

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam suatu organisasi diperlukan pengelolaan yang baik pada manajemen sumber daya manusia. Hal ini mengingat karyawan merupakan aset yang penting pada suatu perusahaan sehingga wajib dijaga. Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan maka semakin sulit pula perencanaan dan pengendalian karyawannya. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang bisa mengatur dan mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan kepegawaian.

Menurut Farida (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari suatu proses pemanfaatan karyawan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hadari (2011) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia disebut sebagai personil, tenaga kerja, karyawan, potensi manusiawi, pekerja sebagai penggerak roda organisasi untuk mewujudkan potensi yang merupakan aset perusahaan yang berfungsi sebagai modal non material dalam suatu perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pergerakan dan pengendalian semua potensi fisik dan psikis berfungsi secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Fungsi-fungsi manajemen

Menurut Farida (2017) fungsi manajemen ada dua yaitu :

a) Fungsi manajerial :

1. Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

2. Pengorganisasian

Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut tercapai dengan baik.

3. Pengarahan

Fungsi manajerial yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

4. Pengawasan

Fungsi Manajemen yang mengarahkan sesudah maupun atau sebelum

b) Fungsi operasional

1. Pengadaan sumber daya manusia

Suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan perusahaan.

2. Pengembangan sumber daya manusia

Suatu proses dimana ketika karyawan sudah melakukan seleksi dan lain-lain proses selanjutnya adalah meningkatkan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugasnya dalam bekerja.

3. Pemberian kompensasi sumber daya manusia

Proses pemberian penghargaan yang adil dan layak untuk para karyawan setelah bekerja secara maksimal untuk pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi ini berhubungan dengan penilaian prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan.

4. Pengintegrasian sumber daya manusia

Penyesuaian keinginan individu atau organisasi. Penyesuaian ini berfungsi untuk memahami sikap dan perasaan karyawan untuk mempertimbangkan kebijaksanaan perusahaan.

5. Pemeliharaan sumber daya manusia

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik karyawan dan pemeliharaan sikap yang menyangkut program pelayanan karyawan di perusahaan.

6. PHK sumber daya manusia

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan juga harus memenuhi tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang

timbul atas pemutusan hubungan kerja tersebut seperti uang ganti rugi, uang pesangon dan hak pensiun.

3. Stress Kerja

1) Pengertian Stress Kerja

Pengertian Stress merupakan satu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Kreitner dan Kinicki (2015) mendefinisikan stress sebagai respon adaptif yang dipengaruhi karakteristik individu dan atau proses psikologis, yang merupakan akibat dari tindakan eksternal, situasi, atau kejadian yang membebankan tuntutan fisik dan psikologis pada seseorang. Sunyoto (2014) menyatakan bahwa stress adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang.

Handoko (2011) mendefinisikan stress kerja sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya.

2) Penyebab Stress

Kreitner dan Kinicki (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang di identifikasikan sebagai pemicu stress, yaitu:

- a. Tingkat individu, meliputi: tuntutan kerja, kelebihan pekerjaan, kekurangan pekerjaan dan monoton, konflik peran, ambiguitas peran, dan keamanan kerja.
- b. Tingkat kelompok, meliputi: dinamika kelompok, perilaku manajer, dan kekerasan.
- c. Tingkat organisasi, meliputi: budaya, struktur, teknologi, dan pengenalan tentang perubahan dalam kondisi kerja.
- d. Ekstra organisasi, meliputi: keluarga, status sosial ekonomi, waktu perjalanan, kebisingan, panas, kesibukan, dan polusi udara. Stres kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak menentu, otoritas yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustrasi.

Munandar (2011) mengelompokkan faktor-faktor penyebab stres dalam pekerjaan yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor instrinsik dalam pekerjaan, meliputi tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik berupa bising, vibrasi (getaran), higene. Sedangkan tuntutan tugas mencakup:
 - a) Kerja shift atau kerja malam Kerja shift merupakan sumber utama dari stres bagi para pekerja pabrik. Para pekerja shift lebih sering mengeluh tentang kelelahan

dan gangguan perut daripada para pekerja pagi, siang dan dampak dari kerja shift terhadap kebiasaan makan yang mungkin menyebabkan gangguan perut.

b) Beban kerja Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres.

c) Peran terhadap risiko dan bahaya Risiko dan bahaya dikaitkan dengan jabatan tertentu merupakan sumber stres. Makin besar kesadaran akan bahaya dalam pekerjaannya makin besar depresi dan kecemasan pada tenaga kerja.

b. Peran individu dalam organisasi Setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai yang diharapkan atasannya. Namun tenaga kerja tidak selalu berhasil memainkan perannya sehingga timbul:

a) Konflik peran

b) Keterpaksaan peran

c. Pengembangan karir Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih dan promosi yang kurang.

d. Hubungan dalam pekerjaan Harus hidup dengan orang lain merupakan salah satu aspek dari kehidupan yang penuh stres. Hubungan yang baik antar anggota dari satu

kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi.

