# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk diarah mencapai tujuan organisasi Terry (1983:15). Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain. Siagian (1995:12), mengemukakan kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuaan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung. Dengan maksud untuk menggerakan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran pemimpin tersebut. Pengaruh pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat penting. Menurut Robbins (2006:432) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektifitas yang optimal.

Menurut Northouse dalam Witjaksono (2003:3) kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum. Kepemimpinan mempunyai sebuah kekuasaan yang luar biasa dan kepemimpinan bisa membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan dalam hal apa saja yang dikerjakan baik bagi diri sendiri maupun kelompok. John Adair dalam bukunya *Leadership and Motivation* yang diterjemahkan oleh Fairano Ilyas (2008: 14) menyatakan bahwa: “Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki

kepribadian dan watak tertentu yang sesuai dengan situasi umum, didukung kemampuan teknis dan pengalaman yang relevan, yang mampu menyediakan fungsi yang diperlukan untuk menuntun kelompok mencapai tujuan dan dalam waktu yang bersamaan memelihara dan membangun persatuan tim".

Menurut beberapa pendapat ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi karyawan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menggerakan bawahan nya guna mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

**2.1.1.1 Teori Kepemimpinan**

1. Teori Ciri Kepribadian

Menurut Robbins (2006:433) bahwa teori ciri kepribadian adalah teori yang mengkaji ciri-ciri karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Terdapat enam karakter yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin adalah ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2. Teori perilaku kepemimpinan

Robbins (2006:435) berpendapat teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Pendekatan perilaku terhadap pemimpin akan mempunyai implikasi yang sangat berbeda dari implikasi

pendekatan ciri. Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku, dalam penerapan, terletak pada asumsi yang mendasari. Seandainya teori ciri itu sahih (valid), maka kepemimpinan pada dasarnya dibawa sejak lahir. Di lain pihak, seandainya terdapat perilaku spesifik yang menjadi ciri khas pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita dapat merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ini ke dalam individu yang berhasrat menjadi pemimpin yang efektif.

### 2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan

Thoyib, A (2005:64) berpendapat bahwa seorang pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal baru (selalu berinovasi) dan gagasan- gagasan yang dimiliki pemimpin haruslah gagasan yang baru. Pemimpin harus selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan, percaya kepada bawahan dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasan seorang pemimpin harus memiliki perspektif jangka panjang, menentang status quo, tidak puas dengan apa yang ada dan bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya serta mengerjakan yang benar. Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan dan memberi penafsiran terhadap pemimpin.

Melihat uraian diatas penulis menyimpulkan, dalam mencapai tujuan organisasi yang bersifat tujuan ekonomi,sosial, politik, sebagian besar tergantung pada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan sangat penting bagi organisasi, dimana kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan kearah yang dikehendaki.

### 2.1.1.3 Pendekatan Kepemimpinan

Adair dengan model ACL (Action Centred Leadership) mengemukakan bahwa kepemimpinan seseorang dapat didekati dengan berbagai cara, dintaranya adalah:

a. Pendekatan kualitas kepemimpinan seseorang

   Dalam pendekatan ini ditekankan kepemimpinan seseorang adalah pembawaan yang secara fakta memiliki kualitas kepemimpinan. Dalam pendekatan ini seorang pemimpin menyiratkan kecenderungan memiliki kualitas yang dikagumi dan diharapkan pengikutnya. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai integritas yaitu kualitas yang membuat orang lain mempercayai. Tanpa integritas tentu kepemimpinan seseorang tidak ada artinya.

b. Pendekatan Situasional (Teori Kontingensi)

   Menurut pendekatan ini kepemimpinan seseorang akan mengalami perubahan diantara dua sisi yaitu orientasi tugas dan kepekaan (hubungan antar manusia ) serta berusaha memprediksi keadaan yang

membuat salah satu gaya kepemimpinan lebih cocok dibanding gaya yang lain.

c. Kebutuhan Individu

Penerapan teori Maslow dikutib (dalam Sulistyani, 2008) kebutuhan individu bermula dari pemenuhan kebutuhan fisiologis (makan, minum ,sandang, tempat tinggal), kemudian meningkat ke kebutuhan keamanan (perlindungan dan stabilitas), kebutuhan sosial (perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan, persahabatan), kebutuhan harga diri(status, kehormatan diri, penghargaan, pengakuan, reputasi dan prestasi) dan kebutuhan aktualisasi diri (penggunaan potensi diri pertumbuhan dan pengembangan diri

d. Fungsi Kepemimpinan dan Manajemen

Catatan fungsi kepemimpinan (perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukungan, penginformasian dan pengevaluasian) Adair yang dihubungkan dengan fungsi yang digagas Henry Fayol memastikan tiga wilayah kebutuhan tugas, tim atau kelompok, dan individu bertemu. Teori ini kemudian menjelaskan bahwa fungsi klasik perencanaan dapat mempengaruhi kedua wilayah baik-baik maupun buruk.

