



**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
STRESS KERJA TERHADAP PERPUTARAN KARYAWAN  
(STUDI EMPIRIS PADA PT. AHSTI JEMBER)**

**SKRIPSI**

Oleh :

**Rijalul Fikri**  
**NIM.090810301242**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH KOMPENASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
STRESS KERJA TERHADAP PERPUTARAN KARYAWAN  
(STUDI EMPIRIS PADA PT. AHSTI JEMBER)**

**EFFECT OF COMPENSATION, LEADERSHIP STYLE AND  
WORK STRESS ON EMPLOYEES TURNOVER  
(EMPIRICAL STUDIES ON PT. AHSTI JEMBER)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

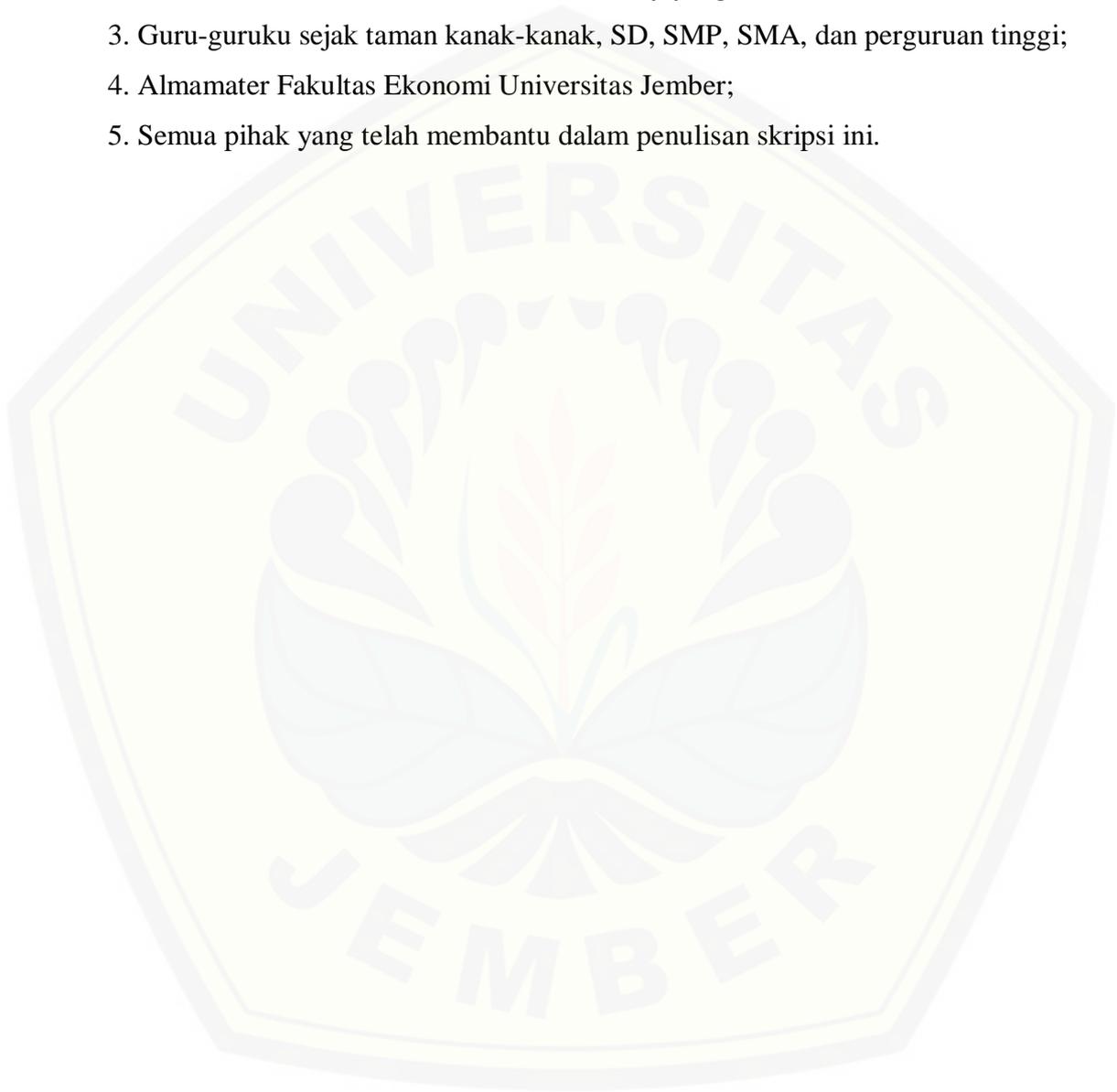
Oleh:  
**Rijalul Fikri**  
**NIM 090810301242**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Siti Ruhana dan Ayahanda Buhori Kirom yang tercinta;
2. Kakakku Zamroni dan adikku Wildan Hilmy yang terkasih;
3. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak, SD, SMP, SMA, dan perguruan tinggi;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.



**MOTTO**

*Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.  
(terjemahan Surat Al-Mujadalah Ayat 11)*

*Hendaklah selalu berbuat benar sesungguhnya kebenaran membawa kepada kebaikan, dan sesungguhnya kebaikan itu membawa kepada surga  
(Al-Hadits)*

*Carilah ilmu tetapi jangan pernah merasa menemukan  
(Mutiarah Hikmah)*

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rijalul Fikri

NIM : 090810301242

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja terhadap Perputaran Karyawan (Studi Empiris pada PT. AHSTI Jember)** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 22 Desember 2016

Yang menyatakan

Rijalul Fikri

NIM 090810301242

**SKRIPSI**

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
STRESS KERJA TERHADAP PERPUTARAN KARYAWAN  
(STUDI EMPIRIS PADA PT. AHSTI JEMBER)**

Oleh  
**Rijalul Fikri**  
**NIM 090810301242**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I: Kartika, SE, M.Sc, Ak**  
**Dosen Pembimbing II: Rochman Effendi SE, M.Si, Ak**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi,  
dan Stress Kerja Terhadap Perputaran  
Karyawan (Studi Empiris pada PT. AHSTI  
Jember)**

Nama Mahasiswa : Rijalul Fikri

Nomor Induk Mahasiswa : 090810301242

Jurusan : Akuntansi / S1

Pembimbing I

Pembimbing II

Kartika, SE, M.Sc, Ak.  
NIP. 19820207 200812 2002

Rochman Effendi, SE, M.Si., Ak  
NIP. 19710217 200003 1001

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Yosefa Sayekti, M.Com,Ak  
NIP. 19640809 199003 2001



## ABSTRAK

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*labour turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan stress kerja terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. AHSTI Jember yang berjumlah 50 orang dan jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap perputaran karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perputaran karyawan, dan stress kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan.

**Kata Kunci:** kompensasi, gaya kepemimpinan, stress kerja, dan perputaran karyawan

**ABSTRACT**

*One of the efforts to achieve the target or desired objectives the company is to minimize labour turnover rate by taking into account all the factors that led to the desire of turnover intention. This study aims to determine the effect of compensation, leadership style, and work stress on labour turnover at PT. AHSTI Jember. Data used in this study are primary data obtained through the distribution of questionnaires. The population in this study is all employees of PT. AHSTI Jember totaling 50 people and the number of samples is determined using a Slovin formula's. The data analyzed using multiple linear regression analysis. The research results show that compensation have significant effect on labour turnover, leadership style have significant effect on labour turnover, and job stress have significant effect on labour turnover.*

**Keyword:** *compensation, leadership style, work stress, and labour turnover*

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Sholawat sertasalam semoga selalu tercurah pada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirrobbilalamin atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Stress Kerja Terhadap Perputaran Karyawan (Studi Empiris pada PT. AHSTI Jember)”** telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran atas penelitian ini yang akan dijadikan pertimbangan penelitian selanjutnya. Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi yang bersedia memberikan bimbingan,saran, dan pengarahan selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Kartika, SE, M.Sc, Ak., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritk, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Rochman Effendi SE, M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritk, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Rochman Effendi SE, M.Si, Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik.

7. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Ibunda Siti Ruhana dan Ayahanda Buhori Kirom tercinta, yang dengan sabar, perhatian, pengertian, merawat, membesarkan, mendidiku dan dengan ketulusan hati mencurahkan cinta kasih sayangnya sertakerja keras memberi dukungan berupa materi, nasihat dan selalu mendoakan hingga meraih gelar sarjana.
9. Sahabat dan Teman-Teman Akuntansi 2009 dan teman-teman akuntansi yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih sudah menemani, atas kerjasama, memberikan ide, dan membantu dalam proses pengerjaan skripsi sehingga cepat terselesaikan.
10. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mohon kritik dan saran demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga Allah SWT memberikan rahmat serta nikmat-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 22 Desember 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

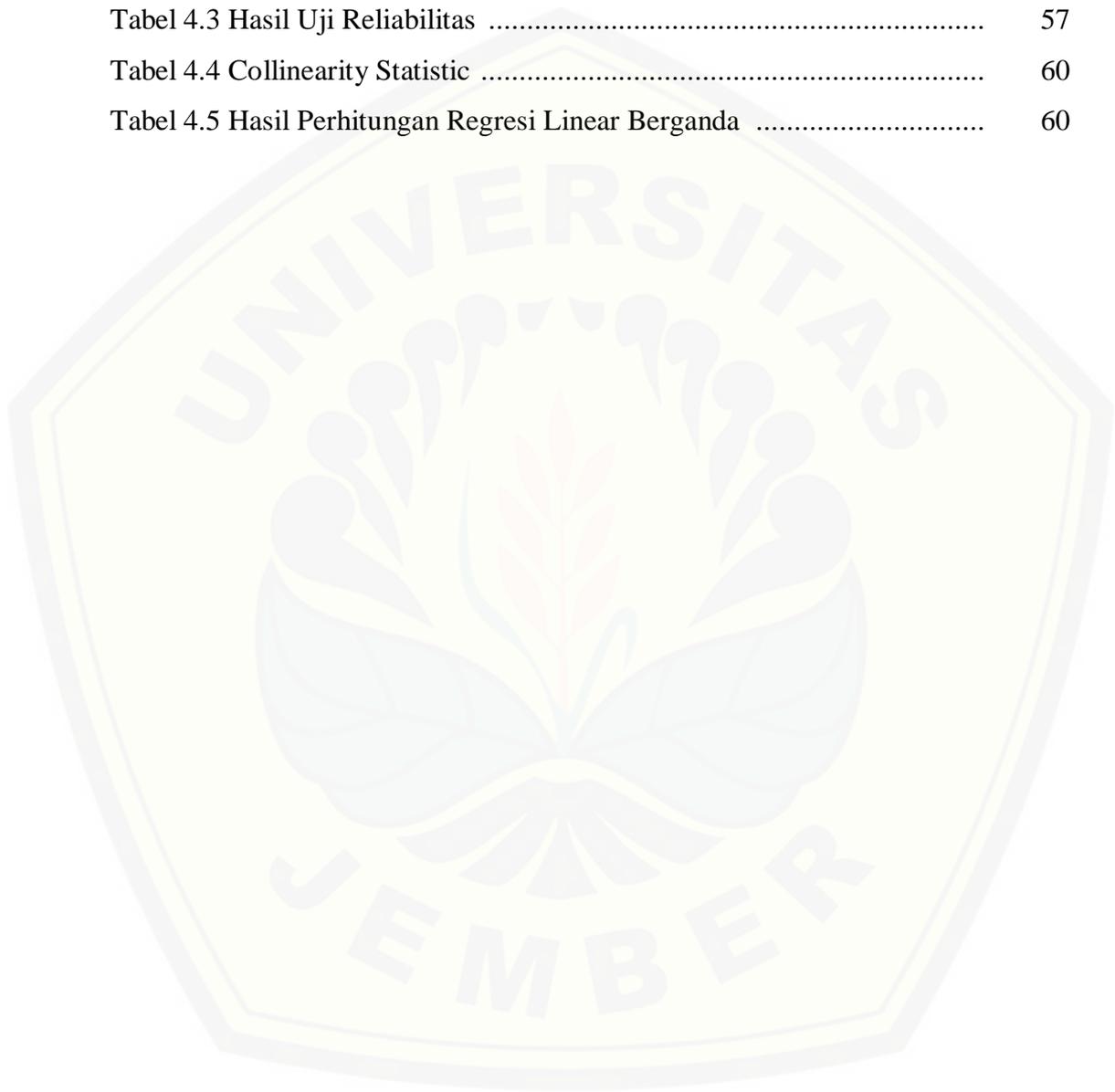
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Kompensasi .....	8
2.1.2 Fungsi Kompensasi .....	9
2.1.3 Tujuan Kompensasi.....	10
2.1.4 Faktor-Faktor Pemberian Kompensasi .....	11
2.1.5 Jenis-jenis Kompensasi.....	12
2.1.6 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan ..	15
2.1.7 Kepemimpinan Transformasional .....	16
2.1.8 Kepemimpinan Transaksional.....	19

2.1.9	Pengertian Stress Kerja.....	20
2.1.10	Faktor-Faktor Stres.....	22
2.1.11	Gejala Stress dan Sifat Stress.....	25
2.1.12	Sumber-Sumber Stress ( <i>Stressor</i> ) .....	26
2.1.13	Perputaran Karyawan ( <i>Turnover Intensions</i> ).....	32
2.1.14	Indikasi Terjadinya Turnover Intensions .....	33
2.1.15	Dampak <i>Turnover</i> bagi Organisasi .....	34
2.1.16	Perhitungan <i>Turnover</i> .....	35
2.2	Penelitian Sebelumnya .....	36
2.3	Kerangka Konseptual .....	38
2.4	Hipotesis Penelitian.....	38
2.4.1	Hubungan Kompensasi dengan Perputaran Karyawan .....	38
2.4.2	Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Perputaran Karyawan .....	39
2.4.3	Hubungan Strees kerja dengan Perputaran karyawan ...	40
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>		<b>41</b>
3.1	Jenis dan Sumber Data .....	41
3.2	Populasi dan Sampel.....	41
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.4	Identifikasi Variabel .....	43
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	44
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
3.6.1	Uji Validitas .....	46
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	47
3.7	Metode Analisis Data .....	47
3.7.1	Statistik Deskriptif.....	47
3.7.2	Uji Asumsi Klasik .....	47
3.7.3	Analisis Regresi Linear Berganda.....	49
3.7.4	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	49
3.7.5	Uji F .....	49
3.7.6	Uji t.....	50