- e. Struktur dan iklim organisasi Kepuasan dan ketidakpastian kerja berkaitan dengan penilaian dari struktur dan iklim organisasi. Faktor stres yang ditemui terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlibat atau berperan serta dalam organisasi.

Mohyi (2016) menguraikan dua kategori penyebab stress, yaitu:

- a. On the job (masalah terkait kondisi kerja), yaitu:
 - a) Beban kerja yang berlebihan
 - b) Tekanan waktu
 - c) Kualitas supervisi yang jelek
 - d) Iklim politis yang tidak aman
 - e) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
 - f) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
 - g) Roll ambiguity (kemenduaan peranan)
 - h) Frustrasi
 - i) Konflik antar pribadi dan kelompok
 - j) Perbedaan nilai-nilai perusahaan dan karyawan
 - k) Berbagai bentuk perubahan
- b. Off the job (masalah-masalah diluar pekerjaan), yaitu:

- a) Kekuatan finansial
- b) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- c) Masalah-masalah fisik
- d) Masalah-masalah perkawinan
- e) Perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal
- f) Masalah-masalah pribadi lainnya seperti kematian sanak saudara

3) Indikator Stress Kerja

Anoraga (2019), mengemukakan indikator stress kerja,yaitu :

- a. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
- b. Perbedaan antara tuntutan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan kewajiban.
- c. Ketidacocokan dengan pekerjaan.
- d. Pekerjaan yang berbahaya, membuat frustrasi, membosankan atau berulang- ulang.
- e. Beban lebih.
- f. Faktor-faktor yang diterapkan oleh diri sendiri seperti target dan harapan yang tidak realistis, kritik dan dukungan terhadap diri sendiri.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Sari (2009) kompensasi adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap SDM yang ikut kontribusi di dalamnya. Berdasarkan pendapat Schuler dan Jackson dalam Muljani

(2002) kompensasi total dibedakan menjadi tiga yaitu kompensasi dasar, kompensasi variabel, dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi dasar adalah kompensasi yang diberikan dalam jumlah dan waktu yang tetap, adapun contohnya adalah gaji dan upah.

Bentuk kompensasi yang kedua adalah kompensasi variabel, dimana kompensasi tersebut dalam bentuk penghargaan pada karyawan yang memiliki prestasi baik, kompensasi jenis ini memiliki jumlah yang bervariasi dan waktu pembayaran kepada karyawannya tidak pasti, sesuai dengan effort karyawan itu sendiri. Kompensasi di dalamnya terdapat upah yang harus diterima oleh karyawan, dimana hal itu merupakan suatu penerimaan yang berfungsi sebagai jaminan kehidupan yang layak.

Berdasarkan pendapat Hasibuan dalam Jufrizen (2018) orang yang memiliki niat untuk bekerja secara maksimal disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Keinginan untuk hidup (the desire for live), artinya keinginan utama setiap orang. Tujuan utama manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan primernya yaitu untuk makan tentu guna melanjutkan kehidupannya.

- 2) Keinginan untuk memperoleh/memiliki sesuatu (the desire for possession), keinginan jenis ini adalah dorongan terdalam manusia untuk semangat dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya.

3) Keinginan untuk kekuasaan (the desire fir power), kekuasaan erupakan keinginan untuk memiliki, menduduki, mendorong orang-orang yang mau untuk bekerja.

4) Pengakuan , hal ini merupakan keinginan untuk diakui, masuk dalam hirarki kebutuhan manusia paling akhir.

Hasibuan dalam Jufrizen (2018) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki tujuan pokok yaitu sebagai ikatan kerja sama, membentuk kepuasan kerja karyawan, dorongan semangat, pembentuk sikap taat aturan serta keterlibatan pihak ketiga yaitu pemerintah.

b. Jenis Kompensasi

Berdasarkan pendapat Farida dan Hartono (2017) kompensasi dibagi menjadi beberapa jenis adapun sebagai berikut :

- 1) Kompensasi dalam bentuk uang, artinya kompensasi yang harus dibayarkan dalam karyawan dalam bentuk sejumlah uang tertentu.
- 2) Kompensasi dalam bentuk barang, dimana kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan dalam bentuk barang tertentu.

Berdasarkan pemberiannya kompensasi menurut Farida dan Hartono (2017) dibedakan menjadi dua sebagai berikut :

- 1) Direct compensation (kompensasi langsung) Bentuk kompensasi jenis ini adalah gaji, upah, atau upah insentif. Farida dan Hartono (2017) menjelaskan bahwa gaji merupakan

balas jasa yang wajib diberikan secara periodik terhadap karyawan, berbeda dengan upah yang merupakan balas jasa yang wajib diberikan kepada pekerja harian dengan prosedur tertentu. Upah insentif adalah bentuk apresiasi kepada karyawan yang memiliki jejak prestasi baik.

