

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Efektivitas Kepemimpinan

1. Efektivitas

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Dikatakan efektif apabila tujuan ataupun sasaran tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan. Pengertian tersebut sesuai dengan pendapat Beni (2016: 69) Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor public sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Mardiasmo (2017: 134) Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (outcome) dari keluaran (Output) program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi.

Menurut L.Gibson Efektivitas (2010:4) adalah pencapaian sasaran menunjukkan derajat efektivitas. Menurut pendapat M.Streers 2013:18) mengatakan beberapa ukuran dari efektivitas,yaitu:

1. Kualitas artinya kualita yang menghasilkan oleh organisasi
2. Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan

3. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik
4. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut
5. Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi
6. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi
7. Stabilitas adalah pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu
8. Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu
9. Semangat kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki
10. Motivasi adalah adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan. Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan
11. Keluwesan adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya yang tujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas adalah merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efisien tetapi tidak efektif berarti dalam memanfaatkan karyawan atau guru (input) baik, tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya yang berlebihan. Efektif lebih

mengarah kepada pencapaian sasaran. Efisiensi dalam menggunakan masukan akan menghasilkan produktivitas yang baik terhadap karyawannya, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya dalam hal tersebut di butuhkan kepemimpinan yang baik agar menghasilkan karyawan yang terbaik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target sasaran atau tujuan telah tercapai.

2, Kepemimpinan

Secara umum Kepemimpinan yang efektif dan kuat bukan hanya bermanfaat bagi orang lain yang dipimpinnya, namun ini juga sangat bermanfaat untuk individu yang menerapkannya. Setiap dari kita adalah pemimpin, yang mana kita harus memimpin diri sendiri untuk memilih hal-hal yang dianggap benar dan menjauhi segala hal yang dianggap salah. Mari kita simak pengertian kepemimpinan secara umum. Leadership atau kepemimpinan adalah suatu seni yang membentuk individu yang kuat dan tangguh untuk memotivasi sekelompok orang agar mau bertindak dan bekerja bersama demi meraih tujuan bersama. Dalam perspektif dunia bisnis, usaha yang dilakukan dalam kepemimpinan ini berarti mengarahkan seluruh sumber daya manusia yang ada ke dalam strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan perusahaan.

Secara singkat, kepemimpinan diisi oleh para pemimpin yang penuh dengan inspirasi hebat, visioner dan mampu menjalankan tanggung jawabnya sebagai pengarah aksi. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kombinasi kepribadian atau karakter yang kuat, sehingga dapat membuat orang lain mau dan rela untuk mengikuti arahnya. Akan tetapi, kita perlu selalu ingat bahwa meskipun kepemimpinan dalam organisasi dapat memiliki tujuan kepemimpinan yang sama, namun setiap pemimpin bisa memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Menurut Sutrisno (2014 : 213) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Menurut Amirullah (2015: 167) orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan yaitu suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui human relation dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi (Moeheriono,2012:382).

Menurut Stoner dalam Handoko (2011:294), kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan.

Menurut G R. Terry (1960) dalam Moeheriono (2012:381), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama-sama. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahanya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut terlihat beberapa hal yaitu:

1. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala” akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik oleh karena pengalaman, pendidikan, prestasi kerja atau karena faktor-faktor genetik.
2. Efektivitas kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk bertumbuh dalam jabatannya seperti terlihat dari peningkatan kemampuan atau ketrampilan yang memang dapat dikembangkan.

3. Efektivitas kepemimpinan juga menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja di dalam organisasi yang sering menampilkan gejalanya dalam berbagai bentuk seperti absentisme yang tinggi, banyaknya pegawai yang minta berhenti, disiplin yang rendah, produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, keluhan baik yang secara gamblang dinyatakan maupun yang di sampaikan secara terselubung dan berbagai manifestasi ketidakpuasan lainnya.
4. Bahwa perilaku seseorang tidak serta merta terbentuk begitu saja melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan yang dipengaruhi antara lain oleh factor - faktor genetik, pendidikan, pengalaman serta pengaruh lingkungan.

Amstrong dan Taylor (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: *Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result. It involves developing and communicating a vision for the future, motivating people and gaining their engagement.* Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk melakukan yang terbaik dalam upaya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini melibatkan mengembangkan dan mengkomunikasikan visi untuk masa depan, memotivasi orang dan mendapatkan keterikatan mereka.

Definisi yang dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner (2014), yaitu: *a leader trait is a physical or personality characteristic that can be used to differentiate leaders from followers.* Sifat pemimpin merupakan karakteristik fisik atau kepribadian yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin dari pengikut.

Yukl (2015) mendefinisikan *Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.* Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama

Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Demikian pula Richard L. Daft (2012) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Griffin (2015) mengatakan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima orang lain sebagai pemimpin

Seorang pemimpin dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuannya. Agar mampu mencapai tujuan tersebut maka pemimpin diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kepentingan organisasi. Di samping itu, masih banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja. Karena itu diperlukan pemimpin cerdas dan terampil,

Menurut Taylor (2014,p. 25) efektivitas kepemimpinan adalah efektivitas yang menunjukkan sejauh mana kesesuaian apa yang telah dilakukan oleh pemimpin dengan apa yang seharusnya dilakukan oleh pimpinan. Ini adalah tentang kinerja yang mengacu apa yang orang lakukan (Prestasi mereka) dan bagaimana orang melakukannya (perilaku mereka).

Dari uraian di atas, maka dapat disintesis kepemimpinan adalah seseorang yang sesuai jenjang jabatannya mampu mempengaruhi, mengawasi, dan mengarahkan bawahannya sebagai pribadi atau kelompok dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok serta kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.1.1.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi Efektivitas kepemimpinan

Mengapa beberapa pemimpin lebih efektif dari yang lainnya, menurut Wesson (2011: 503) dalam Wibowo (2013: 292) efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga unsur yaitu: pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal, bauran perilaku sehari-hari secara optimal, dan bauran perilaku transactional dan transformasional secara optimal. Pilihan gaya pengambilan keputusan adalah *directive*

style, facilitative style, consultative style, dan consideration style. Bauran perilaku sehari-hari adalah antara *initiating structure* dan *consideration*. Sedangkan bauran perilaku terdiri dari: *laissez-faire, transactional,*

passive management by exception, active management by exception, contingent reward, dan *transformational.* Pada *laissez-faire,* tindakan penting tertunda, tanggung jawab diabaikan, dan kekuasaan serta pengaruh tidak dimanfaatkan. Pada gaya *passive management by exception,* pemimpin menunggu sampai terjadi kesalahan, dan kemudian melakukan tindakan koreksi yang diperlukan. Pemimpin tidak melakukan tindakan sampai diterima keluhan. Pada gaya *active management by exception,* pemimpin mengatur memonitor kesalahan secara aktif dan melakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Pemimpin mengarahkan perhatiannya pada

kegagalan untuk mencapai standar. *Contingent reward* menunjukkan kepemimpinan transaksional yang lebih aktif dan efektif dimana pemimpin mendapat persetujuan pengikut tentang apa yang harus dilakukan dengan menggunakan janji atau aktual reward sebagai tukaran kecukupan kinerja. Pemimpin membuat jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima seseorang apabila tujuan kinerja tercapai. *Transactional leadership* merupakan pendekatan yang paling aktif dan efektif, dan secara universal diusahakan diseluruh budaya

Menurut Wibowo, (2013: 292-293). faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan lainnya seperti hubungan (1) antar pemimpin, (2) perilaku bawahan, (3) perilaku bawahan, (4) ciri-ciri pemimpin, (5) harapan terhadap pemimpin, (6) dukungan manajemen, (7) struktur tugas dan (8) kejelasan tujuan dan sasaran dari suatu tugas.