e. Kontinum Pembuatan Keputusan

Teori continuum pertama kali dicetuskan oleh R . Tannenbaum dan W. H.Schimdt.dalam Thoha (2001:50) dikutip (dalam Sulistyani, 2008:115), Gaya kepemimpinan sendiri dapat bergerak secara continum dari kutub otokrasi menuju kutub demokrasi dan sebaliknya secara fleksibel dengan

memperhatikan kehendak untuk mempersempit atau melonggarkan anak buah.

f. Tingkat Kepemimpinan

Kepemimpinan berada dalam berbagai tingkat. Tingkat terbawah, tingkat operasional ,tingkat strategis dan tingkat puncak pemimpin seluruh organisasi.

1). Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran- sasaran tersebut.

2). Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu.

3). Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik selama ini selalu identik dengan pengamatan pemimpin di politik dan keagamaan bukan kepemimpinan organisasi dan perusahaan

**2.1.1.4 Indikator kepemimpinan**

Menurut Sondang P. Siagian (2002, p.121), indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

a. Iklim saling mempercayai
b. Penghargaan terhadap ide bawahan

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan
d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya
g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

### 2.1.2 Motivasi

Menurut Winardi (2007, pl), motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dan persistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan, motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Sopiah (2008 : 169) motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Motivasi secara singkat menurut Fathoni (2006) adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya

proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2001:378), motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan. Melihat berbagai uraian di atas kesimpulan yang dapat penulis ambil yaitu, motivasi bisa timbul di dalam diri seseorang atau di pengaruhi oleh orang lain, di dalam perusahaan motivasi bisa di pengaruhi oleh pimpinan di perusahaan tersebut. Jika karyawan termotivasi maka segala kegiatan yang dibebankan oleh perusahaan akan mudah dihadapi oleh karyawan

Menurut beberapa teori dari para ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri sendiri untuk melakukan suatu kegiatan tertentu secara antusias dan bersemangat, motivasi sendiri bisa dipengaruhi oleh tindakan yang baik oleh pimpinan nya.

**2.1.2.1 Teori Motivasi**

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa di katakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. lsi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi .

Tidak ada organisasi yang berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori-teori tentang motivasi. Teori motivasi di kelompokan dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses.

a. Teori Kepuasan

Menurut. Edy Sutrisno (2009, p:191) teori ini mendasarkan pendekatanya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkanya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepusan material maupun non material yang di perolehnya dari hasil pekerjaan.

Menurut F.W. Tailor Teary motivasi konvensional ini termasuk *contet teary*, karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhanya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat di sebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat di dorong atau oleh tidak adanya imbalan yang akan di peroleh yang bersangkutan.

Menurut Abraham H.Maslow (2009, p.131) teori motivasi yang di kembangkan mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat di klasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan yaitu :

1) Kebutuhan fisiologi (*physiological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga kebutuhan psikologis (*physiological need*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian.

2) Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhanya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatanya.

3) Kebutuhan hubungan social (*affiliation*)

Kebutuhan yang sering pula di sebut dengan sosial needs, atau affiliation needs, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain.

4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkunganya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*selrt actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan ini biasanya orang bertindak bukan

atas dorongan orang lain,tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

Menurut David Mc.Cieland (2009, p.139) teori yang di kemukakan adalah teori motivasi prestasi. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat di gunakan untuk memotivasi bekerja, yaitu kebutuhan akan :

6) *Need for achievement*

7) *Need for affiliation*

8) *Need for power*

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatanya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat di pengaruhi oleh situasi yang sangat specifik. Apabila tingkah laku individu tersebut di dorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan metampakkan ciri -ciri sebagai berikut :

a. Tingkah laku individu yang di dorong oleh kebutuhan berprestasi.
b. Tingkah laku individu yang di dorong oleh kebutuhan persahabatan
c. Tingkah laku individu yang di dorong oleh kebutuhan berkuasa.