2) Indirect compensation (kompensasi tidak langsung) Farida dan Hartono (2017) menjelaskan bahwa kompensasi ini diberikan berdasarkan keputusan masing-masing industri atau perusahaan untuk karyawannya sebagai wujud kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan

5. Gaji

Menurut Gary Dessler (2012) gaji karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari di pekerjaannya karyawan itu. Gaji adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan uang untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat menurut Yani (2012). Gaji kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja pegawai menurut Triyono (2012). Gaji kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaji kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa yang berupa uang. Gaji dapat dilihat sebagai bagian dalam perusahaan yang mendukung karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja agar dapat menunjukkan kinerja dan loyalitas yang baik. Oleh karena itu gaji yang rendah yang

dirasakan karyawan dapat menyebabkan karyawan melakukan turnover intention.

Tujuan Gaji Menurut Rivai dan Sagala (2013), tujuan pemberian gaji adalah :

- a) Ikatan kerja sama Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
- b) Kepuasan kerja Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c) Pengadaan efektif Jika program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d) Motivasi Jika gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.
- e) Stabilitas karyawan Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- f) Disiplin Dengan pemberian gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g) Pengaruh serikat buruh Dengan program gaji yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

Adapun factor faktor menurut Harianja (2008) adalah;

(1) Tingkat gaji yang lazim, yaitu tingkat gaji bisa sangat tergantung pada ketersediaan (supply) tenaga kerja dipasar dan permintaan tenaga kerja;

(2) Serikat buruh, yaitu serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan gaji yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan;

(3) Pemerintah, yaitu pemerintah mempunyai kekuasaan yang besar dalam mengatur perusahaan-perusahaan.

6. Kepemimpinan

Umi Farida dan Sri Hartono, (2016). Kepemimpinan yaitu kemampuan yang ada pada seorang pemimpin untuk mengelaborasi supaya mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian Kepemimpinan Sebuah organisasi tidak bisa lepas dari peran seorang pemimpin. Seorang pemimpin pasti memiliki kelebihan dibandingkan anggotanya dalam organisasi tersebut. Kelebihan inilah yang dijadikan bahan penilaian dari anggotanya. Tidak semua orang bisa memiliki kelebihan tersebut karena kelebihan itu berasal dari pengalaman serta pendidikan yang diperoleh sebelumnya.

Menurut Rivai (2015) pemimpin ialah seseorang yang mempunyai kelebihan dan kecakapan dalam suatu bidang sehingga dapat mempengaruhi orang-orang untuk melakukan aktivitas tertentu demi tercapainya beberapa tujuan.

Menurut Winardi dalam buku Rivai (2016) , menjelaskan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kecakapan pribadi untuk mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya supaya mampu mencapai sasaran-sasaran tertentu secara bersama-sama.

Pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi anggota maupun orang lain, mempengaruhi sikap mereka, serta kemampuan dalam mencapai sebuah tujuan organisasi.

Yukl dalam Choliq (2014) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku individu dalam memimpin aktivitas suatu kelompok kedalam tujuan yang akan dicapai bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan ialah suatu usaha yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan dalam ranah kepemimpinan mencakup pengarahan terhadap bawahan, pemberian dorongan dan motivasi.

Kepemimpinan Pada dasarnya setiap pemimpin mempunyai perbedaan sikap dalam memimpin anggotanya. Perilaku seperti ini disebut dengan kepemimpinan. Menurut Miftah Toha dalam Rivai (2016)

menjelaskan bahwa kepemimpinan ialah norma perilaku yang digunakan seseorang saat orang tersebut mencoba mempengaruhi anggotanya. Kepemimpinan banyak berpengaruh pada keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi perlu membentuk iklim organisasi yang menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi.

A. Gaya kepemimpinan

1. Pengertian gaya Kepemimpinan Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (lead) berarti bimbing atau tuntun. Kepemimpinan sendiri adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan (Leadership Style), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Istilah otokrasi berasal dari bahasa Yunani. Istilah otoriter berasal dari dua kata yaitu: *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri atau diri pribadi, *kratos* adalah kekuasaan atau kekuatan. Otoriter adalah suatu bentuk pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu orang. Jadi otoriter berarti berkuasa sendiri secara mutlak (*centre of authority*). Kepemimpinan otoriter merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter. Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

1) Indikator gaya kepemimpinan otoriter

- a) Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi,
- b) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal,
- c) berambisi untuk merajai situasi,
- d) Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri,
- e) Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan,

f) Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi,

g) Adanya sikap eksklusivisme,

h) Selalu ingin berkuasa secara absolut,

i) Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, Pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

2) Kelebihan

a) Keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin.

b) Mudah dilakukan pengawasan.

c) Tujuan lebih mudah dicapai, karena hanya mengadopsi kepentingan satu orang.