Mengapa beberapa pemimpin lebih efektif dari yang lainnya, menurut Wesson (2011: 503) dalam Wibowo (2013: 292) efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga unsur yaitu: pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal, bauran perilaku sehari-hari secara optimal, dan bauran perilaku *transactional* dan *transformasional* secara optimal. Pilihan gaya pengambilan keputusan adalah *directive style, facilitative style, consultative style, dan consideration style.* Bauran perilaku sehari-hari adalah antara *initiating structure* dan *consideration*. Sedangkan

bauran perilaku terdiri dari: *laissez-faire*, *transactional*, *passive management by exception*, *active management by exception*, *contingent reward*, dan *transformational*.

Pada *laissez-faire*, tindakan penting tertunda, tanggung jawab diabaikan, dan kekuasaan serta pengaruh tidak dimanfaatkan. Pada gaya *passive management by exception*, pemimpin menunggu sampai terjadi kesalahan, dan kemudian melakukan tindakan koreksi yang diperlukan. Pemimpin tidak melakukan tindakan sampai diterima keluhan. Pada gaya *active management by exception*, pemimpin mengatur memonitor kesalahan secara aktif dan melakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Pemimpin mengarahkan perhatiannya pada kegagalan untuk mencapai standar. *Contingent reward* menunjukkan kepemimpinan transaksional yang lebih aktif dan efektif dimana pemimpin mendapat persetujuan pengikut tentang apa yang harus dilakukan dengan menggunakan janji atau aktual reward sebagai tukaran kecukupan kinerja. Pemimpin membuat jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima seseorang apabila tujuan kinerja tercapai. Transactional leadership merupakan pendekatan yang paling aktif dan efektif, dan secara universal diusahakan diseluruh budaya (Wibowo, 2013: 292- 293).

2.1.1.2. Indikator Efektivitas Kepemimpinan

Menurut Mullins (2010) Indikator Efektivitas manajerial dapat melalui indikator seperti : kekuatan motivasi dan semangat staf ; keberhasilan pelatihan dan pengembangan mereka , dan penciptaan lingkungan organisasi dimana staf bekerja rela dan efektif , system dan prosedur yang efektif dan standar pelayanan. Kesulitannya adalah menentukan tujuan pengukuran factor tersebut. Beberapa indikasi yang mungkin bisa di berikan oleh, misalnya : tingat pergantian staf, kejadian penyakit, absensi ; ketetapan waktu miskin, dan kelecakaan kerja.

Indikator efektifitas kepemimpinan juga dapat mempengaruhi aktivitas pengembangan karyawan, jadi efektivitas kepemimpinan adalah keberhasilan seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinan dengan cara yang tepat dengan indikator- indikatornya adalah (1) keberhasilan menyusun perencanaan dan penjadwalan program pelatihan, (2) keberhasilan mengkoordinasikan program pelatihan, (3) keberhasilan dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan

program pelatihan, (4) keberhasilan dalam mengatasi hambatan program pelatihan, dan (5) keberhasilan dalam pencapaian hasil pelatihan.

Menurut Gupta dalam S.Srivastava (2011) mengemukakan indikator untuk mengukur efektivitas manajerial yaitu : percaya kepada bawahan, inovasi / kreativitas, penugasan, perencanaan dan koordinasi, memotivasi dan memperkuat , mengolah konflik , komunikasi , praturan disiplin, manajemen relasi, fungsi control pengambilan keputusan / pemecahan masalah, *mutual understanding*, pengorganisasian, pemberdayaan, pelatihan dan pengembangan serta delegasi.

Menurut peneliti indikator : mengelola dan memimpin, hubungan interpersonal, pengetahuan dan intsiatif orientasi sukses, dan kemandirian kontekstual.

2.1.2 Pengembangan Karyawan

Pada dasarnya pengembangan dan pembangunan sumber daya manusia berlangsung sepanjang kehidupan melalui siklus kehidupan yang dilakukan melalui berbagai bidang pembangunan yang saling berkaitan satu sama lain, seperti pendidikan, pelatihan kerja, ketenagakerjaan, kesehatan dan gizi serta bidang-bidang lainnya. Namun demikian, diantara bidang tersebut, pendidikan merupakan komponen yang paling mendasar karena pendidikan dapat memberikan kontribusi terhadap pembangunan.

Pendidikan diarahkan dalam upaya mengembangkan dan menyebarluaskan nilai dan sikap produktivitas SDM melalui pengembangan dua kemampuan sekaligus, yaitu :

1. kemampuan teknis seperti peningkatan penguasaan kecakapan, profesi dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan lapangan kerja yang berubah.
2. kemampuan lain dalam kaitan dengan budaya yang mendorong SDM untuk menjadi kekuatan penggerak pembangunan, seperti wawasan, penalaran, etos kerja, orientasi ke depan, kemampuan belajar secara terus-menerus, dan sejenisnya.

Pengembangan karyawan merupakan fungsi manajemen personalia yang sangat penting dan perlu diketahui oleh setiap pegawai, terutama pegawai-pegawai baru.

Kebutuhan untuk merencanakan karir timbul baik dari kekuatan ekonomis maupun dari kekuatan sosial. Pertama, apabila organisasi ingin berjalan terus dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus berada dalam suatu keadaan perkembangan yang mantap.

Pengembangan karir sumber daya manusia secara individu yang dilakukan akan memperluas ruang lingkup pengetahuan dan meningkatkan kemampuan serta meningkatkan rasa percaya diri. Pengembangan karir yang baik dan terencana secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karir sumber daya manusia yang tidak baik juga akan dapat mempengaruhi perilaku pegawai yang pada akhirnya menurunnya kinerja mereka.

Menurut Davis and Werther dalam Marwansyah (2010) menyatakan bahwa pengembangan karyawan (Career Development) adalah proses dan upaya pengembangan diri yang dijalani oleh seseorang untuk mewujudkan tujuan kariernya.

Menurut Sudiro dalam Wahyuni (2014) menyatakan pengembangan karyawan adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Menurut Bahri (2016) Pengembangan karyawan adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh seseorang atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam upaya pengembangan potensi karyawan untuk dapat dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan .

Menurut Arismunandar dan Khair (2020) menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan kegiatan kepegawaian yang bertujuan untuk membantu pegawai dalam perencanaan karir dalam suatu perusahaan untuk masa depan, sehingga dapat mengoptimalkan pengembangan diri pegawai tersebut maupun pihak perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013: 69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Wijayanto (2012:257) Dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan, perlu diperinci berbagai hal, antara lain materi, metode, instruktur, fasilitas yang dibutuhkan, lokasi, waktu maupun anggaran yang diperlukan.

Menurut Bimo Walgito (2012: 194) menjelaskan bahwa diperlukan adanya kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan apa yang ada dalam diri individu. Oleh karena itulah pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai wujud pemberian bantuan (bimbingan karir) kepada karyawan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada.

Menurut Kadarisman (2013, hal.322-323) pengembangan karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang.

Menurut Menurut Edi Sutrisno (2011: 70) Pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban perusahaan.

Sedangkan Menurut ahmi (2013, hal.250) pengembangan karyawan dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah upaya pengembangan potensi seorang karyawan untuk dapat dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan rencana kariernya untuk itu diperlukannya pengembangan diri. Untuk dapat mengukur efektivitas perlu untuk memahami dan mendefinisikan kedua sisi persamaan ; yaitu output (keterampilan dan perilaku) dan output (hasil), pengukuran efektivitas dan kinerja membandingkan harapan tentang prestasi dan perilaku dengan hasil dan tingkah laku yang actual.

2.1.2.1 Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karyawan

Berikut adalah beberapa faktor yang dapat Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan:

- a) Dukungan manajemen puncak.
- b) Komitmen para spesialis dan generalis.
- c) Kemajuan teknologi.
- d) Kompleksitas organisasi.
- e) Gaya belajar.
- f) Fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya.
- g) Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.

Menurut M.Yani (2012, hal. 107) Faktor – faktor Pengembangan Karyawan faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karyawan dapat dilihat dari individu di suatu organisasi, yaitu :

1. Hubungan pegawai dan organisasi
2. Personalia pegawai
3. Faktor eksternal
4. Politicking dalam organisasi
5. Sistem penghargaan.

2.1.2.2 Tujuan dan manfaat Pengembangan Karyawan

Tujuan dan Manfaat Pengembangan Menurut Edi Sutrisno (2011: 71) Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesional dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fiingsinya secara optimal.

Tujuan Pengembangan Hasibuan (2013: 70) antara lain sebagai berikut :

- 1) Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas keija karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

- 2) Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6) Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7) Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

8) Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil kepuasan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill-nya lebih baik.

9) Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkatkan prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

2.1.2.3. Indikator Pengembangan Karyawan

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penggunaan indikator pengembangan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: prestasi karyawan, tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu, kedisiplinan karyawan, tingkat kecelakaan karyawan, tingkat upah insentif, tingkat kerja sama, peningkatan moral karyawan.

Menurut Hasibuan (2010:83) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat diukur dari metode metode yang digunakan antara lain:

1) Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti perkembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi

kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik. Jadi perlu diadakan perbaikan.

2) Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3) Absensi karyawan

Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin

Kalau tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

5) Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan ini kurang baik, jadi perlu disempurnakan.

6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

7) Tingkat kerja sama

Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.

8) Prakarsa karyawan

Prakarsa karyawan itu harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

9) Tingkat upah insentif karyawan

Jika tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

10) Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, prestasi kerja karyawan meningkat. Kalau hal-hal di atas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik. Sebaliknya, jika hal-hal di atas tidak tercapai berarti metode pelatihan kurang baik.

2.1.3 Kompensasi

kompensasi adalah meningkatkan fleksibilitas instansi. Dengan metode kompensasi diharapkan kinerja pegawai sebagai salah satu proses manajemen kinerja dapat berfungsi sebagai motivator. Kompensasi yang diterapkan pada setiap individu dalam instansi bertujuan untuk mengembangkan kerja sama tim yang baik, yang pada akhirnya akan mendorong organisasi untuk mencapai tujuan instansi. Kompensasi dapat berwujud financial meliputi upah/gaji dan insentif, sedangkan kompensasi yang berwujud nonfinancial yaitu fasilitas yang bisa dinikmati oleh pegawai.

Menurut Hasibuan (2016) kompensasi merupakan imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk materi secara langsung maupun tidak langsung. Menurut *Michael dan Weintein* (1993) kompensasi dikelompokkan menjadi 3 jenis antara lain kompensasi aktivitas, kompensasi material, dan kompensasi sosial. Dengan adanya kompensasi sosial maka kebutuhan interaksi karyawan terpenuhi dan terjalinnya kerjasama yang baik antar karyawan sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

Menurut Nurcahyo (2015) mengatakan bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha perusahaan”.

Menurut (Ariandi, 2018) Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempat ia bekerja

Menurut (Hamali, 2018) “Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi”.

Menurut Handoko dalam (Sutrisno, 2017) yang dimaksud dengan “ kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa”.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang

berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Nawawi (2011:314). Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Yani tahun 2012 (dalam Widodo, 2016:155). Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.1 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Sutrisno (2016:199) mengemukakan bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Tingkat biaya hidup.
2. Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
3. Tingkat Kemampuan perusahaan.
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Peranan Serikat Buruh.

Menurut Mangkunegara (2015:84) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi instansi dalam menentukan pemberian kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Instansi dan Pegawai

Dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh instansi kepada pegawainya.

3. Standart dan Biaya Hidup Pegawai

Dalam pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan standart dan biaya hidup minimal pegawai. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi ntuk mencapai tujuan instansi.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya instansi, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai, artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran instansi.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan instansi dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada instansi.

Menurut Riadi (2012) mengemukakan beberapa terminology dalam kompensasi yaitu:

1. Upah/gaji. Upah (*wages*)

biasanya berhubungan dengan tarif waktu perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan, Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tariff mingguan, blanan atau tahunan.

2. Intensif, (*incentive*)

merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan diberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan- keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.

3. Tunjangan (*benefit*).

Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung instansi, program pensiunan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas (*facility*)

adalah kenikmatan/ fasilitas seperti mobil instansi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Berdasarkan factor kompensasi diatas dapat dijabarkan bahwa gaji/upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai untuk mensejahterakan kehidupan pegawai sehingga menimbulkan kepuasan kerja. untuk mensejahterahkan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai namun juga untuk memberi penghargaan atas jerih paya dan loyalitas pegawai tersebut pada instansi.

2.1.3.2. Indikator Kompensasi

Menurut Eka dan Subowo (2015) menyebutkan indikator-indikator untuk mengukur kompensasi, yaitu:

- Gaji Menurut Mulyadi (2016) gaji merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan umumnya gaji yang dibayarkan perbulan.