3.8	Kerangka Pemecahan Masalah .....	51
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>53</b>
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	53
4.1.1	Gambaran PT. AHSTI .....	53
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan .....	53
4.1.3	Struktur Organisasi .....	54
4.2	Analisis Data .....	55
4.2.1	Statistik Deskriptif .....	55
4.2.2	Uji Validitas .....	56
4.2.3	Uji Reliabilitas .....	57
4.2.4	Uji Asumsi Klasik .....	58
4.2.5	Analisis Regresi Linier Berganda .....	60
4.2.6	Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) .....	61
4.2.7	Uji F .....	62
4.2.8	Uji t .....	62
4.3	Pembahasan .....	63
4.3.1	Pengaruh Kompensasi terhadap Perputaran karyawan .	63
4.3.2	Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Perputaran karyawan .....	64
4.3.3	Pengaruh Stres kerja terhadap Perputaran karyawan ...	65
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>67</b>
5.1	Kesimpulan .....	67
5.2	Saran.....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

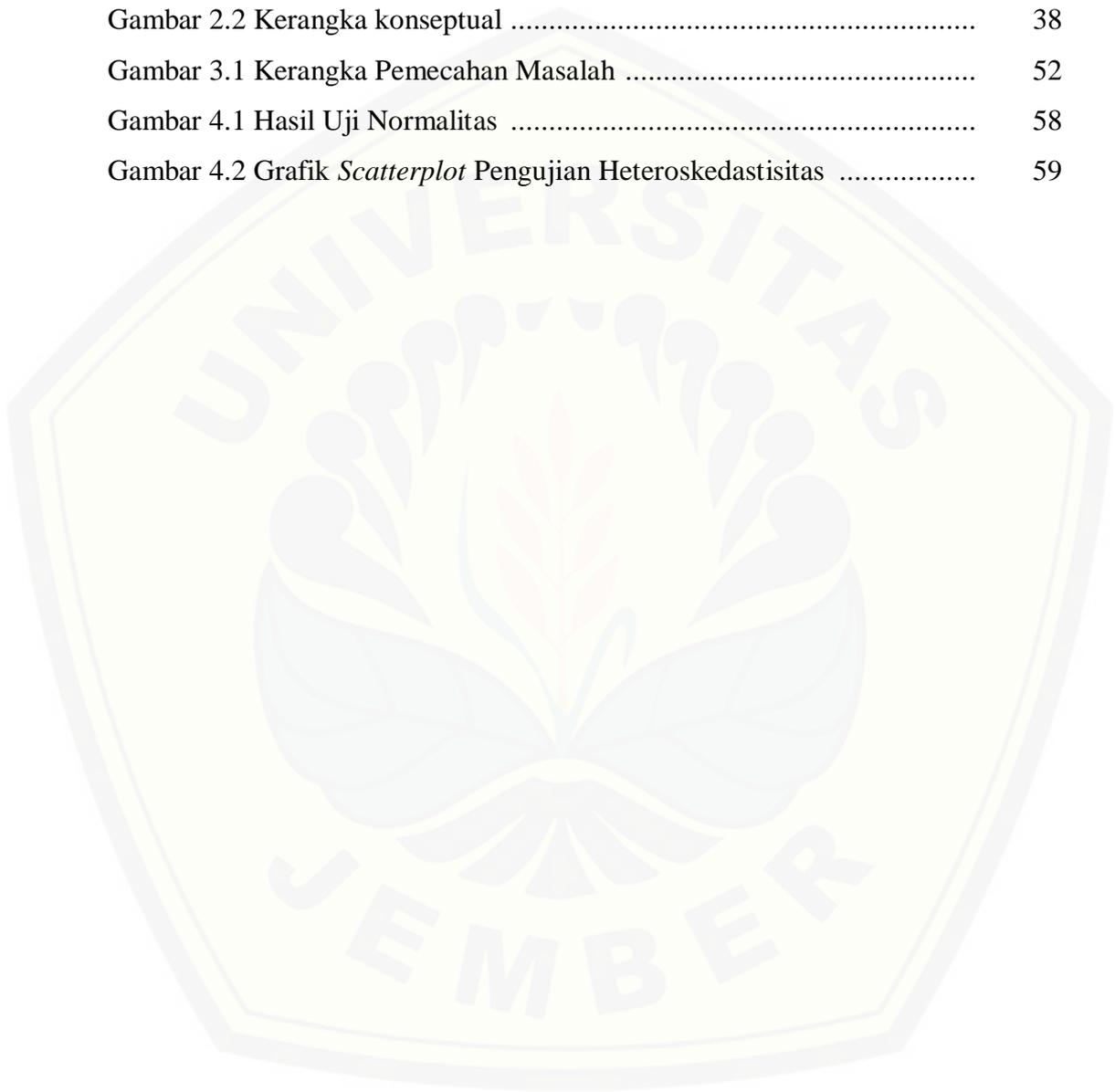
**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	55
Tabel 4.2 Validitas Instrumen Penelitian .....	56
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas .....	57
Tabel 4.4 Collinearity Statistic .....	60
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda .....	60



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Faktor-Faktor yang Menimbulkan Stres .....	25
Gambar 2.2 Kerangka konseptual .....	38
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	52
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	58
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Pengujian Heteroskedastisitas .....	59



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2 Rekapitulasi Data Jawaban Responden

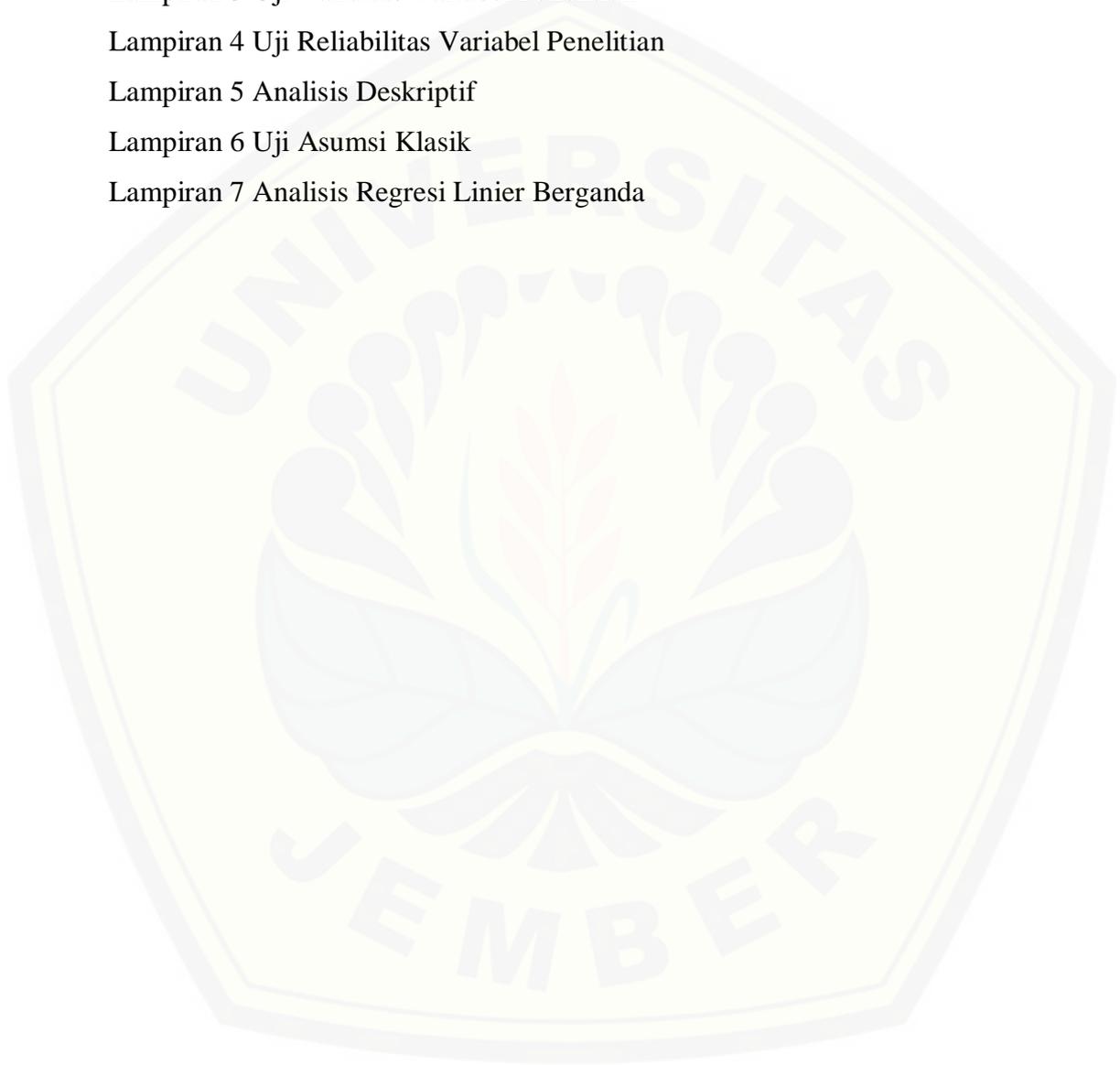
Lampiran 3 Uji Validitas Variabel Penelitian