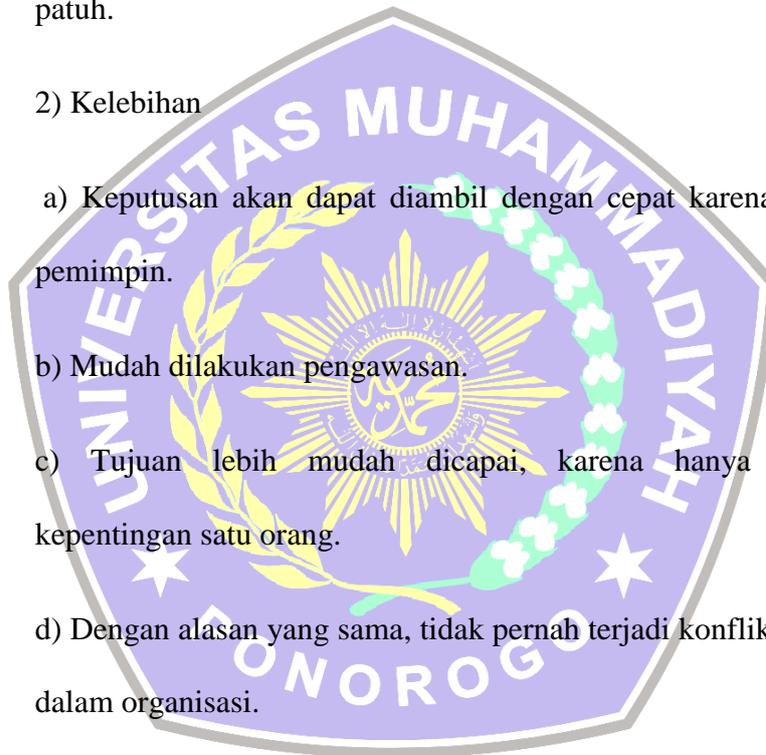
d) Dengan alasan yang sama, tidak pernah terjadi konflik kepentingan dalam organisasi.

3) Kekurangan

a) Anggota organisasi tidak bisa berinovasi, minim kreasi.

b) Anggota organisasi tidak bisa menyampaikan pendapatnya dan tidak memiliki posisi tawar dalam pengambilan keputusan.

c) Pemimpin terlalu berkuasa, sehingga biasanya sering terjadi abuse of power.



b. Gaya kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti majikan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya.

1) Indikator gaya kepemimpinan otokratis

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b) Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan
- c) Keputusan atau Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d) Komunikasi berlangsung timbal balik
- e) Pengawasan dilakukan secara wajar
- f) Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan
- g) Penyaluran aspirasi bawahan secara luas
- h) Tugas diberikan bersifat permintaan
- i) Pujian dan kritik seimbang
- j) Pimpinan mendorong prestasi bawahan
- k) Kesetiaan bawahan secara wajar

l) Memperhatikan perasaan bawahan

m) Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai⁶

2) Kelebihan

a) Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku

b) Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya

c) Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran

d) Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya

e) Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan

3) Kelemahan

a) Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah

b) Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda

c) Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi⁷

c. Gaya kepemimpinan Kharismatik

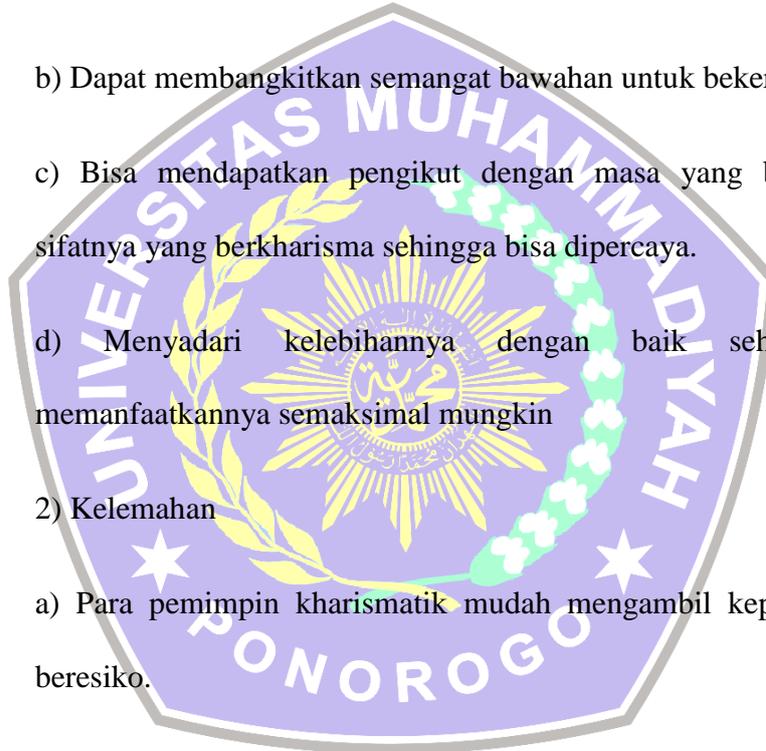
Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka tidaklah heran apabila memiliki pengikut atau masa yang jumlahnya besar. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari tuhan. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.