- Insentif yaitu pembayaran secara langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada karyawan apabila karyawan mencapai target perusahaan
- Tunjangan transportasi yaitu pembayaran teratur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap yang diberikan oleh perusahaan.
- Tunjangan kesehatan yaitu tunjangan yang diberikan dalam bentuk program Jaminan Kesehatan (JKN) untuk mendukung Kesehatan karyawan.
- Tunjangan keluarga yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang statusnya sudah berkeluarga sebagai bentuk pengabdian karyawan kepada perusahaan.

Menurut Nawawi (2011:316) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan

Indikator kompensasi biasa disimpulkan sebagai tolak ukur pegawai untuk mencapai kepuasan kerja karena semakin sejahtera kehidupan seorang pegawai maka semakin meningkat loyalitas pegawai tersebut di instansi tempatnya bekerja. Indikator tersebut juga merupakan faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk giat bekerja di instansi.

2.1.4 Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja *Work engagement* atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki engagemen tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain, definisi work engagement mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam

bekerja. *Work engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Saks, 2006).

John M. Ivancevich dan Robert Konopaske (2013. P.204) memberikan pengertian keterikatan kerja sebagai berikut, keterikatan pada pekerjaan merujuk pada hubungan karyawan dengan orang dan tim lain dalam organisasi, persepsi dari kesesuaian mereka dengan orang dan tim lain dalam organisasi persepsi dari kesesuaian mereka dengan pekerjaan/organisasi/ komunitas, dan pengorbanan yang akan dibuat jika dia meninggalkan pekerjaan. keterikatan pada pekerjaan adalah seperti sebuah “jaringan” yang dapat menghibur ke pekerjaan dan rumah seorang individu, aktivitas komunitas dan minat.

Menurut Kahn (dalam May dkk, 2014) *work engagement* atau keterikatan kerja dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan

(Hochschild, dalam May dkk, 2014). Brown (Robbins, 2013) memberikan definisi work engagement atau keterikatan kerja yaitu dimana seorang karyawan dikatakan memiliki work engagement dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan work engagement yang tinggi.

Amstrong dan Taylor menyatakan *Work Engagement was the individual's involvement and statisfication with as well as enthusiasm for work*. (Taylor. 2014, hal.194) keterikatan kerja adalah keterikatan dan kepuasan individu dengan semangat untuk bekerja.

Selanjutnya definisi yang lainnya dikemukakan oleh macey yaitu engagement as an individual's of personal initiative, adaptability, effort and persistence directed toward organizational goals (Taylor, 2014, hal. 194) keterikatan kerja merupakan

tujuan individu dan energy yang terfokus, dapat terlihat jelas oleh orang lain melalui inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha dan ketekunan pada tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Alfes et al., menunjukkan bahwa karyawan yang terikat dapat dilihat pada 3 dimensi (Taylor ,2014 hal.194). yaitu :

1. *Intellectual engagement* ,yang selalu memikirkan tentang tugas dan pekerjaan dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan baik.
2. *Affective engagement*, memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya.
3. *Social engagement*, yang secara aktif terlibat membicarakan bagaimana meningkatkan pekerjaan dengan sesama karyawan lainnya.

Menurut Hollenbeck (2017) keterikatan kerja adalah sejauh apa para karyawan terlibat penuh dalam pekerjaannya keterikatan dipengaruhi oleh cara para manajer memperlakukan karyawannya dan praktik – praktik sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi , pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, perancangan pekerjaan dan kompensasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di sintesakan bahwa keterikatan kerja adalah keterlibatan seseorang terhadap pekerjaan dan perannya yang bersifat positif aktif baik secara fisik, psikologis dedikasi (dedication) dan absorpsi (absorption).

Work Engagement atau keterikatan kerja Menurut Dewanto (2016: 323). Seseorang yang memiliki keterikatan akan merasakan kepuasan kerja saat orang tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh work engagement.

Menurut Tjahjaningsih, 2015: 150). *Work engagement* merupakan derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya

Menurut Dogan (2015: 754) menunjukkan bahwa *work engagement*, yang terdiri atas vigor, dedication dan absorption,

Menurut Suwandana (2016: 3191) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kumar (2017:68) bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work engagement*.

Menurut Xanthopoulou (2013) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan suatu hal yang positif, terpenuhi, pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi yaitu vigor, dedication dan absorption. Dari beberapa pendapat ahli di atas, peneliti menarik kesimpulan *work engagement* adalah sikap dan perilaku individu dalam menjalankan peran kerjanya dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Individu menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat individu tersebut bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi, yang dikarakteristikan melalui *vigor, dedication* dan *absorption*.

2.1.4.1 Faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Guru merupakan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam proses system pendidikan anak usia 3 sampai dengan 6 tahun yang diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas pendidikan informal khususnya anak usia dini dalam keseharian seorang guru tidak dapat terlepas dari sistem pihak pimpinan diMBA AIUEO. Berbagai literature mengatakan bahwa pimpinan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. adapun faktor – faktor pendrong keterikatan kerja menurut Taylor (2014) sebagai berikut : *the quality of leadership exercised by line managers is an important driver of employee engagement*.

Menurut Kimberly (2013) faktor yang mempengaruhi *work engagement* Atau Keterikatan kerja adalah:

a. Motivasi

Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah

kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 20010).

b. Dukungan Sosial

Santrock (2006) mengemukakan bahwa dukungan sosial adalah sebuah informasi atau tanggapan dari pihak lain yang disayangi dan dicintai, yang menghargai dan menghormati serta mencakup suatu hubungan komunikasi dan situasi yang saling bergantung. Hal ini termasuk salah satu dukungan emosional, seperti yang dikemukakan oleh Dumont & Provost (dalam Everall, 2006) menerangkan bahwa dukungan emosional yang di terima menjadi sebuah pesan bagi individu bahwa individu tersebut disayangi.

c. Lingkungan Kerja

Menurut Isyandi (2004) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

d. Pengambilan Keputusan

Sistem pengambilan keputusan pertama kali diperkenalkan pada awal tahun 1970-an oleh Michael S. Scott Morton dengan istilah Management Decision System (Sprague, 1982). Konsep pengambilan keputusan ditandai dengan sistem interaktif berbasis komputer yang membantu pengambil keputusan untuk memanfaatkan data dan model untuk menyelesaikan masalah-masalah yang tidak terstruktur.

Menurut Bakker (2011) terdapat dua faktor yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu:

1. *Job Resources*

Job resources diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis yang diberikan oleh karyawan dan memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan.

2. *Personal Resources*

Personal resources diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya. Karyawan memiliki ketahanan diri serta memiliki kemampuan untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan perusahaan.

Menurut (Damerouti dalam Ayu, 2013). *Personal resources* terdiri self-efficacy, optimism, self esteem dan resiliensi.

1) *Self-Efficacy* Bandura (1997) mendefinisikan self-efficacy adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu.