Lampiran 4 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Lampiran 5 Analisis Deskriptif

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

Lampiran 7 Analisis Regresi Linier Berganda



## Bab 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Dunia usaha selalu mengalami perkembangan yang pesat, setiap waktu selalu banyak terjadi perubahan dan peristiwa yang mempengaruhi bisnis dan industri. Perkembangan usaha yang pesat ini menuntut perusahaan untuk bekerja lebih keras lagi dalam menghadapi para pesaingnya. Perusahaan sebagai salah satu bentuk usaha menyadari bahwa untuk dapat terus bertahan dalam dunia usaha yang penuh dengan ketidakpastian dan persaingan yang tinggi, maka strategi yang tepat harus diambil. Untuk dapat menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat, manajemen perusahaan dituntut untuk mengelola lebih baik faktor sumber daya manusia agar dapat mengantisipasi segala perubahan yang akan terjadi. Bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan oleh suatu perusahaan, faktor Sumber Daya Manusia (SDM) tetap merupakan faktor penentu keberhasilan.

Masalah tenaga kerja atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang semakin kompleks karena adanya perkembangan teknologi yang pesat dan adanya pertumbuhan persaingan. Menyadari akan hal tersebut maka perusahaan harus dapat memahami, mengetahui, memelihara dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keberadaan SDM secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan. Hal tersebut akan membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai SDM. Saat ini, untuk mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik merupakan hal yang tidak mudah dilakukan oleh perusahaan, terlebih lagi dalam mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Menurut penelitian Judge dan Locke (1993) dalam Wulandari (2010) *turnover intentions* sampai saat ini masih tetap merupakan proses yang berkembang dan berlanjut. Secara umum diyakini bahwa cukup banyak

karyawan yang berpindah-pindah perusahaan dalam kurun waktu yang relatif singkat.

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*labour turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Witasari, 2009 dalam Simanjuntak, 2013).

Intensi keluar (*turnover intention*) diartikan sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian atau kematian anggota perusahaan (Witasari, 2009 dalam Simanjuntak, 2013).

*Turnover* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan moral pada karyawan yang tinggal dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru. Tingginya tingkat intensi turnover telah menjadi masalah serius bagi perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan diperusahaan lain (Hinkin dan Tracey, 2000 dalam Nayaputra, 2011).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perputaran karyawan (*labour turnover*) adalah gaya kepemimpinan. Suatu gaya kepemimpinan yang dilakukan akan dapat mempengaruhi bagaimana kinerja (persatasi kerja) para karyawannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan

digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seorang pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain (Mufida, 2010). Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang cocok untuk diterapkan saat ini. Hal ini didasari asumsi bahwa setiap bawahan atau orang lain akan memiliki tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini mampu mengarahkan dan juga memberi dukungan. Dengan menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka memotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Karyawan kurang cakap bekerja dikarenakan pemimpin kurang berperan dalam mengembangkan karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kemampuan pemimpin untuk meningkatkan motivasi kepada karyawan antara lain pemimpin kurang memberikan rangsangan untuk kesejahteraan karyawan serta pemimpin kurang memberikan kesempatan pada karyawan untuk meningkatkan pendapatan dan pelatihan (Endang,2000:100 dalam Viqni,2013). Persoalan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin adalah persoalan yang menyangkut masalah sosial. Kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dipengaruhi oleh kemampuan pribadi sebagai pemimpin serta kemampuan untuk memahami dan menguasai lingkungan.

Menurut Burns (dalam Yukl, 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 2010:290) adalah “Kepemimpinan yang

melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.”

Aspek lain yang dinilai mempengaruhi perputaran karyawan (*labour turnover*) adalah kompensasi. Alasan seseorang melakukan pekerjaan antara lain adalah untuk mendapatkan imbalan (kompensasi) dan jika perusahaan dianggap memberikan kompensasi yang tidak sesuai maka motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas akan berkurang. Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, dengan adanya motivasi maka karyawan memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Simamora (2006 dalam Riyadi, 2011) Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi. Hasibuan (2006 dalam Riyadi, 2011) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan. Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan. Seorang karyawan biasa memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Disini peran motivasi sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Simamora (2004 dalam Ayu, 2013) pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya timbal balik dari karyawan. Masalah kompensasi bukan hanya penting, karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan motivasi kerja karyawannya. Kompensasi yang diberikan secara benar, dampaknya karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem kompensasi yang baik juga berfungsi untuk menarik dan mempertahankan tenaga-tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan tinggi.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Hasibuan (2006 dalam Ayu, 2013) mengemukakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, kinerja, motivasi, maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

Faktor lain yang berhubungan dengan perputaran karyawan (*labour turnover*) adalah *stress* kerja. Persaingan dan tuntutan akan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan yang harus dihadapi didalam lingkungan kerja. tekanan yang timbul dan berlangsung secara terus menerus berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan angkatan kerja disebut dengan *stress*. *Stress* lebih dianggap sebagai respon individu terhadap tuntutan yang di hadapinya. Handoko (2008) mengemukakan “stres ialah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi kondisi lingkungan”. *Stress* tidak selalu buruk meskipun sering di bahas dalam konteks yang negatif, *stress* juga mempunyai nilai positif. *Stress* negatif di sebabkan karena tekanan dari situasi dan kondisi kerja yang kurang mendukung sehingga menimbulkan gangguan kesehatan yang disebut gangguan kesehatan fisik dan psikis yang memberikan dampak buruk yang dapat menurunkan semangat kerja. *Stress* positif seperti disebabkan karena adanya tantangan pekerjaan yang harus dihadapi dan diselesaikan secepat mungkin bisa jadi karena tuntutan waktu yang telah diberikan pimpinan.