1) Kelebihan

- a) Dapat mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas
- b) Dapat membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja lebih giat.
- c) Bisa mendapatkan pengikut dengan masa yang besar karena sifatnya yang berkharisma sehingga bisa dipercaya.
- d) Menyadari kelebihannya dengan baik sehingga bisa memanfaatkannya semaksimal mungkin

2) Kelemahan

- a) Para pemimpin kharismatik mudah mengambil keputusan yang beresiko.
- b) Pemimpin kharismatik cenderung memiliki khayalan bahwa apa yang dilakukan pasti benar karena pengikutnya sudah terlanjur percaya
- c) Ketergantungan yang tinggi sehingga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit



d. Tipe Paternalistik Tipe pemimpin ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

1) Indikator gaya kepemimpinan paternalistik

a) Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan,

b) Mereka bersikap terlalu melindungi,

c) Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri,

d) Mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif,

e) Mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri,

f) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

3. Kepemimpinan dalam bisnis Dalam

dunia bisnis terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang sering dianut oleh seorang pengusaha, tipe kepemimpinan tersebut berbeda dari kajian yang sudah ada, diantara tipe kepemimpinan dalam dunia bisnisantera lain:

a. Kepemimpinan transaksional Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi. Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass (2016:98) memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya:

1) Charisma Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

2) Inspiration Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3) Intellectual stimulation Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

4) Individualized consideration Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

c. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang. Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan, yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis. Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu:

1) Konsultasi, yaitu pimpinan menanyakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pemimpin mengambil keputusan,

2) Keputusan bersama, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final,

3) Pendelegasian, dimana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.

4. Kepemimpinan dalam islam Apabila dikaitkan dengan ke pemimpin dalam islam, khususnya perkara figure yang mempengaruhi dalam proses, jelas tidak dapat dilepaskan dari

kepemimpinan Muhammad Rasulullah saw. Sebagai tokoh sentral yang wajib dijadikan tolak ukur dan teladan yang akurat dalam menentukan bentuk nilai atau karakteristik kepemimpinan dalam Islam. Ayat Al-Qur'an yang memberikan petunjuk tentang siapa yang disebut pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki oleh seseorang yang disebut pemimpin,

7. *TURNOVER INTENTION*

Turnover Intention merupakan masalah serius di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan terhadap perputaran tenaga kerja yang tinggi, Kumar dkk (2012).

Menurut Mathis (2014), *turnover* adalah “*process in which employees leave the organization and have to be replaced*”. Definisi tersebut dapat diartikan sebagai proses di mana karyawan meninggalkan organisasinya dan oleh karenanya perusahaan perlu pengganti.

Indikator dari *turnover intention* diadopsi dari pengukuran yang dikembangkan oleh Halimah (2016), yaitu :

- 1) Tingkat absensi adalah semakin seringnya karyawan yang absen saat bekerja
- 2) Enggan untuk bekerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mulai menurun karena malas
- 3) Pikiran untuk berhenti adalah berpikir untuk keluar dari pekerjaan. Hal ini diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan kemudian muncul pikiran untuk keluar dari tempat kerja

- 4) Peningkatan pelanggaran tata tertib adalah karyawan tidak memperdulikan tata tertib yang ada sehingga pelanggaran dilakukan
- 5) Peningkatan protes terhadap atasan adalah keberanian karyawan untuk protes mengenai kebijakan yang dibuat oleh atasan.
- 6) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain adalah karyawan berniat untuk keluar apabila mendapatkan pekerjaan yang lebih baik

Indikator *Turnover Intention* Indikator pengukuran turnover intention menurut Mobley et.al (2012) antara lain :

- 1) Niat untuk keluar (intention to quit)
- 2) Pencarian alternatif pekerjaan (intention to search for alternatives) Mencerminkan seseorang yang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Jika secara terus menerus seseorang memikirkan untuk meninggalkan tempat kerjanya, maka orang tersebut akan mencari perusahaan lain yang dirasa memiliki peluang lebih baik.
- 3) Memikirkan untuk keluar (thinking of quitting) Suatu cerminan dari seseorang untuk tetap berada di pekerjaannya atau keluar dari pekerjaan tersebut. Penyebabnya yakni perasaan tidak puas dan akhirnya memiliki keinginan untuk keluar dari tempatnya bekerja.