2) *Optimism* Menurut Segerestrom (1998) optimisme adalah cara berpikir yang positif dan realistis dalam memandang suatu masalah. Lopez dan Snyder (2003) berpendapat bahwa optimisme adalah suatu harapan yang ada pada individu bahwa segala sesuatu akan berjalan menuju kearah kebaikan.

3) *Self esteem* Menurut Lerner dan Spainer (1980) berpendapat bahwa self esteem merupakan evaluasi seseorang terhadap dirinya sendiri secara positif dan juga sebaliknya dapat menghargai secara negatif.

4) *Resiliensi* adalah kemampuan seseorang untuk bertahan, bangkit, dan menyesuaikan diri dengan kondisi yang sulit (Reivich,dkk dalam Widuri, 2012).

Menurut McBrain (dalam Fajriah, 2016) *work engagement* dipengaruhi oleh *working life* yang merupakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman atau iklim organisasi yang dipersepsikan baik oleh karyawan.

Menurut Lockwood (dalam Titien, 2016) *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut oleh perusahaan itu sendiri.

Menurut Hewitt (dalam Titien, 2016) *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan

(company practise), kualitas kehidupan (quality of life), kesempatan (opportunities), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (work), dan orang lain disekitar pekerjaan (people). Work engagement merupakan salah satu konstruk yang dimasukkan dalam konteks psikologi positif karena konstruk tersebut menekankan pada kesejahteraan atau well-being seorang karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajerial berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja

2.1.4.2 Indikator Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli (2017: 26). *Work engagement* dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu :

1. Vigor

Merupakan curahan energi untuk melakukan pekerjaannya yang terbaik dan adanya rasa senang/ kegembiraan terhadap setiap pekerjaannya. Kerelaan untuk memberikan usaha yang maksimal terhadap kinerjanya dan ketahanan mental ketika menemui kesulitan dalam bekerja.

2. Dedication

Merupakan suatu kondisi dimana karyawan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Selain itu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut dapat memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara sosial maupun personal.

3. Absorption

Merupakan suatu kondisi dimana karyawan merasa waktu berjalan sangat cepat karena terlarut dalam pekerjaannya. Karyawan merasa kesulitan untuk lepas dari pekerjaannya. Dalam kondisi ini karyawan mencurahkan konsentrasinya secara penuh pada pekerjaannya dan memiliki rasa kesenangan hati untuk terus bekerja.

2.1.5 Turnover Intention

Menurut Rodriguez (2013) Niat meninggalkan organisasi dengan sukarela dipandang sebagai hal yang paling tak terduga. Karyawan yang tinggi tingkat

turnover mempengaruhi kinerja organisasi karena pada akhirnya akan mangacu pada penggantian dan biaya pelatihan

Menurut Yucel (2012) Hasil-hasil organisasional yang negatif seperti *turnover*, absensi dan *turnover intention* telah menarik perhatian baik manajer maupun peneliti di berbagai macam disiplin ilmu.

Ketika orang berbicara tentang sikap pekerja, biasanya pengaruh dari adanya *turnover intention* adalah Turnover selalu menjadi perhatian utama yang dihadapi oleh organisasi besar maupun kecil. Turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Turnover intention

Menurut Murshid (2017) menjelaskan *turnover intention* adalah awal nyata seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya, karena beberapa faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut yaitu kepuasan pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan serta komitmen organisasi itu sendiri. Perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover. Diantaranya adalah faktor eksternal yang meliputi kesempatan kerja yang lebih baik, faktor pendidikan, upah, dan supervisi. Kemudian faktor internal yang merupakan faktor yang berasal dari karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, minat, lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya seperti stres kerja, beban kerja, dan beban kerja (Nair, Mee, & Cheik, 2016). Sedangkan menurut Rusdi, Hubeis, Affandi, & Hadi (2012) mengatakan beberapa faktor dari *turnover intention* karyawan pada salah satu Bank di Indonesia diantara lain seperti: nilai dari pekerjaan itu sendiri.

keamanan kerja, besarnya tanggung jawab yang diemban, gaji yang diterima, serta kehidupan pribadi dari karyawan. Faktor-faktor *turnover intention* menurut Zhang (2016) terdiri dari:

1. Faktor lingkungan kerja
 - a. Budaya dan sistem perusahaan;
 - b. Benefit & prospek perusahaan;
 - c. Gaji & pembayaran;
 - d. Promosi jabatan;
 - e. Relasi antar rekan kerja;
 - f. Keterlibatan karyawan;
 - g. Keadilan organisasi.

2. Faktor individual
 - a. Usia;
 - b. Jenis kelamin;
 - c. Tingkat pendidikan;
 - d. Status perkawinan;
 - e. Tahun kerja;
 - f. Kemampuan individu;
 - g. Tanggung Jawab

2.1.5.2 Indikator Turnover Intention

Menurut Sahro (2016) indikator *turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain:

- a) absensi yang meningkat,
- b) mulai malas kerja,
- c) naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja,
- d) keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan,
- e) maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan.

2.2 Review Hasil – hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, seorang penulis terlebih dahulu harus membuat review hasil penelitian dari beberapa jurnal nasional dan internasional yang telah dilakukan penelitian. Review hasil penelitian tersebut dijadikan sebagai dasar acuan penelitian untuk melakukan perbandingan sehingga dapat memiliki pengetahuan dan wawasan dalam memperoleh data informasi penelitian. Dari judul yang akan dibahas “ Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Pengembangan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap keterikatan kerja Dan *Turnover Intention* Di biMBA AIUEO Di Jakarta Pusat”. Hasil dari beberapa peneliti akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

Penelitian pertama dilakukan oleh Pranitasari (2019) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan , lingkungan, kerja dan kerjasama tim terhadap keterikatan kerja untuk mengetahui Penelitian ini menggunakan SPSS untuk menguji hipotesis penelitian. Populasi dalam penelitian ini Merupakan hasil dari riset dari seluruh dosen fakultas ekonomi di Jakarta timur. Populasi dalam sampel penelitian terdiri dari 377 dosen dengan ketentuan pemilihan kuisisioner. Hasil penelitian ini menggunakan software SPSS Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) efektivitas manajerial yang tidak diuji secara empiris berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, (2) lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *work engagement*, (3) kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap *work engagement*. , (4) efektivitas manajerial berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja, (6) efektivitas manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kerja tim, (7) lingkungan berpengaruh langsung positif terhadap kerja tim.

Penelitian kedua dilakukan oleh Melani (2019) dengan judul “Pengaruh Kerja Tim dan Pengembangan Karir terhadap Pengembangan Diri dan Keterlibatan Kerja Karyawan”. Penelitian kedua bertujuan untuk menggambarkan seberapa banyak pengaruh kerja terhadap pengembangan karyawan dalam hal tersebut peneliti juga

menemukan kedudukan variabel satu dengan variabel lainnya untuk mengetahui hasil dari pengembangan karyawan yang akan di teliti. Variabel yang di gunakan penelitian ini yaitu pengembangan karyawan X yaitu variabel yang dituju untuk mengetahui perlakuan yang adil dalam berkarir terhadap pengembangan diri.