PT. AHSTI Jember, merupakan perusahaan swasta yang bergerak di sektor pertanian. PT. AHSTI Jember yang terletak di Kecamatan Ajung Kabupaten Jember ini merupakan perusahaan yang memproduksi benih jagung. Untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini maka PT. AHSTI Jember ini sangat memperhatikan karyawannya. PT. AHSTI Jember ini menyadari bahwa

SDM adalah salah satu kunci sukses dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini. Melihat arti penting karyawan bagi perusahaan, maka PT. AHSTI Jember selalu dituntut untuk dapat mempertahankan keberadaan karyawannya dengan memperhatikan perputaran karyawan (*labour turnover*). Untuk menjaga tingkat perputaran karyawan (*labour turnover*) yang rendah, dapat dilakukan dengan gaya kepemimpinan yang baik, memberikan kompensasi secara adil dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dan menjaga tingkat stress kerja pada kondisi yang optimal. Berdasarkan uraian di atas penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja terhadap Perputaran Karyawan (Studi Empiris pada PT. AHSTI Jember).

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan maka permasalahan yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember?
- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember?
- c. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember?

### **1.3 Tujuan penelitian**

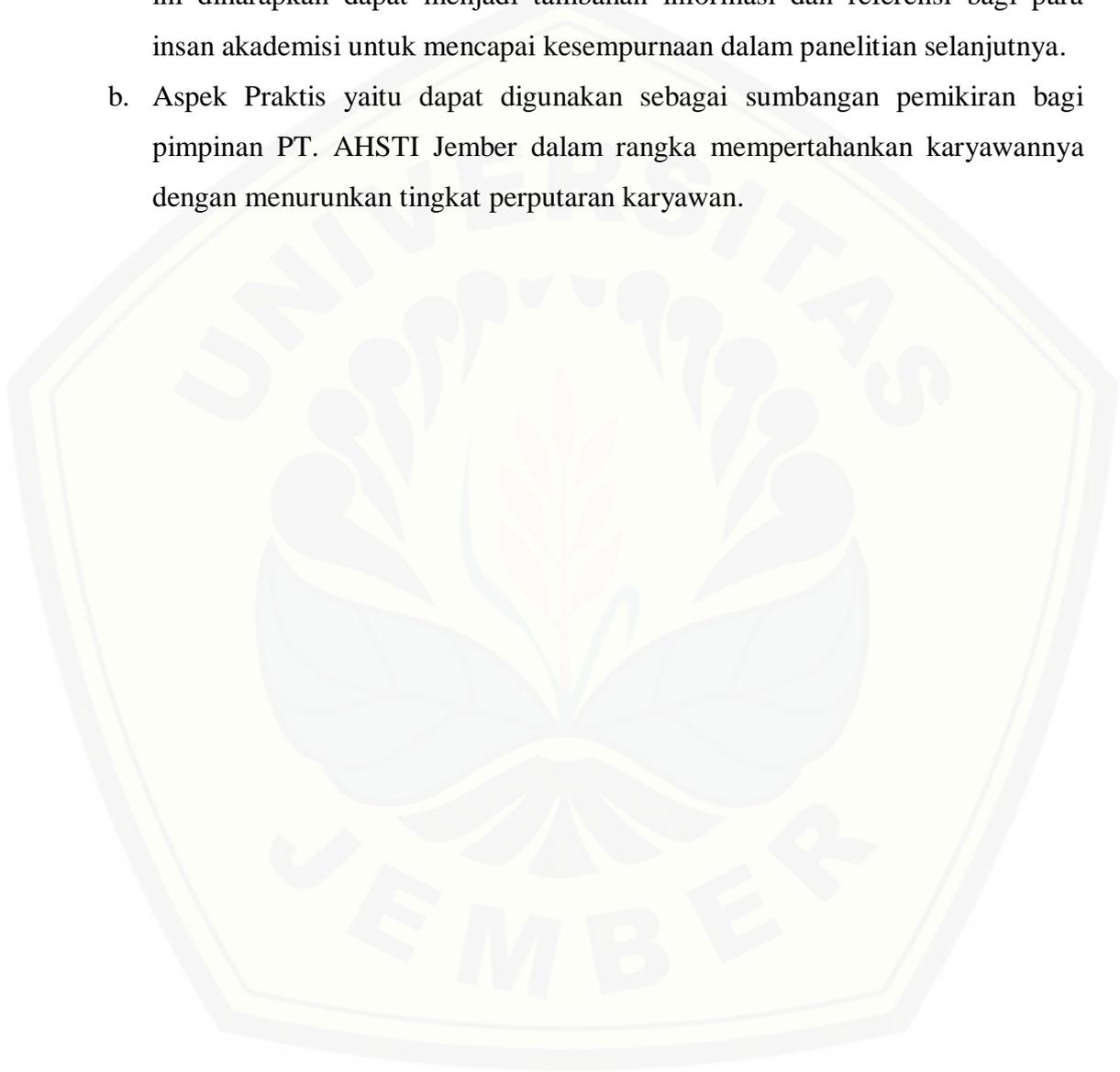
Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember;
- b. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember;
- c. Untuk mengetahui pengaruh stress kerja terhadap perputaran karyawan pada PT. AHSTI Jember.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat yaitu:

- a. Aspek Akademis yaitu dapat menambah wawasan bagi peneliti terutama mengenai upaya menjaga tingkat perputaran karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan referensi bagi para insan akademisi untuk mencapai kesempurnaan dalam penelitian selanjutnya.
- b. Aspek Praktis yaitu dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran bagi pimpinan PT. AHSTI Jember dalam rangka mempertahankan karyawannya dengan menurunkan tingkat perputaran karyawan.



## Bab 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kompensasi

Pemberian kompensasi pada karyawan menjadi salah satu tugas yang paling kompleks bagi perusahaan dan menjadi salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Kompensasi karyawan mempengaruhi kinerja untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan yang lain. (Dewi, Hamid dan Mukzam, 2014) menyatakan bahwa, "kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu perusahaan dan bukan perusahaan lainnya"

Pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik (Hasibuan, 2007). Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Menurut Siagian (2008) yang termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, komisi, dan tunjangan sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, promosi, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Kompensasi mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapai, dimana masing-masing tujuan dapat bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Di satu sisi untuk mempertahankan karyawan maka harus ditetapkan atau dibayarkan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang sejenis. Namun, di sisi yang lain untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan kompensasi yang relatif tinggi. Dalam hal ini perusahaan harus dapat mengelola biaya kompensasi dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, baik itu mempertahankan karyawan maupun meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Handoko (2008), kompensasi yang baik hendaknya mendorong kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku yang produktif. Kompensasi juga dapat dimaknai sebagai seluruh pendapatan yang diterima oleh karyawan baik berupa uang (finansial) yang secara langsung maupun tidak langsung serta yang bukan berupa uang (non finansial) sebagai balas jasa atas pekerjaan serta kontribusi mereka terhadap perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Kompensasi**

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan. Menurut Handoko (2008) fungsi kompensasi adalah:

1. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan yang mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti, semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu. Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif.

## 2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

### 2.1.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007), tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Ikatan kerjasama

Agar terjalin ikatan kerjasama antara manajemen dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

#### 2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

#### 3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

#### 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajemen akan mudah memotivasi bawahannya.

#### 5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

#### 7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku, maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

### 2.1.4 Faktor-Faktor Pemberian Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terhadap faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan selain faktor jalannya. Menurut Siagian (2008) ada enam faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

#### 1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Salah satu tujuan utama seorang menjadi karyawan adalah karena adanya imbalan. Dengan imbalan yang diterimanya itu karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian dan perumahan. Menurut Robbin's (2007) hierarki kebutuhan terdiri dari kebutuhan psikologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi diri. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan imbalan karyawannya harus diusahakan sedemikian rupa sebagai imbalan terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan mereka secara minimal. Cara yang paling mudah dalam menentukan besarnya imbalan minimal adalah dengan menggunakan ketentuan yang sudah ada, misalnya ketentuan permintaan tentang Upah Minimum Regional (UMR).