Menurut Frederick Herzberg (2009, p.142) dengan teori model dan factor sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang sebagai berikut :

1) Faktor pemeliharaan (*maintenance facto*)

2) Faktor motivasi (*motivation facto*)

Menurut Clayton P. Alderfer (2009, p.147) mengemukakan teori-teorinya dengan nama teor ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan.

**2.1.2.2 Indikator Motivasi**

Indikator-indikator motivasi menurut Herzberg terbagi ke dalam dua faktor, antara lain :

1) Faktor ekstrinsik
    a. Upah
    b. Kondisi Kerja
    c. Keamanan Kerja
    d. Status
    e. Prosedur perusahaan
    f. Mutu penyelia
    g. Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan
2) Faktor Intrinsik
    a. Pencapaian prestasi
    b. Pengakuan
    c. Tanggung Jawab

d. Kemajuan

e. Pekerjaan itu sendiri

f. Kemungkinan berkembang

### 2.1.3 Retensi Karyawan

Menurut Jennifer A Carsen (2005,p.2) secara luas retensi karyawan adalah "seberapa besar karyawan sebuah perusahaan tetap berada di perusahaan tersebut dalam suatu jangka waktu tertentu." (*employee retention broadly is how much employees a company remains in the company within a certain period of time*).

Sedangkan menurut (Lockhead & Stephen, 2004) Retensi adalah" Kebijakan kerja yang meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan."

Dari beberapa pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa retensi karyawan adalah sejauh mana karyawan tetap berada di dalam perusahaan dan mempunyai loyalitas tinggi untuk berkembang menumbuhkan tujuan-tujuan di dalam organisasi secara bersama-sama.

#### 2.1.3.1 Strategi Retensi Karyawan

Ati Cahayani (2009) mengatakan, ada 5 macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Kelima hal itu tidak serta-merta bisa mempertahankan karyawan. Ada sejumlah hal lain yang perlu diperhatikan, terkait dengan strategi retensi karyawan. Strategi retensi pertama adalah :

1. Kompensasi

   Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas.

2. Pemenuhan Harapan

   Karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis. Menurut Ati Cahayani (2009), dari sudut pandang karyawan, kontrak psikologis mencakup:

   a) Kepercayaan terhadap manajemen organisasi untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan.
   b) Bagaimana mereka diperlakukan secara adil dan konsisten.
   c) Cakupan untuk menunjukkan kompetensi.
   d) Harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan;
   e) Keterlibatan dan pengaruh.

3. Induksi

   Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan

menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu (Torrington et al., 2003, h. 219).

4. Praktik SDM yang memerhatikan keluarga karyawan

   Bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindah tugaskan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut.

5. Pelatihan dan Pengembangan.

   Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tanpa transparansi, akan timbul kecurigaan. Rasa curiga bisa memicu konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas karyawan. Menurut Chusway (1996) untuk mengurangi tingkat perputaran pegawai harus memperhitungkan rencana-rencana berikut :