Penelitian ke tiga diambil langsung dari Artikel yang berjudul Pengembangan Karir Protean dan Kompensasi Sosial pada Kinerja Pegawai pada tahun 2020. menunjukkan hasil bahwa Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah 160 karyawan. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikansi 10% dan diperoleh sampel sebanyak 62 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir protean secara parsial. berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi sosial secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel pengembangan karir protean dan kompensasi sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 17,5%. Dan sisanya 82,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian ke empat dilakukan oleh Pranitasari (2020) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh efektivitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasional terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasional guru. Pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sampel, yaitu 115 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Efektivitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan organisasional dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Luaran dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak sekolah dalam penetapan kebijakan khususnya dalam menetapkan persyaratan

jabatan atau rekrutmen sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan, motivasi kerja dan komitmen para guru pada organisasi

Penelitian ke lima dilakukan oleh Pranitasari (2019) berjudul “Pengaruh Efektivitas Manajerial, Lingkungan Kerja, dan Team Work Terhadap Keterlibatan Kerja”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh efektivitas manajerial, lingkungan kerja, dan kerjasama tim terhadap *work engagement*. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen Fakultas Ekonomi di Jakarta Timur yang memiliki Nomor Induk Dosen Nasional. Populasi dalam penelitian ini adalah 377 dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) efektivitas manajerial yang tidak diuji secara empiris berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, (2) lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *work engagement*, (3) kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap *work engagement*. , (4) efektivitas manajerial berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja, (6) efektivitas manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kerja tim, (7) lingkungan berpengaruh langsung positif terhadap kerja tim.

Penelitian ke enam dilakukan oleh Melani (2019) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja. Metode penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan kuesioner sampe yang digunakan sebanyak 67 orang dengan menggunakan SPSS 22 dengan hasil menunjukan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap turnover intention. Sedangkan untuk variabel budaya organisasi terhadap turnover intention, kompensasi terhadap turnover intention, budaya organisasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh.

2.3 Keterikatan antara Variabel Penelitian

2.3.1 Kerangka Fikir

setiap penelitian yang baik mengharuskan menyusun kerangka pemikiran yang sistematis dan menjelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat pada semua variabel yang diteliti. Di samping itu, peneliti harus sudah menguasai teori ilmiah yang akan diterapkan pada penelitiannya. Untuk dapat menyusun kerangka pemikiran yang baik, peneliti sudah harus membekali pemikiran yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan dan hasil penelitian yang relevan.

Berikut ini kerangka berpikir yang berjudul “Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Pengembangan Karyawan dan Kompensasi terhadap Keterikatan Kerja & *Turnover Intention* “.

2.3.1.1 Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Keterikatan Kerja

Efektivitas digunakan untuk menyatakan tingkat keberhasilan perusahaan, dan bahkan diperlukannya karena dapat mendorong produktivitas kualitas guru. Untuk membangun keterikatan kerja. Dibutuhkannya Kepemimpinan yang dapat membangun sumber daya manusia yang baik berdasarkan Visi Misi yang sesuai dengan ketentuan perusahaan dan dapat menarik keterikatan guru agar sesuai dengan harapan perusahaan. serta memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja guru biMBA AIUEO. Sehingga dengan adanya efektivitas kepemimpinan terhadap keterikatan kerja rasa semangat dan merasa di perhatikan dalam bekerja dapat membuat guru berusaha terus sekuat tenaga bertahan pada pekerjaannya. Dengan adanya rasa keinginan dan terus berusaha rasa tanggung jawab, merasa bangga terhadap pekerjaannya. berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan Efektivitas Kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap keterikatan kerja.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh annisa Avinda dan Ferry Novliadi, S.Psi. M.Psi (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel efektivitas kepemimpinan terhadap keterikatan kerja. Yang artinya Pengaruh ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi efektivitas kepemimpinan maka semakin meningkat keterikatan kerja karyawannya.

Penelitian yang dilakukan Hayuningtyas (2016) terdapat adanya hubungan positif antara kepemimpinan terhadap keterikatan kerja yang menunjukkan bahwa ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan otentik dari persepsi dosen kepada pimpinannya terhadap keterikatan kerja dengan efikasi diri dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi sebagai mediatornya. Sehingga dapat diartikan work engagement pada partisipan penelitian ini tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan otentik atasannya dan hanya dipengaruhi secara internal. Kebanggaan sebagai pengajar menjadi sebuah dorongan internal sehingga work engagement tidak dipengaruhi oleh faktor luar.

Menurut Kurniawati (2018) terdapat adanya hubungan positif yang signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement* yang artinya QWL berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan OCB serta *work engagement* atau keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

2.3.1.2 Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*

Menurut Indriyani (2019) terdapat adanya Efektivitas kepemimpinan yang memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada kurir di PT J&T Express Cabang Jakarta Utara. Yang artinya efektivitas kepemimpinan dapat memprediksi turnover intention pada kurir di PT J&T Express Cabang Jakarta Utara. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 70 kurir di PT J&T Express Cabang Jakarta Utara. Adapun tujuan penelitian yang digunakan peneliti terdahulu adalah menggunakan analisis deskriptif dan explanatory. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Deskripsi dari kepuasan kerja, efektivitas kepemimpinan dan turnover intention.

Menurut Sapudi (2017) terdapat pengaruh kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan, yang artinya efektivitas kepemimpinan tidak memiliki pengaruh dengan turnover intention dalam kata lain untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Agung Automall Kuta. Populasi dalam penelitian sebelumnya adalah seluruh karyawan PT Agung Automall Kuta. Adapun tujuan yang dilakukan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui

pengaruh kepemimpinan kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

2.3.1.3 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap keterikatan kerja

Pengembangan merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan agar dapat meningkatkan kemampuan instruktur maupun karyawan atau guru untuk dapat mengetahui materi yang disampaikan yang berhubungan dengan tujuan perusahaan.

Sedangkan Karyawan merupakan sumber daya manusia yang akan menjadi salah satu partisipan pengembangan. serta apa yang menjadi tugasnya nanti mereka dapat melakukan semua hal berdasarkan instruktur yang akan diberikan. Maka diperlukan Keterikatan kerja *Work Engagement* agar dapat membangun *Vigor, dedication, absorption*.

Namun dalam suatu organisasi pengembangan karyawan terhadap *Work Engagement* dijadikan suatu alat produksi atau indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Yang dirinya dilibatkan atau ikut terlibat pada suatu kegiatan diperusahaan akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan punya peran penting dalam perusahaan, sehingga dengan adanya dukungan secara psikologis dan fisik akan berpengaruh pada kualitas karyawan atau guru, hingga benar – benar merasa terikat dalam pekerjaannya.maka dari harus adanya pengembangan karyawan dukungan dari pemimpin, dan hubungan pemimpin yang kuat. terutama dalam hal komunikasi.

