karyawan keluar dari pekerjaannya karena pimpinan memperlakukan karyawan dengan buruk dan tidak adil. Karyawan yang tetap memilih untuk bertahan dengan pekerjaannya memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah, komitmen organisasi yang rendah, memiliki tekanan psikologis, dan niat untuk meninggalkan perusahaan tinggi serta lebih sering berperilaku kerja kontraproduktif.

Berdasarkan targetnya, perilaku kerja kontraproduktif dibagi menjadi dua, yaitu perilaku kerja kontraproduktif interpersonal dan perilaku kerja kontraproduktif organisasi (Hackman and Johnson, 1996 seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016):

1. Perilaku kerja kontraproduktif interpersonal

Perilaku kerja kontraproduktif interpersonal ditujukan kepada orang lain di dalam organisasi seperti atasan dan rekan kerja yang dimaksudkan untuk memberikan ketidaknyamanan emosional atau fisik dan kerusakan. Perilaku kerja kontraproduktif muncul akibat tidak adanya pengelolaan hubungan yang baik antar atasan dan karyawan di tempat kerja seperti melakukan tindakan tidak menyenangkan yang ditujukan terhadap rekan kerja atau anggota organisasi (*abuse/bullying*).

2. Perilaku kerja kontraproduktif organisasi

Perilaku kerja kontraproduktif organisasi merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh anggota organisasi yang ditujukan terhadap organisasi di tempat kerja seperti melakukan pekerjaan dengan tidak benar (*production deviance*), mencuri (*theft*), menghindari pekerjaan, terlambat berangkat kerja ataupun tidak berangkat kerja (*withdrawal*), melakukan perusakan terhadap lingkungan perusahaan (*sabotage*).

Perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan oleh individu secara berlebihan dalam suatu organisasi akan merugikan organisasi atau perusahaan

karena produktivitas individu dalam bekerja membawa peranan penting dalam menentukan tingkat kesuksesan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

#### **2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions* dan Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan atau tinggal di suatu organisasi serta terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Mbah dan Ikemefuna (2011) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), hubungan gaya kepemimpinan yang buruk seperti gaya kepemimpinan otokratis atau gaya kepemimpinan yang terpusat menjadi salah satu alasan utama mengapa karyawan terlibat *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif.

Hubungan yang tidak harmonis antara pemimpin dan bawahan dapat menyebabkan karyawan kehilangan komitmen dan kepuasan dengan pekerjaannya. Morrow *et al.* (2005) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), mengatakan alasan nomor satu karyawan keluar dari pekerjaannya karena pimpinan memperlakukan karyawan dengan buruk. Karyawan yang tetap memilih untuk bertahan dengan pekerjaannya memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah, komitmen organisasi yang rendah, memiliki tekanan psikologis dan niat untuk meninggalkan perusahaan tinggi.

Menurut Gwavuya (2011) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), akibat dari kepemimpinan yang tidak kompeten menyebabkan performa karyawan buruk, tingkat stres yang tinggi, rendahnya komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja yang rendah, terjadinya *turnover intentions* dan perilaku kerja

kontraproduktif yang tinggi. Kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang penting dalam memotivasi karyawan dan mempertahankannya terutama jika karyawan menerima *feedback* positif secara rutin dan pengakuan (Puni *et al.*, 2016). Sikap positif yang dilakukan oleh seorang atasan langsung terhadap bawahannya dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan, atasan, dan organisasi.

Callier (2011) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), mengatakan pengambilan keputusan secara demokrasi merupakan salah satu langkah di mana manajemen dapat meminimalkan *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif. Partisipatif adalah suatu proses di mana pengambilan keputusan bersama antara individu-individu yang pada umumnya tidak memiliki status yang sama dalam suatu organisasi dan itu adalah fungsi dari gaya kepemimpinan demokrasi. Hasil dari gaya kepemimpinan demokrasi sangat banyak tapi paling utama adalah motivasi karyawan, berkurangnya *turnover intentions* serta perilaku kerja kontraproduktif (Wagner, 1995 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016).

Kepuasan kerja merupakan faktor kualitas manajemen dalam organisasi, yang membentuk *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif (Liden dan Maslyn, 1994 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Callier (2011) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), di Amerika Serikat, 77% dari karyawan tidak puas dengan pekerjaannya saat ini dan sedang mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya serta mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berhubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention*. Penelitian tersebut

telah mengungkapkan sejauh mana karyawan menempatkan dirinya di organisasi memiliki dampak positif pada tingkat kepuasan (Callier, 2011 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai organisasi bisa memberikan kenyamanan karyawan sehingga meminimalkan stres dan *turnover intentions* (Zeffane, 1994., Hrebiniak dan Alutto, 1992 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016).

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Puni *et al.* (2016), meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, *turnover intentions*, dan perilaku kerja kontraproduktif pada delapan cabang Bank Premier Gana. Penelitian Puni *et al.* (2016), menghasilkan temuan adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, *laissez-faire* dengan *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif.