#### 2. Kompensasi harus dapat mengikat

Kompensasi diharapkan dapat menjadikan karyawan betah untuk tetap bekerja pada perusahaan, karena jika kompensasi yang ditetapkan perusahaan terlalu

rendah dibandingkan perusahaan lain yang sejenis pada umumnya akan menimbulkan kecenderungan pindahnya mereka ke perusahaan lain.

3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan bekerja  
Imbalan yang ditetapkan dalam perusahaan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja jika imbalan yang diberikan sesuai dengan apa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Jika sistem kompensasi yang dirasakan tidak sesuai dengan apa yang telah dikorbankan maka para karyawan akan merasa tidak bersemangat dalam bekerja, karena perusahaan dianggap kurang menghargai akan apa yang mereka perbuat.
4. Kompensasi harus adil  
Dengan tenaga yang mereka sumbangkan dan juga sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Memang sulit untuk menetapkan upah yang adil, karena harus memperhatikan faktor eksternal dan internal. Seperti dengan membandingkan tingkat upah yang ditetapkan dalam perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan atau ketrampilan yang diperlukan.
5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis  
Perusahaan harus meninjau kembali sistem kompensasinya. Beberapa faktor yang mendorong peninjauan kembali imbalan yang telah ditetapkan, seperti perubahan tingkat hidup penduduk, perubahan undang-undang upah minimum dan perubahan tingkat upah dari perusahaan lain.
6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan perlu diperhatikan  
Pemberian kompensasi tidak selalu seluruhnya berbentuk uang, dapat juga dalam bentuk natura, dimana besarnya bentuk natura tidak boleh lebih dari 25% dari keseluruhan upah. Bentuk natura ini seperti beras, gula atau kebutuhan pokok lainnya.

### 2.1.5 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2004) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu: (1) Kompensasi Kas (*financial*), dan (2) Kompensasi Non-Kas (*Non*

*Financial*). Merujuk pada latar belakang serta judul yang akan diteliti, maka berikut ini akan dibahas mengenai definisi dari konsep kompensasi.

#### 1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah seluruh pembayaran yang diberikan kepada karyawan berupa finansial (uang) baik langsung dan secara periodik (seperti gaji dan upah) maupun yang tidak langsung dan secara tidak periodik sesuai dengan prestasi kerja karyawan (tunjangan dan berbagai macam jasa lainnya) (Rivai, 2004).

##### a. Kompensasi finansial langsung

Sampai saat ini pengertian kompensasi langsung masih menggunakan istilah administrasi gaji dan upah, adapun pengertian dari kompensasi secara terpisah diungkapkan oleh Triton (2005) kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah gaji, insentif, komisi dan bonus tetapi menurut Hasibuan (2007) kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu: kompensasi langsung yang berupa gaji, upah, dan upah insentif, komisi dan bonus.

Kompensasi finansial langsung menurut Rivai (2004) dapat berwujud sebagai berikut:

- 1) Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti.
- 2) Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- 3) Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

Istilah gaji biasanya digunakan untuk pembayaran jasa. Tingkat gaji biasanya dinyatakan dalam satuan bulanan atau tahunan. Imbalan terhadap karyawan lepas biasanya disebut upah dan didasarkan atas jam kerja, mingguan atau borongan. Gaji merupakan komponen imbalan jasa yang pemberiannya didasarkan pada berat ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai. Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan dan dalam penentuan berat

ringannya tugas jabatan di lingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan.

- b. Kompensasi finansial tidak langsung adalah semua penghargaan langsung finansial yang tidak termasuk pada kompensasi langsung (Rivai (2004: 360).

Kompensasi finansial tidak langsung menurut Simamora (2004: 442) berwujud:

- 1) Program-program perlindungan, termasuk didalamnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- 2) Bayaran di luar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.
- 3) Fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

Secara garis besar, kompensasi finansial tidak langsung merupakan tunjangan. Tunjangan merupakan komponen imbalan jasa penghasilan yang tidak terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman dan tanggung jawab sosial perusahaan. Menurut Simamora (2004), tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan berikut:

- 1) Meningkatkan moral kerja karyawan
- 2) Memotivasi karyawan
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja
- 4) Memikat karyawan-karyawan baru
- 5) Mengurangi putaran karyawan
- 6) Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
- 7) Menggunakan kompensasi yang lebih baik
- 8) Meningkatkan keamanan karyawan
- 9) Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- 10) Meningkatkan citra perusahaan dari kalangan karyawan

## 2. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) adalah kompensasi yang diterima atas dasar pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, lingkungan psikologis dan atau fisik dimana guru tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang (Rivai,2004)

Kompensasi non-finansial terdiri dari kepuasan yang diterima dari pekerjaannya sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologi tempat bekerjanya. Bentuk kompensasi non-finansial dapat berupa pekerjaan yang menarik, tantangan, suasana kerja yang kondusif dan kebijakan perusahaan yang adil.

### 2.1.6 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Suatu kenyataan dalam kehidupan organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah bahwa pemimpin dan kepemimpinan sangat diperlukan, karena pemimpinlah yang membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti yang telah dikatakan oleh Siagian (1991:19, dalam Samsul, 2013) sebagai berikut, "Suatu kenyataan kehidupan organisasi bahwa pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Persoalan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin adalah persoalan yang menyangkut masalah sosial. Kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dipengaruhi oleh kemampuan pribadi sebagai pemimpin serta kemampuan untuk memahami dan menguasai lingkungan. Gaya kepemimpinan ialah bagaimana pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya apa yang akan dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah atau ajakan kepada yang diperintah.

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa kepemimpinan terdiri atas: mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu, menerima suatu pekerjaan dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan, serta untuk memperoleh manfaat bersama. Sehingga berhasil atau tidaknya seorang

pemimpin, tergantung pada sejauh mana dapat mempengaruhi bawahannya. Apabila seorang pemimpin memiliki pengaruh yang kuat sehingga bawahan mau bekerja sama dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka kepemimpinan tersebut dikatakan berhasil.

### 2.1.7 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan modifikasi dari kepemimpinan karismatik. Dengan kata lain, semua kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan karismatik, tetapi tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu (Hughes, 2001)

Dengan cara demikian, antar pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Ringkasnya kepemimpinan transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan.

Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi teknis, praktis, dan kultural baru, memobilisasi komitmen pada visi tersebut kemudian melembagakan perubahan, sehingga tidak mungkin kembali pada visi yang lama. Visi yang atraktif dapat membawa organisasi ke arah perubahan yang positif, mengembangkan visi yang atraktif harus mencakup kebutuhan dan nilai dasarnya

Menurut teori dari Bennis dan Nanus dalam sub bab dari kepemimpinan transformasional, antara lain:

#### 1. Mengembangkan Visi

Kata visi berasal dari bahasa Latin *Videre*, *VISIO* yang artinya melihat, penglihatan, ialah suatu pandangan yang jauh tentang tujuan-tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Orang-orang yang memiliki visi dapat melihat lebih jauh dari apa yang akan terjadi. Dengan memiliki visi, kita

akan lebih mampu menggunakan akal pikiran untuk mengejar masa depan yang lebih baik. Visi merupakan motivasi sebuah pekerjaan.