Menurut Penelitian Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Tims, Bakker, & Derks (2012) pada 1181 orang di Belanda bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Namun, hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang kembali dilakukan oleh Tims, Bakker, & Derks (2015) pada 288 responden di Belanda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Karena *Job Crafting* melibatkan perubahan dalam desain pekerjaan seseorang. Apabila *Job Crafting* diterapkan dengan baik maka akan berdampak positif terhadap karyawan.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2018) mendapati bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Otoo & Mishra (2018) bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Penerapan Praktik SDM yang baik nantinya akan membentuk *Work Engagement* yang kuat.

Sehingga dapat dikatakan pengembangan karyawan dapat mempengaruhi terjadinya *Work Engagement* yang artinya Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.3.1.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Keterikatan Kerja

Kompensasi merupakan permasalahan yang dapat menyebabkan seorang pegawai menggunakan perilaku yang kompetensi terkait pengaruh kompensasi terhadap *work engagement*.

Kompensasi adalah gaji atau upah yang diberikan kepada guru berdasarkan kinerja yang mereka lakukan. Kompensasi juga diberikan berdasarkan jumlah banyaknya murid yang diberikan masing masing guru, adapun kompensasi yang diberikan yaitu gaji pokok, tunjangan dan insentif seperti penulis dapatkan dari hasil wawancara bahwa dari keseluruhan yang dijelaskan yang diatas disebut JMP (Jaminan Minimum Pendapatan).

Institusi pendidikan pasti memiliki permasalahan (gaji) kompensasi sebagai penyebab pindahnya seorang guru keperusahaan lain yang dapat memberikan pendapat lebih. Untuk itu menurut penulis institusi pendidikan juga membutuhkan dukungan keryawan dan karyawati yang handal agar dapat tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan keterikatan atau *engegment* sangat diperlukan dengan demikian karyawan dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan di biMBA AIUEO.

Menurut Mahendra (2015) dalam penelitian nya terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap *work engagement*. Yang berjudul pengaruh kompensasi *work engagement psychological well being* terhadap kinerja perawat pada rumah sakit di Dr. soebandi Jember. Yang tertulis di dalam penelitian nya jika seorang pegawai,

misalnya perawat rumah sakit memiliki perilaku yang baik dan kompetensi yang memadai, maka diharapkan kinerja yang disampaikan saat menjalankan tugasnya juga akan sesuai dengan standar kinerja yang baik pada layanan yang telah ditetapkan, dan pada akhirnya akan memuaskan pasien.

Menurut Prasetya and Kato (2011) menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan dapat menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kompensasi yang akan mereka dapatkan dari perusahaan. Seperti gaji yang tinggi dapat mempengaruhi keputusan dalam penerimaan kerja (Work Engagement), yang membuat karyawan dapat bertahan pada pekerjaan mereka karena merasakan lingkungan pekerjaan yang mendukung. Kompensasi juga berdampak pada psychological wellbeing pegawai. Bila ditinjau dari skala psychological well-being yang dikembangkan oleh Kapp (2010). Van de Voorde (2009) mengungkapkan bahwa psychological well-being dipengaruhi oleh praktik – praktik manajemen sumber daya manusia dan akan memberi dampak pada kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis dan menjelaskan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (2) menganalisis dan menjelaskan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap work engagement; (3) menganalisis dan menjelaskan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap psychological well-being; (4) Untuk menganalisis dan menjelaskan work engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (5) Untuk menganalisis dan menjelaskan psychological wellbeing berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Yang artinya adanya pengaruh positif kesejahteraan psikologis terhadap kinerja.

2.3.1.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi merupakan hak yang di berikan berdasarkan kinerja yang telah dilakukan oleh seorang guru. Sedangkan *turnover intention* adalah rasa keinginan meninggalkan suatu pekerjaan. menurut penulis dari hasil wawancara rasa ingin meninggalkan suatu pekerjaan disebabkan karena adanya pengaruh dari kompensasi yang kurang seimbang antara pemberian gaji atau kompensasi yang di berikan oleh guru lain tanpa melihat dari lama kerja dan pengabdian yang diberikan oleh guru

sebelumnya. Maka dari itu pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* sangat berpengaruh besar karena pendapatan guru yang diberikan tidak seimbang.

Menurut penelitian yang dilakukan Astuty (2017) kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan terbukti kompensasi memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Hubungan antara variabel kompensasi dengan *turnover intention* memiliki hubungan yang berlawanan arah dalam hal ini di uji melalui penelitian karyawan pada bagian produksi PT. Primissima karena Penelitian ini dilakukan karena masih banyak permasalahan yang terjadi dan isu-isu di dalam perusahaan yang terkait dengan *turnover intention*.

Menurut penelitian yang dilakukan Wibowo (2016) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap tinggi-rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi mengacu pada gaji atau imbalan yang diterima karyawan dari organisasi atau perusahaan untuk layanan (services) atau pekerjaan yang sudah diberikan karyawan bagi perusahaan.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Sugiati, 2016 *turnover* karyawan yang tinggi juga akan mengganggu jalannya operasional perusahaan dan pada akhirnya akan berpengaruh pada target (goal) yang ingin dicapai perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu me-manage tingkat *turnover intention* yang terjadi dan selanjutnya menetapkan kebijakan agar tingkat *turnover intention* yang terjadi bisa diminimalkan. Agar dapat me-manage *turnover intention* pada karyawannya, perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang memicu atau menentukan tingkat tinggi dan rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan adalah kompensasi. Hal tersebut di buktikan pada hipotesis 1 peneliti yang artinya Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX.

2.3.1.6 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Work engagement merupakan sebuah konsep yang menyatakan bahwa guru yang memiliki *engagement* tinggi adalah guru yang memiliki keterlibatan penuh serta memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya, maupun dalam hal-hal yang

berkaitan kegiatan yang dibuat oleh biMBA AIUEO sehingga dapat didefinisikan *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan antusias guru dalam bekerja.