Liu *et al.* (2013), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Shenzhen and Hong Kong. Penelitian Liu *et al.* (2012), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

Iskandar (2013), meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan departemen *front office* di Hotel Ibis Bandung Trans Studio. Penelitian Iskandar (2013), menghasilkan temuan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan.

Handayani (2017), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan otoriter dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan divisi operasional PT Citra Srigati Lestari. Penelitian Handayani (2017), menghasilkan temuan gaya

kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan divisi operasional.

Andika dan Budiono (2012), melakukan penelitian analisis gaya kepemimpinan demokrasi, lingkungan kerja dan komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan PT X. Penelitian Andika dan Budiono (2012), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, sehingga *turnover intentions* dalam perusahaan rendah.

Bruursemma (2004), melakukan penelitian gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian Bruursema (2004), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.

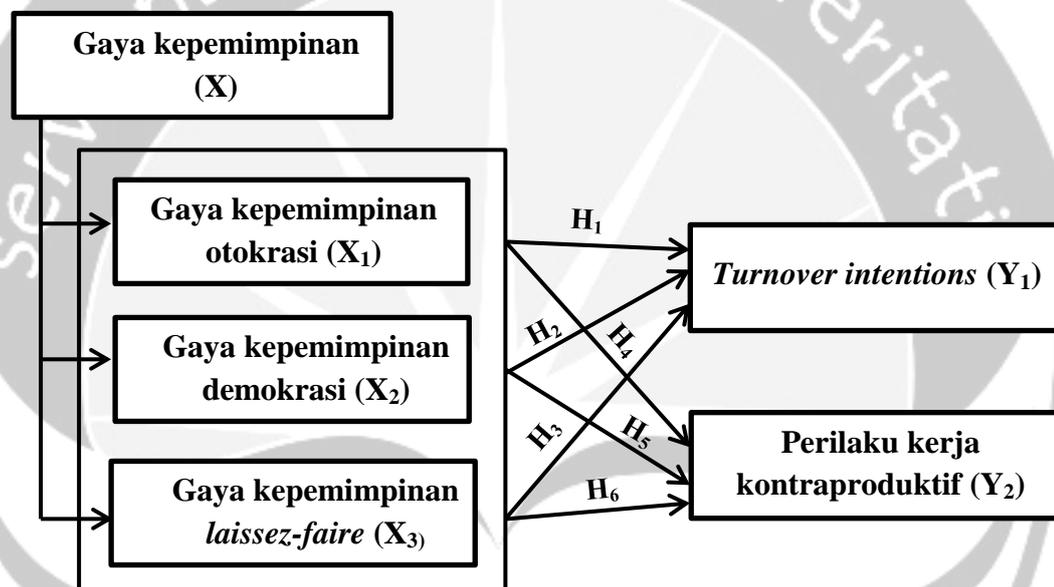
Budiman (2015), meneliti hubungan atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada perawat Rumah Sakit Khusus Mata Palembang. Penelitian Budiman (2015), menghasilkan temuan adanya pengaruh negatif antara kualitas hubungan atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Mekpor dan Dartey-Baah (2017), melakukan penelitian gaya kepemimpinan dan Perilaku Kerja Karyawan di Sektor Perbankan Ghana. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Counterproductive Work Behavior* (CWB). Penelitian Mekpor dan Dartey-Baah (2017), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *counterproductive work behavior* (CWB) karyawan.

## 2.6. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. Berikut ini adalah kerangka penelitiannya:

### 4.5. Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**

Sumber: Peneliti

Gambar 2.1 mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi dan *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif. Garis yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi, dan *laissez-faire* dengan *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif menggambarkan pengaruh hubungan antara variabel-variabel ini.

Liu *et al.* (2013), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* pada Perusahaan Shenzhen and Hong Kong. Penelitian Liu *et al.* (2012), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan. Penelitian Mekpor dan Dartey-Baah. (2017), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *counterproductive work behavior* (CWB) karyawan.

Karyawan yang bekerja di bawah gaya kepemimpinan otokratis lebih rentan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karena pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan otokratis lebih berorientasi pada produksi daripada sumber daya manusia yang ada di perusahaan (Puni *et al.*, 2016).

Karyawan di bawah gaya kepemimpinan demokratis cenderung tidak melakukan *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karena adanya pendekatan pengambilan keputusan secara kolektif oleh pemimpin dan terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan sedangkan kepemimpinan di bawah gaya kepemimpinan *laissez-faire* cenderung untuk tidak terlibat *turnover intentions* tetapi rentan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karena pemimpin terlalu memberi kebebasan terhadap bawahan (Puni *et al.*, 2016).

Budiman (2015), meneliti hubungan atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Penelitian Budiman (2015), menghasilkan temuan adanya pengaruh negatif antara kualitas hubungan atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

## 2.7. Hipotesis

Menurut Handayani (2017), pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan otokratis memusatkan segala keputusan dan kebijakan secara penuh. Bawahan hanya bertindak sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Hal ini membuat karyawan merasa tertekan dan mengalami stress dalam pekerjaannya, sehingga terjadi *turnover intentions* karyawan.

