

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Davis, Keith, 1985). Gibson, James L. et.al., (1982: 178) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Sedangkan Menurut Davis (1985), gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yuki, 1998). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Dalam suatu organisasi, peranan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi cukup besar. Hal ini disebabkan karena pemimpinlah yang mengorganisasikan seluruh kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu (Kartono,2005). Di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijakan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan.

Dalam sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga muncul beragam konseptualisasi kepemimpinan. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian (*traits theory*)

mengasumsikan pemimpin yang berhasil sudah merupakan takdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin. Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan baru tersebut adalah pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektifitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Dalam penelitian ini hanya memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al., 2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini,

idealized influence dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem*

solving quality) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

2.1.3 Insentif

Salah satu upaya yang di tempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuan adalah meningkatkan kinerja karyawan. Setiap pemimpin harus berusaha memenuhi kebutuhan para karyawannya, karena pada umumnya, orang mau bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Salah satunya dengan pemberian insentif. Hal itu sesuai dengan pendapat Notoatmodjo (2003), bahwa manusia sebagai makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Kebutuhan itulah yang mendorong manusia untuk terus meningkatkan penghasilannya dengan meningkatkan pula kinerjanya.

Definisi insentif menurut Terry (1964) adalah : *“Incentive is an important actuating tool. Human being tend to strive more intensely when the reward for accomplishing satisfies their personal demand”*. Insentif adalah suatu alat penggerak yang penting. Manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap apa yang diminta.

Pendapat lain tentang intensif dikemukakan oleh Panggabean (2002), yaitu suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, agar dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Mangkunegara (2002), mengemukakan bahwa insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui batas yang telah ditentukan.

Insentif merupakan penghargaan yang diberikan untuk memotivasi karyawan, agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu (Arep, dan Tanjung:2002). Pengertian lainnya diungkapkan oleh Hasibuan (2002) bahwa insentif adalah kombinasi antara waktu yang dihemat dan aktivitas kerja. Cara kombinasi ini merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreativitas dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional.

Siagian (1996) mengemukakan guna lebih mendorong produktivitas kerja yang tinggi banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi karyawan organisasi. Dalam memberikan insentif, perusahaan harus mengetahui kebutuhan karyawan masing-masing. Dengan adanya kebutuhan, seseorang akan termotivasi melakukan pekerjaan. Pada hakikatnya, insentif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik guna memanfaatkan unsur-unsur kerja lebih optimal karena terdorong oleh keinginan memperoleh insentif lebih tinggi.

Tujuan insentif adalah untuk menimbulkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja sangat menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama, disamping itu semangat kerja juga ikut menentukan keberhasilan perusahaan.

Insentif dapat dibagi dalam beberapa bagian. Dessler (1998; 141) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 1 menyatakan bahwa insentif dibagi menjadi beberapa bagian yaitu meliputi:

1. Pemberian bonus

Pemberian bonus adalah insentif spontan yang dihadiahkan kepada karyawan karena prestasi kerja/pekerjaan yang dikerjakan bagus dan memuaskan

2. Jaminan kesehatan

Jaminan kesehatan adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan pada karyawan/pengawas yang telah memberikan prestasi maksimal terhadap perusahaan tersebut sehingga karyawan/pengawas mendapatkan jaminan kesehatan dari perusahaan.

3. Jaminan hari tua

Jaminan hari tua adalah bentuk tabungan wajib yang mempunyai tujuan untuk memberikan bekal uang pada hari tua dan yang hanya dilakukan apabila tenaga kerja berhenti bekerja.

4. Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah kenaikan suatu jabatan dalam suatu organisasi karena prestasi karyawan tersebut dinilai baik.

5. Tunjangan hari raya

Tunjangan hari raya adalah pembayaran yang diberikan secara tidak langsung karena prestasinya, diantaranya adalah tunjangan masa kerja, jabatan, transportasi diukur dalam satuan rupiah dan juga bisa dalam berbentuk barang.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan suatu upah atau gaji tambahan sebagai perangsang bagi karyawan yang mempunyai prestasi di dalam suatu perusahaan agar mempunyai semangat di dalam melakukan aktivitas sehingga merasa nyaman dan bertahan dalam perusahaan untuk lebih menghasilkan produktivitas dan pemberiannya berbeda-beda untuk setiap karyawan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Jop Performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Definisi kinerja karyawan dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (1995:9) adalah “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)”.

Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara(1995). Secara umum

dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Organisasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi dipengaruhi faktor-faktor lingkungan yang bersifat eksternal dan internal. Salah satu faktor internal yang mampu mempengaruhi kemajuan organisasi adalah kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2005:309), kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target,

kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Menurut Robbins (2002:206), ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang karyawan. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang pemimpin dapat menentukan kriteria keberhasilan suatu pekerjaan.

Faustino Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*) ; dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behavior-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performannya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap

mengabaikan dimensi-dimensi kerja yang sifatnya non kuantitatif (Faustino Gomes, 1995)

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Faustion Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing *et al*, 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998), Bono dan Judge (2003) serta Sing *et al* (1996) menyarankan penggunaan instrument yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono

(2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan aspek-aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif.