Dalam hal ini pengaruh *turnover intention* tidak dapat dijadikan patokan bahwa karyawan keluar disebabkan karna adanya keterikatan yang dibuat oleh perusahaan karna keinginan untuk mendapatkan yang lebih baik berdasarkan dari masing masing individu. Apabila hilangnya guru terbaik perusahaan maka akan berdampak pada proses bisnis biMBA AIUEO, karna biMBA AIUEO merupakan perusahaan bisnis *franchise* yang dikelola oleh Pengelola Unit Wilayah 1. Sebagai bahan perbandingan yang didapatkan penulis.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Merrisa (2018) menunjukkan *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* sebagai mediasi terhadap *turnover intention* pada PT.Lotte Shopping Indonesia Sidoarjo. Selain itu *job satisfaction* juga berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan kerangka berpikir seperti yang ditunjukkan Maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini masuk kedalam hipotesis 3 artinya Terdapat pengaruh diantara *job satisfaction* dan *turnover intention*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Marwansyah (2020) menunjukan bahwa Work Engegement berpengaruh secara signifikan yang artinya Penelitian sebelumnya mengungkap bahwa karyawan yang engaged, mampu memberikan kontribusi positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan korelasi negatif yang signifikan. Dan menurut kesimpulan yang diambil ditemukan bahwa 66% karyawan yang memiliki engagement tinggi dilaporkan hanya memiliki 2% keinginan ataupun rencana untuk meninggalkan perusahaan sedangkan 12% karyawan yang disengaged dilaporkan memiliki 23% keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intetion* di PT XYZ.

2.3.1.7 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap *Turnover Itention*

Pengaruh Pengembangan Karyawan Merupakan permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah terjadinya *turnover intention* untuk itu penulis

menjadikan ini sebagai bahan pertimbangan dari karya ilmiah sebelumnya sebagai berikut.

Menurut Wijayanti (2018) terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara pengembangan karyawan terhadap *turnover intention* adapun tujuan dibuatnya untuk mengetahui pengaruh pengembangan karyawan, stres kerja dan pemberdayaan karyawan terhadap turnover intention di kayu manis Nusa Dua Private Villa & Spa Bala dengan total jumlah responden sebanyak 80 yang artinya Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki oleh perusahaan, karena sumber daya manusia sebagai penentu sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dengan baik. Hal ini merupakan tantangan bagi pihak manajemen untuk mengelola sumber daya manusia yang ada agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah terjadinya turnover intention yang berakhir dengan keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Jika dalam suatu perusahaan terus mengalami peningkatan dalam *turnover* karyawannya, hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan karena dapat menimbulkan biaya yang tinggi serta penurunan kinerja perusahaan yang disebabkan oleh adanya biaya perekrutan karyawan baru, pelatihan karyawan, serta biaya lembur karyawan. Pada dasarnya, turnover intention bisa terjadi karena adanya banyak faktor yang mempengaruhi. Faktor - faktor tersebut diantaranya pengembangan karir, stres kerja dan pemberdayaan karyawan.

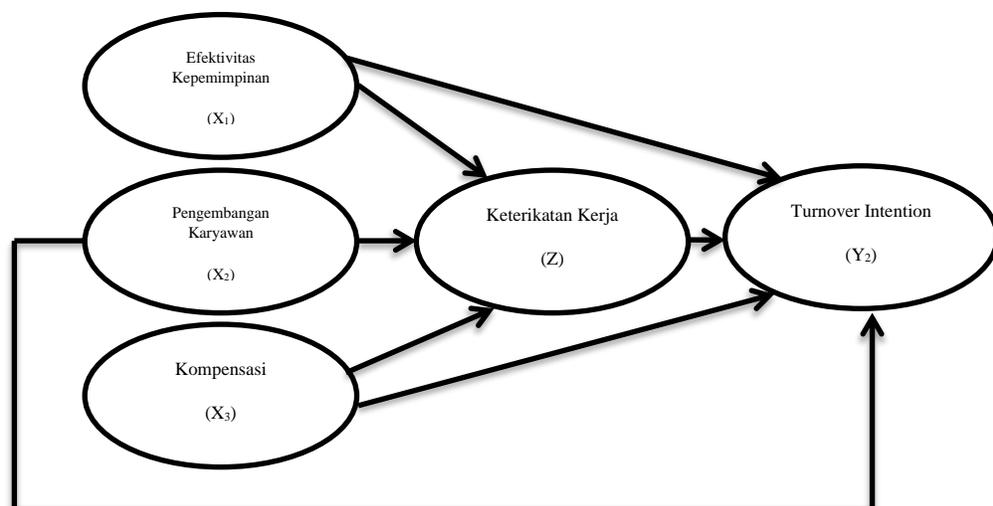
Sedangkan Menurut Alvani (2020) dalam penelitiannya pengaruh pengembangan karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Yang artinya setiap organisasi memiliki ketergantungan pada aspek sumber daya manusia. Sehingga organisasi di tuntut untuk memperoleh, mengembangkan, dan memertahankan sumberdaya manusia yang berkualitas guna merencanakan melakukan, dan menentukan realisasi tujuan organisasi adapun tujuan yang di ambil dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan karir terhadap *turnover intetion* di PT Benua Penta Global dengan jumlah respinden 103.

Berdasarkan kajian teori yang telah di paparkan sebelumnya, dapat disimpulkan terdapat pengaruh dan hubungan antara variabel bebas Efektivitas Kepemimpinan (X_1), Pengembangan Karyawan (X_2) & Kompensasi (X_3) dengan variabel terikat Keterikatan kerja (Z) dan *Turnover Intention* (Y). maka tersusunlah kerangka pemikiran sebagai pedoman dalam melakukan penelitian.

Kerangka penelitian dimaksud adalah sebagai berikut : Pengaruh Efektivitas kepemimpinan (X_1), Pengembangan Karyawan (X_2) & Kompensasi (X_3). Sebagai variabel bebas yang mempunyai pengaruh terhadap keterikatan kerja (Z) dan *Turnover Intention* (Y).

1. Terdapat pengaruh antara efektivitas kepemimpinan terhadap *keterikatan kerja*
2. Terdapat Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*
3. Terdapat pengaruh Pengembangan karyawan terhadap keterikatan kerja
4. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap keterikatan kerja
5. Terdapat Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*
6. Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap *Turnover Intention*
7. Terdapat Pengaruh Pengembangan Terhadap *Turnover Intention*.

Dibawah ini bagan dari kerangka pemikiran penelitian ini :



Gambar 2.3. 1 Stuktur Diagram Jalur

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas, telah dapat diduga terdapat pengaruh Efektivitas kepemimpinan (X_1), Pengembangan Karyawan (X_2), & Kompensasi (X_3) terhadap Keterikatan Kerja (Z) dan *Turnover Intention* (Y)

2.4 Hipotesis atau Proposisi

Dari keterkaitan variabel independent tersebut terhadap variabel dependen, maka hipotesis yang dinyatakan :

1. Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan diduga secara langsung berpengaruh terhadap pengembangan karyawan .
2. Pengaruh Kompensasi diduga secara langsung berpengaruh terhadap *Turnover intention*
3. Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan diduga secara langsung berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja
4. Pengaruh Efektivitas kepemimpinan diduga secara langsung berpengaruh terhadap *Turnover Intention*
5. Pengaruh Pengembangan Karyawan diduga secara langsung berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja
6. Pengaruh Kompensasi diduga secara langsung berpengaruh terhadap keterikatan kerja .
7. Pengaruh Keterikatan kerja diduga secara tidak langsung berpengaruh terhadap *turnover intention*