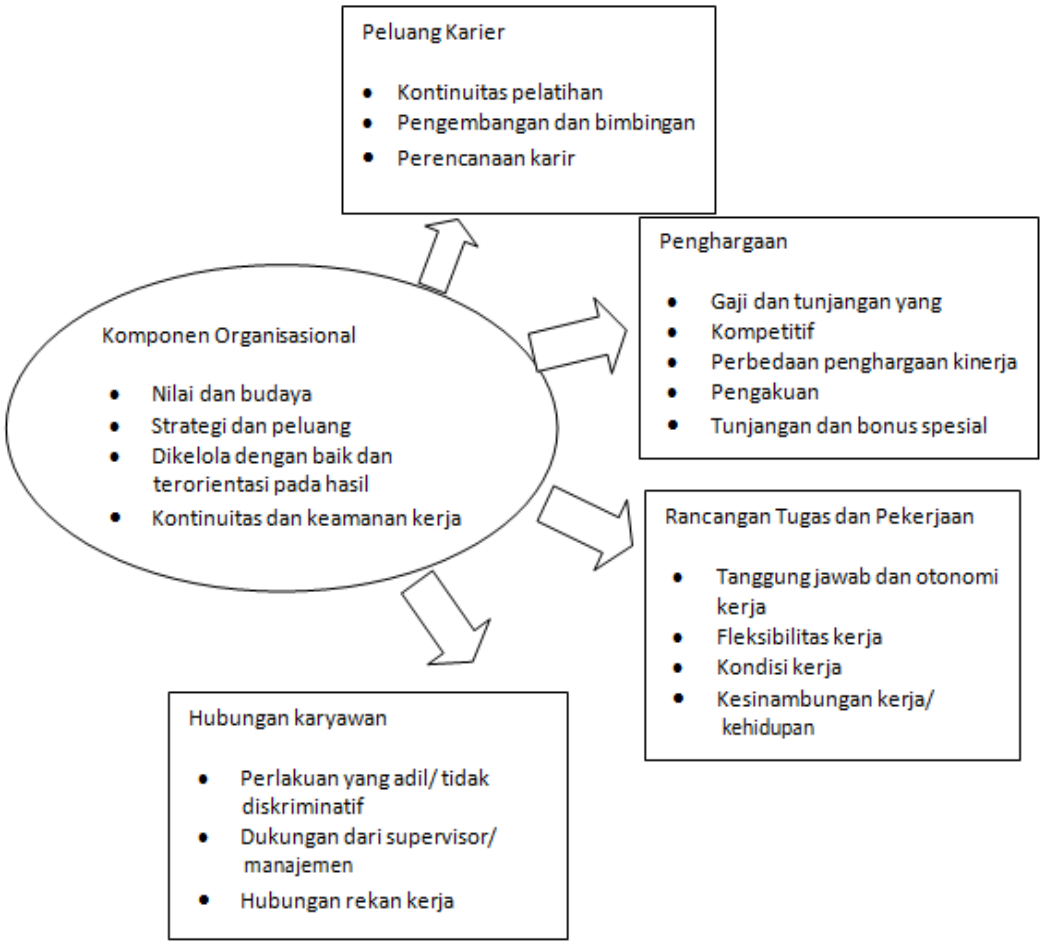
   a) Suplai SDM
   b) Organisasi dan Struktur
   c) Rekrutmen dan mempertahankan kepemilikan (terhadap pegawai).
   d) Penggunaan dan fleksibilitas pegawai.
   e) Pelatihan dan pengembangan.
   f) Komunikasi.

g) Manajemen kinerja.

h) Upah.

### 2.1.3.2 Indikator Retensi Karyawan

Menurut (Mathis & jackson, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dapat dilihat dari gambar berikut :




**Gambar 2.1 Indikator Retensi Karyawan**

Sumber : Robert L.Mathis dan John H.Jackson (2009)

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009), ada beberapa faktor penentu retensi karyawan, yang dapat dilihat pada gambar 2.1 yaitu :

1) Komponen organisasional

   Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasional merupakan komponen organisasional yang berupa pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi. Menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik. Komponen organisasional yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersbut. Faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan di dalam prusahaan. Sering kali visi seperti itu ditunjukkan dengan memiliki rencana strategis yang di identifikasi dan menuntun perusahaan pada perubahan.

2) Peluang karier

   Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Usaha pengembangan karier organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuannya saat ini.

3) Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan. Kenyataannya, uang mungkin merupakan alasan beberapa karyawan oindah kerja, tetapi ada faktor-faktor lain yang merupakan alasan banyak orang untuk bertahan di perusahaan mereka. Para pemberi kerja juga mempelajari bahwa memiliki lebih sedikit fleksibilitas tunjangan membantu retensi karyawan. Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Nyata adalah seperti pemilihan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan dengan absensi terbaik, dan lain-lain. Tidak nyata adalah memberi umpan balik yang positif seperti pujian bila karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

4) Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena karyawan menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman di mana resiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khusus nya benar bagi para pemberi kerja dalam industri

manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki risiko keselamatan yang lebih tinggi daripada dalam banyak industri jasa dan lingkungan kantor.

5) Hubungan Karyawan

Kumpulan terakhir yang mempegaruhi retensi karyawan di dasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