Penelitian Handayani (2017), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan divisi operasional. Jika pemimpin semakin otokratis maka *turnover intentions* yang dilakukan oleh karyawan juga semakin tinggi. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.**

Menurut Hackman dan Johnson (1996) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), dalam gaya kepemimpinan demokrasi, pemimpin mempertimbangkan keinginan dan saran dari anggota serta orang-orang dari organisasi. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai., 2006 seperti dikutip oleh Iskandar., 2013).

Penelitian Andika dan Budiono (2012), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Jika pemimpin semakin bijaksana maka *turnover intentions*

yang dilakukan oleh karyawan semakin rendah. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.**

Menurut Bass (1999) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), gaya kepemimpinan *laissez-faire* sebenarnya "non-kepemimpinan" karena pemimpin hampir tidak memiliki pengaruh atas kelompok, sehingga sulit untuk membedakan antara pemimpin dan pengikut. Seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan *laissez-faire*, terlalu memberikan kebebasan terhadap bawahannya, pemimpin percaya bawahannya tidak perlu selalu diawasi sehingga hal ini menyebabkan *turnover intentions* rendah (Puni *et al.*, 2016).

Penelitian terdahulu yang dilakukan Iskandar (Liu *et al.*, 2013), menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan. Tingginya kontrol kepada bawahannya dan rendahnya kepemimpinan *laissez-faire* akan membuat bawahan rentan untuk melakukan *turnover intentions* karyawan, sebaliknya jika kontrol terhadap bawahan tidak terlalu ketat maka *turnover intention* karyawan rendah. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.**

Para pemimpin otokratis percaya imbalan dan hukuman sebagai motivasi untuk karyawan agar bisa bekerja dengan baik dan bawahan melaksanakan arahan

pemimpin tanpa ada anggota kelompok yang boleh mengambil keputusan, hal tersebut membuat bawahan merasa tertekan dan mengalami stress dalam pekerjaannya, sehingga karyawan terlibat perilaku kerja kontraproduktif (Puni *et al.*, 2016).

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan otoriter secara sepihak bisa menggunakan semua otoritas pengambilan keputusan dengan menentukan kebijakan dan prosedur untuk pencapaian tujuan (Mullins, 1999 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Menurut Boone dan Kurtz (2017) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), para pemimpin otoriter menghasilkan keputusan, mengkomunikasikan kepada bawahan, dan mengharapkan implementasi atas instruksi tersebut dengan segera.

Menurut Mbah dan Ikemefuna (2011) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), hubungan gaya kepemimpinan yang buruk seperti gaya kepemimpinan otoriter atau gaya kepemimpinan yang terpusat menjadi salah satu alasan utama mengapa karyawan terlibat perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian Mekpor dan Dartey-Baah (2017), mengasihkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *counterproductive work behavior* (CWB) karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Gaya kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.**

Kepemimpinan demokrasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dengan melibatkan anggota tim, tetapi juga membantu untuk mengembangkan

keterampilan karyawan dan mempromosikan kerjasama tim (Puni *et al.*, 2016). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Puni *et al.* (2016), adanya kebebasan mengeluarkan pendapat dan mengambil keputusan membuat bawahan merasa dihargai oleh pemimpin, sehingga perilaku kerja kontraproduktif karyawan rendah.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) seperti dikutip oleh Iskandar (2013), gaya kepemimpinan demokrasi menepatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam suatu organisasi. Sikap pemimpin yang lebih mementingkan sumber daya manusia membuat karyawan merasa dihargai atas kerja kerasnya, sehingga membuat perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan rendah.

Karyawan di bawah gaya kepemimpinan demokratis cenderung tidak melakukan perilaku kerja kontraproduktif karena adanya pendekatan pengambilan keputusan secara kolektif oleh pemimpin dan terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan (Puni *et al.*, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Bruursema (2004) seperti dikutip oleh Mekpor dan Dartey-Baah (2017), mengasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *counterproductive work behavior* (CWB) karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>5</sub>: Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.**

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan *laissez-faire* jarang melakukan kontrol terhadap bawahannya, komunikasi terjadi hanya jika diperlukan (Puni *et al.*, 2016). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Skogstad *et al.* (2007) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap konflik peran, ambiguitas peran, dan konflik di antara rekan kerja yang mengakibatkan ketidakpuasan dan perilaku kerja kontraproduktif.

Menurut Puni *et al.* (2016), seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan *laissez-faire* berkomunikasi dengan bawahan hanya diperlukan. Pemimpin sebagai penghubung yang menghubungkan sumbangan pemikiran dari anggota kelompoknya. Lemahnya kendali dari atasan membuat karyawan jadi tidak produktif dan anggota organisasi akan apatis, sehingga perilaku kerja kontraproduktif yang ditimbulkan akan semakin tinggi.

Mekpor dan Dartey-Baah (2017), menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Jika pemimpin terlalu memberikan kebebasan terhadap karyawan maka perilaku kerja kontraproduktif karyawan akan meningkat karena kurangnya kontrol dari atasan. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>6</sub>: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.**