2.1.5 Tingkat perputaran (*Turnover*) Karyawan

Tingkat perputaran atau yang biasa disebut dengan merupakan keinginan seseorang untuk pindah. Keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al., 2001: 165). Lebih lanjut menurut Mobley (1979), Horner dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant et al., 2001: 165) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Ancok (1985) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku berkaitan erat dengan pengetahuan tentang suatu

hal, sikap (*attitude*) terhadap hal tersebut dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niatnya. Niat seseorang melakukan *turnover* tergantung dari sikap atau perilaku dari seorang atasan, jika atasan atau pemimpinnya dapat bekerja sama dengan baik maka seorang karyawan akan berusaha untuk bertahan di perusahaan tersebut.

Turnover sebagai salah satu gejala perilaku dalam organisasi telah menarik banyak orang (terutama ahli psikologi dan ekonomi) untuk mempelajari dan menelitinya. *Turnover* merupakan perpisahan seorang karyawan dimana mereka selama ini bekerja dan karena suatu hal maka karyawan tersebut berhenti dari suatu perusahaan.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Menurut Mobley (1979) dalam Muchinsky (1993) tentang *employee turnover*, pikiran untuk berhenti bekerja dimulai dari adanya pikiran dan intensi untuk berhenti bekerja serta melakukan usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru. Menurut Bedian dan Achilles (1981);

Netemeyer et al, (1990); Sager (1994) dalam Grant et al., (2001: 167), semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek -aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi yang lain.

Mobley (1979) mengatakan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela maupun terpaksa. *Turnover* dapat dibedakan menjadi dua tipe yaitu *turnover* yang sukarela atau diprakarsai oleh karyawan dan tipe *turnover* yang terpaksa atau diprakarsai oleh organisasi atau perusahaan, ditambah dengan kematian dan pengunduran diri atas desakan. *Turnover* yang terjadi secara sukarela dapat disebabkan karena karyawan tersebut sudah tidak dapat bekerjasama dengan baik dengan atasannya, sebab atasan selalu memberi perintah dengan cara memaksa dan harus dilaksanakn. Sedangkan secara terpaksa karena karyawan diberhentikan atau terjadi pengurangan karyawan oleh perusahaan yang bersangkutan atau disebabkan oleh kematian dan mengundurkan diri atas desakan dari berbagai pihak di perusahaan tersebut dan bukan karena keinginannya sendiri.

Mengacu pada definisi yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah niat seseorang untuk keluar dari pekerjaan di suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain. Johnson et al, (1990) dalam Grant et al, (2001: 67) dalam penelitiannya

menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan antara lain oleh Babakus et al. (1999); Netemeyer et al. (1990); dan Sager (1994) dalam Grant et al, (2001: 167).

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian Shea, Christine M. (1999) yang berjudul : “*The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*”, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Penelitian yang dilakukan oleh Koko sujatmoko (2007) yang berjudul : “Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Operasional Pemasaran Dunkin Donuts” menjelaskan bahwa pemberian insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Huselid (1995) dengan judul “*The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*” secara komprehensif mengevaluasi hubungan antara sistem Praktek Kinerja yang tinggi dan kinerja perusahaan. Hasilnya didasarkan pada sampel mendekati seribu perusahaan yang

mengindikasikan bahwa praktek tersebut memiliki dampak yang signifikan secara ekonomi dan statistik pada hasil lanjutan karyawan (tingkat perputaran dan produktivitas) maupun pengukuran jangka panjang dan jangka pendek dari kinerja finansial perusahaan. Dukungan untuk prediksi bahwa dampak *High Performance Work Practices* terhadap kinerja perusahaan berada dalam bagian yang tergantung pada keterkaitan dan hubungan dengan strategi kompetitif yang terbatas.

2.3 Kerangka Pemikiran

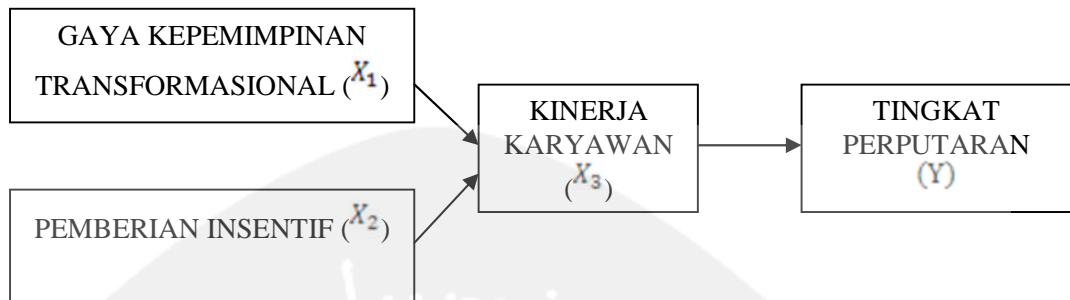
Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berdasar pada prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional lebih mementingkan pengembangan tanggung jawab karyawan. adanya arahan dan bimbingan yang baik dari seorang pemimpin akan membuat nyaman seorang karyawan bekerja dalam perusahaan. Hal tersebut yang dapat memotivasi seorang karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian Insentif. Insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi. Hal ini didasarkan pada manusia sebagai makhluk sosial

yang mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Kebutuhan itulah yang mendorong manusia untuk terus meningkatkan penghasilannya dengan meningkatkan pula kinerjanya.