Faktor-Faktor *Turnover Intention* Menurut Price (2012) dalam penelitian Kusbiantari menjelaskan ada beberapa faktor turnover intention antara lain :

1) Faktor Individual yang terdiri dari :

- a) Perilaku mencari peluang baru Semakin besar keinginan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain maka semakin besar pula tingkat turnover intention-nya.
- b) Komitmen terhadap lembaga Ketika karyawan loyal terhadap pekerjaannya, maka *turnover intention*-nya semakin kecil.
- c) Kemauan bekerja keras Pekerjaan yang dilakukan secara giat, akan lebih meminimalkan tingkat turnover intention karyawan.
- d) Peningkatan kompetensi Semakin besar pengembangan keterampilan antar karyawan akan mengecilkan tingkat turnover intention.
- e) Kepuasan kerja Ketika karyawan merasa tidak puas terhadap perusahaan tempat ia bekerja maka semakin besar pula tingkat turnover intention-nya.
- f) Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaan Semakin besar perasaan negatif yang dimiliki karyawan membuat kepuasan kerjanya berkurang sehingga meningkatkan peluang untuk keluar dari

pekerjaan. Jika yang dirasakan sebaliknya, maka peluang untuk mengundurkan diri semakin kecil.

- g) Niat untuk tetap tinggal Ketika niat untuk mempertahankan pekerjaannya masih ada, akan mengecilkan tingkat turnover intention di perusahaan.

2) Faktor Lingkungan yang terdiri dari :

- a) Tanggung jawab di tempat kerja Semakin besar rasa tanggung jawab yang dimiliki maka akan membuat turnover intention menjadi minim.

- b) Kesempatan kerja Semakin banyaknya lowongan pekerjaan di tempat lain serta bursa kerja yang lebih menjanjikan akan semakin membuat intensitas turnover meningkat.

Dampak *Turnover intention* yang terjadi pada karyawan dapat berdampak pada organisasi jika suatu saat karyawan benar-benar meninggalkan organisasi tersebut. Organisasi tidak pernah menginginkan hal seperti ini terjadi, justru hal ini muncul dari dalam diri karyawan yang menganggap apa yang ia kerjakan sudah tidak sesuai dengan keinginannya. Menurut Manurung dan Ratnawati, dampak negatif yang ditimbulkan jika terjadi pergantian pada karyawan antara lain hilangnya biaya pada peluang strategik, strategi pengendalian semakin kaku, prestasi perusahaan menurun, pola komunikasi yang menjadi terganggu, meningkatnya potensi biaya perusahaan, serta merosotnya motivasi kerja.

Menurut Dharma (2017), dampak yang terjadi jika karyawan memutuskan untuk keluar antara lain membengkaknya biaya perusahaan untuk mendanai perekrutan karyawan baru serta pelatihannya, tingkat kesalahan kerja pada karyawan baru cenderung lebih tinggi, produktivitas perusahaan berkurang, dan lain sebagainya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No .	Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Rujukan /Sumber
1.	Wisantyo dan Madiistriyatno (2015)	Pengaruh Stres Kerja, disiplin kerja dan Kepuasan kerja terhadap intensi Turnover pada lembaga dana bergulir	Variable dependen: Turnover Intention Variable independen: • Stres Kerja • Disiplin Kerja • Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja, Disiplin kerja dan Kepuasan secara bersama berpengaruh terhadap Turnover Intention • Disiplin Kerja Tidak berpengaruh terhadap tingkat Turnover Intention. 	Wisantyo dan Madiistriyatno (2015)
2.	Pranowo (2016).	“Pengaruh Kompensasi Dan	variable dependen: turnover intention variable	<ul style="list-style-type: none"> • kompensasi berpengaruh terhadap 	Pranowo (2016).

		Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Di PT. Circle K Indonesia Utama Cabang Yogyakarta”.	independen: <ul style="list-style-type: none"> • kompensasi • lingkungan kerja 	turnover intention di PT. Circle K Indonesia <ul style="list-style-type: none"> • lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention di Pt. Circle K Indonesia 	
3.	Widiawati, Amboningtyas, Rakanita, Warso (2016)	“Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Geogiven Visi Mandiri Semarang”	Varibale dependen : Turnover Intention Variable independen: <ul style="list-style-type: none"> • Beban Kerja • Stres Kerja • Motivasi Kerja 	variabel beban kerja, stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention	Widiawati, Amboningtyas, Rakanita, Warso (2016)
4.	Steva Noviolanda 1) Suprayitno 2) Sutarno 3 (2017)	PENGARUH KEPUASAN GAJI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN	variable dependen: Turnover Intention Variable Independen : pengaruh Kepuasan Gaji	penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap turnover	Steva Noviolanda 1) Suprayitno 2) Sutarno 3