Visi adalah tujuan yang akan dicapai pada masa depan yang akan datang, dari tujuan tersebut akan ditentukan strategi. Penentuan tujuan sangat penting dilakukan agar langkah-langkah yang hendak dilakukan menjadi terarah dan pada akhirnya dapat melakukan efisiensi dalam implementasinya.

Salah satu kesuksesan sebuah organisasi adalah pada penentuan visi yang jelas dan tepat sasaran. Sebuah visi yang jelas dan menarik akan mengilhami para pengikut dan bawahan, dengan memberikan mereka sebuah arti terhadap pekerjaan yang menunjukkan kepada kebutuhan fundamental mereka. Visi adalah penciptaan energi terkuat yang menjadikan organisasi unggul dan berhasil dalam jangka panjang. Peranan ini tidak hanya menggerakkan awal kegiatan, tetapi sepanjang umur organisasi. Selain itu, visi juga dapat membentuk perilaku sumber daya manusia (SDM), dengan meyakinkan terwujudnya masa depan organisasi yang lebih baik.

## 2. Mengembangkan Komitmen dan Kepercayaan

Mengidentifikasi sebuah visi yang menarik tidaklah cukup untuk mencapai sebuah kesuksesan organisasi, visi haruslah dikomunikasikan dan diwujudkan kedalam suatu budaya organisasi. Visi tersebut harus diulang-ulang dalam berbagai variasi dan dalam berbagai tingkatan yang lebih intens dari sebuah pernyataan misi yang samar-samar sampai pada rencana dan kebijakan yang terperinci, diperlukan sebuah komitmen dalam melaksanakan sebuah visi.

Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasinya dan merupakan proses yang terus menerus dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian-perhatian mereka pada kesuksesan yang berkelanjutan dan kehidupan organisasi (Luthans, 1998). Komitmen terhadap visi berkaitan dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin. Tidaklah mudah bagi seorang pemimpin yang tidak memiliki kepercayaan untuk dengan mudah berhasil mencapai komitmen bagi sebuah visi yang baru di organisasi.

Kepercayaan tergantung pada keahlian yang dimiliki seorang pemimpin, namun juga tergantung pada konsistensi dan komitmen pemimpin tersebut dalam pernyataan dan tindakannya. Ketidakkonsistenan pemimpin terhadap komitmen akan visi, dapat merusak kepercayaan dan rasa percaya diri para pengikut, yang akan berdampak pada berkurangnya daya tarik yang ditetapkan. Para pemimpin mendemonstrasikan komitmen terhadap nilai-nilai melalui perilaku mereka sendiri dan melalui cara mereka memperkuat perilaku orang lain.

Menurut Suhartono (2006:16) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya.

Menurut Bass (1994:3) terdapat empat komponen (4 I'S) dalam perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Krisma (*Idealized Influence/charisma*)

Merupakan suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi pemimpin tersebut. Dengan kata lain nilai-nilai yang ia ungkapkan lewat kata kongruen dengan nilai-nilai yang ia wujudkan dalam tindakan.

2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulaion*)

Merupakan sebuah proses yang padanya sebuah pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi pada pengikut untuk memandang masalah-masalah dengan sebuah prespektif yang baru. Perilaku ini berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas.

3. Perhatian yang individualisasi (*Individualised Consideration*)

Termasuk memberikan dukungan tentang perkembangan kepada para pengikut. Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada individu-individu yang berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*Coach*) atau penasehat (*Mentor*).

#### 4. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Merupakan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas demi sasaran-sasaran yang dituju.

#### 2.1.8 Kepemimpinan Transaksional

Menurut (Bateman, 2008) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan Transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Menurut (Suharto, 2006:59) menggambarkan kepemimpinan transaksional sebagai pertukaran sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya, intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasi dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat proaktif, contoh, memberikan penghargaan yang tepat saat bawahannya mampu mencapai standar yang ditetapkan atau di atasnya, dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan sebagai reaksi dari tidak tercapainya standar yang sebelumnya sudah ada, sepanjang cara tersebut bekerja dengan baik dan pemimpin baru akan melakukan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

Adapun karakteristik dari kepemimpinan transaksional menurut (Bass,1985) adalah sebagai berikut:

1. *Contingen reward*: kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang menjanjikan untuk kinerja yang baik untuk mengakui pencapaiannya.

2. *Management by exception (active)*: melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standart, mengambil tindakan perbaikan.
3. *Management by exception (passive)*: intervensi jika hanya standart tidak tercapai.
4. *Laissez-Faire*: melepaskan tanggung jawab menghindarkan pengambilan keputusan.

Pada hakekatnya kepemimpinan Transaksional adalah kemampuan seseorang untuk memandu atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. *Laissez-faire* yang merupakan bagian karakteristik kepemimpinan transaksional dapat diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Avolio et al., (1988) dan Bass (1994) dalam Suhartono (2006:16), yaitu:

1. Balas jasa, diberikan berdasarkan adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya, serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugasnya sesuai dengan kesepakatan bersama.
2. Tindakan perbaikan, berarti pemimpin mampu memberikan pengarahan akan tugas yang diberikan, penjelasan keterkaitan antara kinerja penghargaan, serta memperbaiki sistem apabila terdapat penetapan tujuan yang jelas.

### 2.1.9 Pengertian Stress Kerja

Stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikir dan kondisi fisik seseorang (Siagian, 2011:300). Stress adalah beban rohani yang melebihi kemampuan maksimum rohani itu sendiri, sehingga perbuatan kurang terkontrol secara sehat. Stress tidak selalu buruk, walaupun biasanya dibahas dalam konteks negatif, karena stress memiliki nilai positif ketika menjadi peluang saat menawarkan potensi hasil. Sebagai contoh, banyak profesional menanding tekanan berupa beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang mepet sebagai tantangan positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka. *Stress* merupakan suatu keadaan dimana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi dirinya. Kondisi-kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam

maupun dari luar diri seseorang. Menurut (Restu, 2007) *Stress* yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala *stress* yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Namun perlu diketahui bahwa suatu kondisi yang membuat *stress* karyawan belum tentu akan membuat *stress* kerja karyawan yang lain. Konflik yang terjadi diantara sesama ataupun mungkin karena adanya tekanan dari atasan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan mungkin akan menimbulkan *stress* kerja bagi seseorang karyawan namun merupakan tantangan bagi karyawan lain.

Keberhasilan kelancaran dalam pekerjaan juga dipengaruhi oleh kegiatan stres yang dialami oleh para karyawan. Menurut Siagian (2006 dalam Musafirana, 2012) Stres adalah suatu kondisi yang dinamis saat seseorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres adalah beban rohani yang melebihi kemampuan maksimum rohani itu sendiri, sehingga perbuatan kurang terkontrol secara sehat sebenarnya, stres atau tekanan jiwa merupakan tekanan wajar, terbentuk dalam diri manusia sebagai respon terhadap hasrat atau kehendak. *Stress* secara umum dapat dirumuskan sebagai akibat dari suatu keadaan dimana seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan individu tersebut, maka individu tersebut dapat mengalami *stress* kerja (Mangkunegara, 2007). Dimana *stress* yang dialami oleh seseorang akan merubah cara sistem kekebalan tubuh. Akibatnya, orang cenderung sering dan mudah terserang penyakit yang cenderung lama masa penyembuhannya karena tubuh tidak memproduksi sel-sel kekebalan tubuh. Davis (1998: 195) mengemukakan *stress* sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran dan kondisi fisik seseorang. *Stress* yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan.