Kinerja karyawan yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif dapat memberikan dampak positif atau negatif. Semakin baik kinerja karyawan seseorang maka tingkat perputaran karyawan semakin sedikit terjadi dalam perusahaan, begitu juga sebaliknya jika kinerja seseorang semakin memburuk maka tingkat perputaran karyawan juga akan semakin banyak terjadi dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif juga dapat mempengaruhi adanya tingkat perputaran. Keinginan untuk pindah (*Turnover Intention*) merupakan sinyal awal terjadinya tingkat perputaran karyawan di dalam organisasi.

Variabel-variabel dalam penelitian ini dikumpulkan dan dihubungkan satu dengan yang lainnya dalam bentuk bagan sesuai dengan tujuan penelitian, sebagai kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



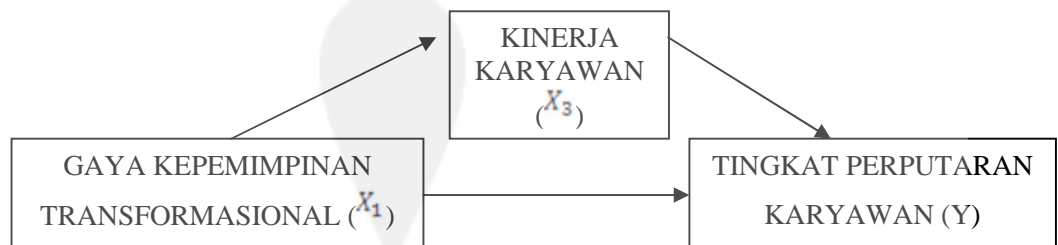
Sumber : Dikembangkan dari Sugiyono (2010)

Gambar 2.3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Pada gambar 2.3.1 dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara tidak langsung juga memberikan pengaruh terhadap tingkat perputaran karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dapat digambarkan ke dalam model 2 model penelitian yaitu sebagai berikut :

- **Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dengan Tingkat Perputaran Karyawan**

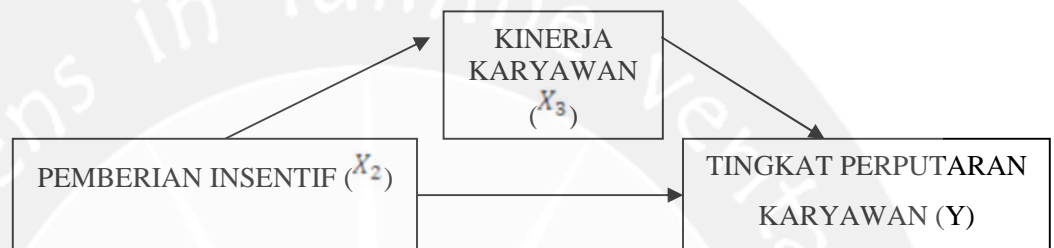
Berikut gambar kerangka pikir penelitian yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan tingkat perputaran karyawan.



Gambar 2.3.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dengan Tingkat Perputaran Karyawan

- **Hubungan antara Pemberian Insentif dan Kinerja Karyawan dengan Tingkat Perputaran Karyawan**

Berikut gambar kerangka pikir penelitian yang menggambarkan hubungan antara pemberian insentif dan kinerja karyawan dengan tingkat perputaran karyawan.



Gambar 2.3.3 Hubungan antara Pemberian Insentif dan Kinerja Karyawan dengan Tingkat Perputaran Karyawan

2.4 Hipotesis

Pada gaya kepemimpinan transformasional Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Arahan dan bimbingan yang baik dari seorang pemimpin akan membuat nyaman seorang karyawan bekerja dalam perusahaan. Hal tersebut yang dapat memotivasi seorang karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif dapat memberikan dampak positif atau negatif. Semakin baik kinerja karyawan seseorang maka tingkat perputaran karyawan semakin sedikit terjadi dalam perusahaan, begitu juga sebaliknya jika kinerja seseorang semakin memburuk maka tingkat

perputaran karyawan juga akan semakin banyak terjadi dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif juga dapat mempengaruhi adanya tingkat perputaran. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian Insentif. Insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi. Kebutuhan material sebagai makhluk sosial mendorong manusia untuk terus meningkatkan penghasilannya dengan meningkatkan pula kinerjanya. Karena kinerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap tingkat perputaran karyawan maka secara tidak langsung pemberian insentif mempunyai pengaruh terhadap tingkat perputaran karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H2: Pemberian insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.