		<p>KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM ARTHA MUSTIKA WONOSEGORO KABUPATEN BOYOLALI</p>		intention	
5.	Tesha Jovi Amany (2016)	<p>PENGARUH STRES KERJA, KEPUASAN TINGKAT GAJI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP TURNOVER INTENTIONS STAFF AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN</p>	Menggunakan analisis SPSS	<p>Menunjukkan bahwa stress kerja, kepuasan tingkat gaji dan kepemimpinan terhadap turnover intention berpengaruh secara signifikan</p>	<p>Peni Tanjung sari (2011)</p>

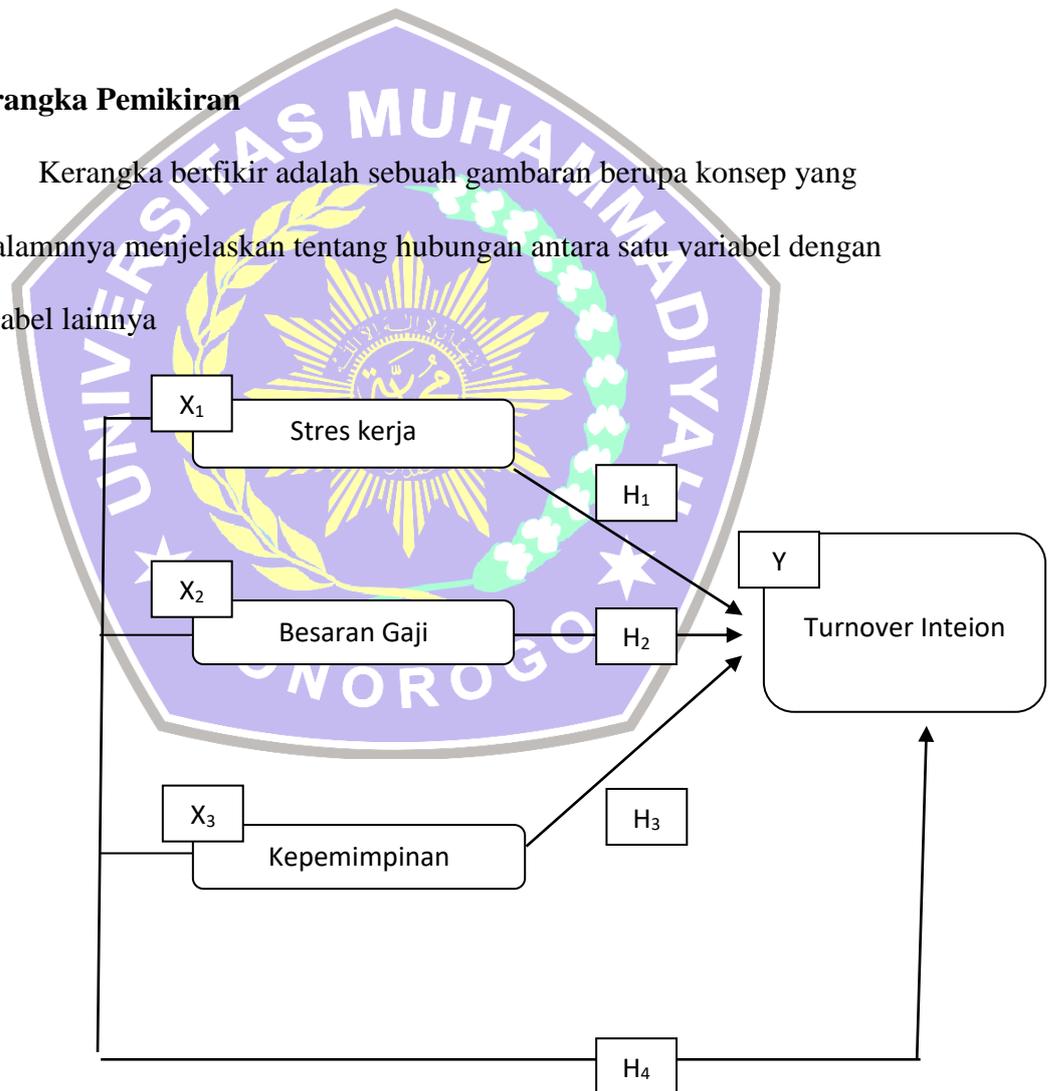
		PUBLIK (STUDI PADA KAP DI JAKARTA DAN BANDUNG)			
6.	Manurung dan Ratnawati (2012)	“Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention pada karyawan Stikes Husada Semarang”	Variable dependen: Turnover Intention Variable Independen: • Stres kerja • Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara variabel kepuasan (X1) dan stres (X2) terhadap variabel dependen Turnover Intention (Y) stres berpengaruh positif terhadap Turnover Intention	Manurung dan Ratnawati (2012)
7.	Khaidir dan Sugiati (2016)	Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Kontrak PT Gagah Satria Manunggal	Regresi Linier Berganda	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention; kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover	Khaidir dan Sugiati (2016)