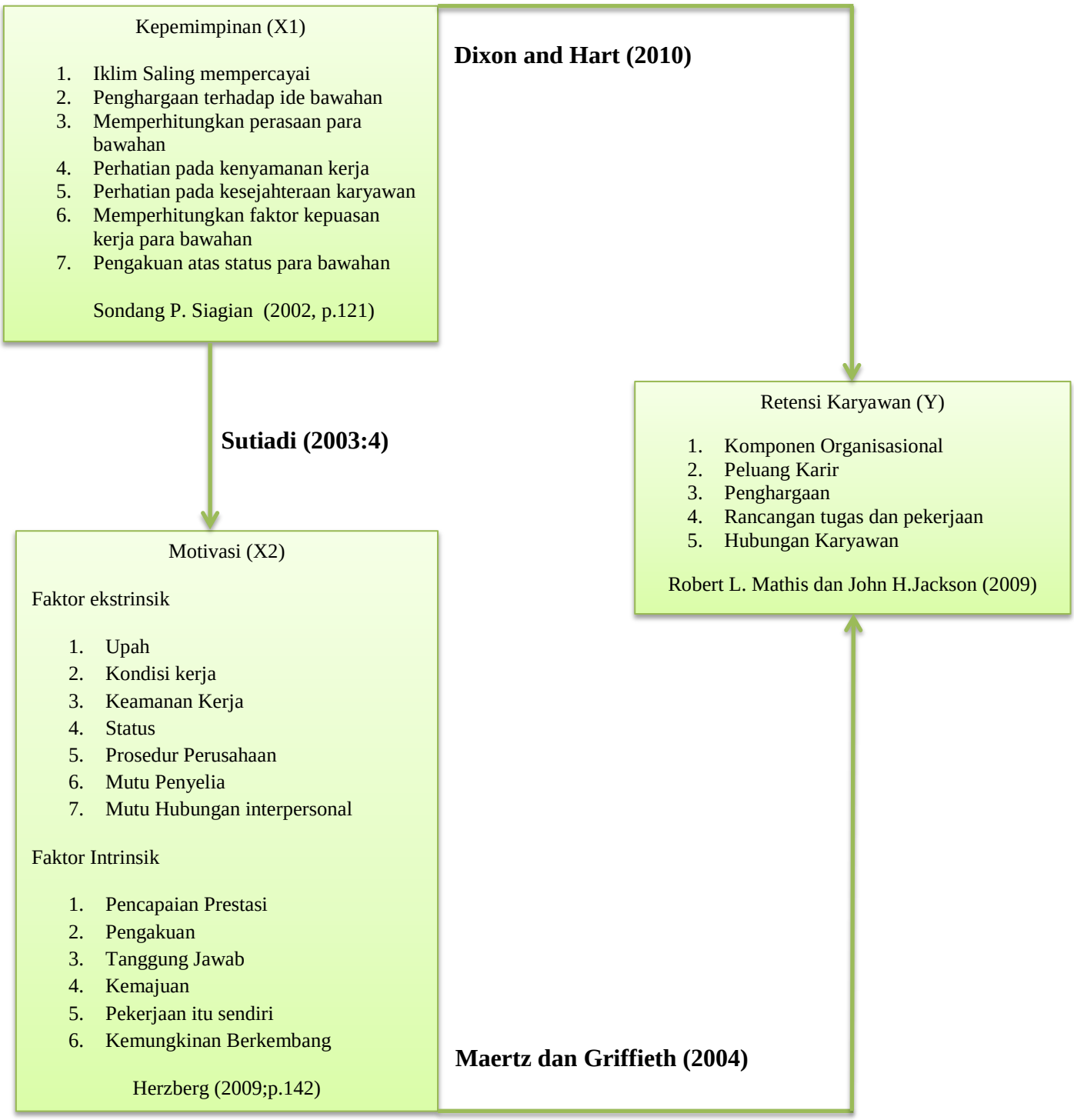
## 2.2 Kerangka Pemikiran

Di dalam suatu perusahaan dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu memimpin, mengarahkan dan mempengaruhi bawahan nya agar tujuan-tujuan yang telah direncanakan didalam perusahaan dapat tercapai. Tentunya pimpinan tidak bisa menjalankan sendiri segala sktivitas perusahaannya dibutuhkan aset berupa SDM yang memiliki kompetensi tinggi di dalam perusahaan. Pimpinan harus memperhatikan segala kebutuhan maupun keluhan dari para karyawannya agar karyawan tetap berada di dalam perusahaan.

Peran kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, ini berdampak kepada motivasi karyawan. Karyawan merasa terpacu dan antusias dalam bekerja karena mereka marasa berada di tempat yang sesuai dengan keinginannya. Motivasi merupakan

faktor penting karena meskipun perusahaan memiliki segala  kelengkapan fasilitas yang dibutuhkan jika tidak adanya motivasi maka pekerjaan yang dibebankan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Dibutuhkan pemberian motivasi secara intensif kepada karyawan dari pimpinan.

Kepemimpinan yang baik dan pelaksanaan motivasi secara intensif akan membuat karyawan merasa nyaman di dalam perusahaan sehingga karyawan merasa ingin tinggal di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama dan mengembangkan tujuan organisasinya secara bersama-sama.