		Banjarmasin)		intention; stres kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap turnover intention. Stres kerja dominan berpengaruh terhadap turnover intention	
8.	I Gede mahendrawan dan ayu desi indrawati (2012)	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensi terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca	Menggunakan analisis SPSS	Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja.	I Gede mahendrawan dan ayu desi indrawati (2012)
9.	Irvianti dan Verina (2015)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta	Menggunakan analisis SPSS	Stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap turnover intention karyawan	Irvianti dan Verina (2015)
10.	Mamiharisoa Andrinirina A,	Pengaruh Lingkungan	Menggunakan analisis SPSS	Lingkungan Kerja berpengaruh	Mamiharisoa

	Sudarsih, dan IKM Dwipayana (2015)	Kerja dan Job Insecurity Terhadap Kinerja dan Turnover Intention Karyawan pada Royal Hotel Jember		positif signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan	Andrinirina A, Sudarsih, dan IKM Dwipayana (2015)
--	------------------------------------	---	--	---	---

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir adalah sebuah gambaran berupa konsep yang didalamnya menjelaskan tentang hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Stres Kerja (X1) dan *Turnover Intention*

Menurut Robbins (2016) akibat stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, turnover karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja.

Hasil penelitian terdahulu oleh Khadir dan sugiati (2016) membuktikan bahwa stress kerja secara Bersama – sama berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahawa stress kerja berpengaruh terhadap turnover intention dikarenakan stress kerja merupakan salah satu factor karyawan keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang diajukan adalah:

- 1) H_{o1} : Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo.
- 2) H_{a1} : Stres Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo

2. Besaran Gaji (X2) dan Turnover Intention (Y)

Model kepuasan gaji merupakan konsep lanjutan equity theory yang menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan outcome yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja membandingkan apa yang telah mereka kerjakan dan apa yang mereka terima, setelah itu mencari sumber lain mengenai hal yang sama dan membandingkannya.

Apabila ternyata yang diterima kurang, maka akan menimbulkan perasaan tidak adil atas gaji yang diterima. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan dan dalam waktu yang lama, individu akan memilih untuk keluar dan pindah ketempat lain. Selain itu pada penelitian Gusrianto (2014) kepuasan tingkat gaji tidak berpengaruh terhadap keinginan pindah kerja auditor.

Hasil penelitian terdahulu oleh Pranowo (2017) gaji berpengaruh terhadap turnover intention di Pt. Circle K Indonesia. Berdasarkan uraian dapat disimpulkan bahwa gaji kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa yang berupa uang. Gaji dapat dilihat sebagai bagian dalam perusahaan yang mendukung karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja agar dapat menunjukkan kinerja dan loyalitas yang baik. Oleh karena itu gaji yang rendah yang dirasakan karyawan dapat menyebabkan karyawan melakukan turnover intention.

hipotesis yang diajukan adalah:

- 1) H_{02} : Besaran Gaji tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di Cv.Prabu Motor Ponorogo
- 2) H_{a2} ; Besaran Gaji berpengaruh positif terhadap pegawai di *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo.

3. Kepemimpinan (X3) dan Turnover Intention (Y)

Menurut Winardi dalam buku Rivai (2015) pemimpin ialah seseorang yang mempunyai kelebihan dan kecakapan dalam suatu bidang sehingga dapat mempengaruhi orang-orang untuk melakukan aktivitas tertentu demi tercapainya beberapa tujuan.

Menurut Winardi dalam buku Rivai (2016) , menjelaskan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kecakapan pribadi untuk mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya supaya mampu mencapai sasaran-sasaran tertentu secara bersama-sama.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi anggota maupun orang lain, mempengaruhi sikap mereka, serta kemampuan dalam mencapai sebuah tujuan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu oleh Winardi dalam buku Rivai (2015:34) Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang diajukan adalah:

- 1) H_{03} : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap pegawai di *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo.

2) H_{a3} : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo.

4. Stres Kerja (X1), Besaran Gaji (X2), Kepemimpinan (X3), dengan *Turnover Intention* (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2017), Agustin dkk (2017), menemukan hasil bahwa stres kerja, besaran gaji, berpengaruh terhadap turnover Intention.

Berdasarkan pada proses penyusunan Hipotesis 1, Hipotesis 2, dan Hipotesis 3 peneliti dapat menarik kesimpulan dengan hipotesis sebagai berikut :

1) H_{o4} : Stres Kerja, Besaran Gaji dan Kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo.

2) H_{a4} : Stres Kerja, Besaran Gaji dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di Cv. Prabu Motor Ponorogo.