Kepemimpinan (X1)
1. Iklim Saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja
5. Perhatian pada kesejahteraan karyawan
6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan
7. Pengakuan atas status para bawahan
Sondang P. Siagian (2002, p.121)
Dixon and Hart (2010)
Sutiadi (2003:4)
Retensi Karyawan (Y)
1. Komponen Organisasional
2. Peluang Karir
3. Penghargaan
4. Rancangan tugas dan pekerjaan
5. Hubungan Karyawan
Robert L. Mathis dan John H.Jackson (2009)
Motivasi (X2)
Faktor ekstrinsik
1. Upah
2. Kondisi kerja
3. Keamanan Kerja
4. Status
5. Prosedur Perusahaan
6. Mutu Penyelia
7. Mutu Hubungan interpersonal
Faktor Intrinsik
1. Pencapaian Prestasi
2. Pengakuan
3. Tanggung Jawab
4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan Berkembang
Herzberg (2009;p.142)
Maertz dan Griffieth (2004)

**Gambar 2.2**

## Paradigma Penelitian Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan Pengaruhnya Terhadap Retensi Karyawan

### 2.2.1 Keterkaitan antar Variabel

#### 2.2.1.1 Kepemimpinan (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y)

Dikutip dari Dixon *and* Hart (2010) yang mengungkapkan bahwa "Para pemimpin organisasi yang memperhatikan anak-buahnya dengan memberikan pengembangan, dukungan, konsultasi, pengakuan, dan pemberdayaan kepada anak-buahnya membuat anak-buah memiliki dedikasi dan kesetiaan kepada pemimpin dan organisasinya sehingga berpengaruh positif terhadap angka retensi karyawan". (Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol.8 No.1 Maret 2011).

#### 2.2.1.2 Motivasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)

Dikutip dari studi empiris yang dilakukan oleh Griffeth (2004) bahwa" Faktor intrisik dan extrinsik merupakan variabel kunci Motivasi yang mempengaruhi Retensi di dalam organisasi". (*African Journal Of Business Management* Vol.3 (8), pp.410, September, (2009).

#### 2.2.1.3 Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi (X2)

Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa "peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalis, dan penguasaan pekerjaan". (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan , Vol.10, No.2, September 2008: 124-135).

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama jurnal, tahun dan judul | Hasil | Persamaan | Perbedaan | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Penelitian Terdahulu | Rencana Peneliti |
| 1. | *International Journal of Business and Social Science* Vol.3 No.21 November 2012. *Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in* Kenya. | -Menyimpulkan bahwa mayoritas 65% setuju bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap keseluruhan efektivitas organisasi yang mencakup kemampuan untuk mempertahankan staf. Ini mendukung argumen bahwa pemimpin memiliki peran penting untuk memainkan Retensi Staf. | -Membahas pengaruh kepemimpinan terhadap Retensi Karyawan | -Pada Universitas Publik di Kenya | -Pada Perusahaan yang bergerak dalam produksi plastik |
| 2. | *African Journal Of Business Management* Vol.3 (8), pp.410, September, (2009). *Employee retention and turnover*: *Using motivational Variables as panacea* | -Menyimpulkan bahwa variabel Motivasi ditemukan telah secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan. Hasil konsisten dengan temuan sebelumnya yang dilakukan Smit dan Cronje (2002) Motivasi adalah strategi retensi utama yang digunakan manajer dalam mempertahankan Karyawan terbaik mereka. | - Membahas pengaruh motivation terhadap retensi karyawan<br><br>-Tiga Variabel | -Penelitian dilakukan pada organisasi Swasta di Negara Afrika Selatan | -Penelitian dilakukan di Negara Indonesia |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Magistra No. 74 Th.XXII Desember 2010 Issn 0215-9511. Analisis pengaruh Kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di kantor pertanahan kabupaten kebumen. | - Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi adalah Signifikan. | -Membahas pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi | -Penelitian dilakukan di daerah Kebumen<br><br>-Empat variabel | -Penelitian dilakukan di daerah Cimahi.<br>- Tiga Variabel |

## 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Umi Narimawati (2007:73)"Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

1. Kepemimpinan pada PT. Trimandiri Plasindo dapat dikatakan baik.
2. Motivasi Karyawan pada PT. Trimandiri Plasindo dapat dikatakan baik.
3. Retensi Karyawan pada PT. Trimandiri Plasindo dapat dikatakan cukup.
4. Adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap retensi Karyawan pada PT. Trimandiri Plasindo.
5. Adanya pengaruh signifikan antara Motivasi Karyawan terhadap retensi Karyawan pada PT. Trimandiri plasindo.
6. Adanya pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Trimandiri Plasindo.