Kreitner (2001: 588), beranggapan bahwa *stress* kerja dapat dikonseptualisasikan dari beberapa titik pandang yaitu *stress* stimulus, *stress* sebagai respon, dan *stress* sebagai interaksi antar individu dengan lingkungan.

*Stress* sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitik beratkan pada lingkungan dan menggambarkan *stress* sebagai variable bebas. Sedang *stress* sebagai respon menitik beratkan pada reaksi seseorang terhadap *stressor* dan menggambarkan *stress* sebagai variable terikat. Sebagai contoh : seseorang melakukan pekerjaan dengan tingkat *stress* yang tinggi, mereka selalu dalam keadaan yang tegang dan tidak menyenangkan. Peristiwa atau lingkungan yang menimbulkan perasaan tegang tersebut disebut sebagai *stressor*. Pendekatan *stress* sebagai respon mengandung dua komponen. Yaitu psikologis, meliputi tingkah laku, pola pikir, emosi serta perasaan tertekan dan komponen fisiologis berupa rangsangan-rangsangan fisik seperti jantung berdebar-debar, mulut kering, tubuh berkeringat atau perut mules. Respon psikologis atau fisiologis terhadap *stressor* ini disebut *strain* atau ketegangan.

Hampir semua pekerjaan dapat menimbulkan *stress* tergantung bagaimana seseorang dapat menyikapinya. *Stress* tidak selalu mempunyai pengertian negatif. Keadaan *stress* pada kondisi tertentu dapat membuat seseorang menjadi lebih bersemangat dan berprestasi. Seorang karyawan yang dituntut atasannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara benar dan dalam waktu yang terbatas mungkin akan mengalami *stress*. Dimana *stress* yang dialami karyawan tersebut justru mungkin dapat membuat dia lebih giat dan teliti dalam menjalankan tugasnya.

#### **2.1.10 Faktor-Faktor Stres**

Kenis (1979 dalam Astrianingsih, 2011) menyatakan bahwa *stressor* merupakan deskripsi dari tekanan yang timbul akibat *stress* psikologi di lingkungan kerja. Edward (1996 dalam Astrianingsih, 2011) mengemukakan bahwa dalam kondisi *ceteris paribus*, tekanan kerja adalah fungsi positif dari perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kapabilitas kinerja individual. Jika permintaan tugas meningkat melebihi kapasitas atau kapabilitas kinerja, tekanan kerja diasumsikan akan meningkat.

Handoko (2008) mengemukakan bahwa kondisi-kondisi yang menyebabkan *stress* disebut *stressor*. Ada dua kategori *stress* yang dikemukakan

yaitu : *stress on the job* dan *stress off the job* dimana *stress on the job* ini merupakan beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu, kualitas supervisi yang jelek, iklim politik yang tidak aman, umpan balik yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi, ambiguitas peran, frustrasi, konflik pribadi dan kelompok, serta tidak adanya *goal congruence*. Sedangkan *stress off the job* merupakan kecemasan terhadap kondisi ekonomi, masalah perkawinan, perubahan tempat tinggal dan masalah individu lainnya.

Berdasarkan penelitian dan hasil studi menunjukan konsistensi terhadap determinan dan efek dari tekanan kerja. Hirst (1991) mengemukakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja dengan frekuensi tertentu akan berperilaku negatif. Edward (1996) juga berpendapat sama. Studi yang melaporkan bahwa tekanan kerja berpengaruh negatif terhadap performa. Permintaan akan tugas yang meningkat menyebabkan individual merasa tidak yakin dengan kemungkinan *outcomes* yang pada akhirnya akan menurunkan upah kerjanya.

Stres merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena itu diperlukan penanganan yang baik agar karyawan senantiasa berada dalam semangat kerja yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mengetahui penanganan stres secara tepat, maka seorang pimpinan atau manager perlu mengetahui faktor-faktor penyebab stres. Handoko (2008: 201) mengemukakan penyebab-penyebab stres kerja dapat dibagi kedalam dua kategori, yaitu *on-the-job* dan *off-the job*. Penyebab stress yang masuk kedalam kategori *on-the-job* adalah :

1. Beban kerja berlebih
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang jelek
4. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab

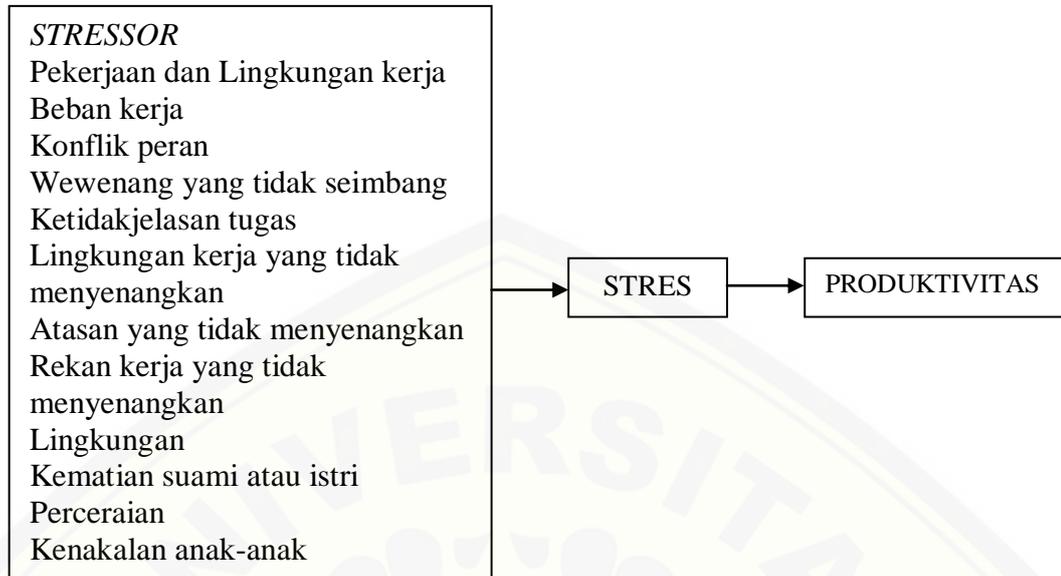
Sedangkan yang termasuk dalam *off-the-job* adalah:

1. Kekuatiran finansial
2. Masalah yang bersangkutan dengan anak
3. Masalah yang bersangkutan dengan perkawinan

Mangkunegara (2005: 28) mengungkapkan bahwa faktor penyebab stres kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

Pada organisasi yang besar, stres individu biasanya disebabkan oleh rumitnya pengaturan koordinasi dan rasa tidak berarti di tengah-tengah sekelompok besar orang-orang yang berkualitas cukup heterogen (Handoko, 2008).

Marihot Tua (2007: 304-305) berpendapat bahwa stres yang dialami karyawan dapat bersumber dari beberapa *stressor*, meskipun akibatnya ditimbulkan oleh satu *stressor*, dan *stressor* yang menyebabkan stres seseorang dapat berbeda antara satu dengan yang lain. Stres yang dialami seseorang bisa ringan atau berat, ini tergantung kemampuan seseorang dalam menghadapi *stressor*, yang memang berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Karena begitu banyaknya kemungkinan penyebab stres dan dampaknya yang berbeda-beda bagi seseorang, secara praktis lebih baik memahami gejala-gejala yang menunjukkan seseorang dalam situasi stres, seperti terlihat pada Gambar 2.1, sehingga dapat ditanggulangi dan tidak mengganggu produktivitas karyawan.



Gambar 2. 1 Faktor-Faktor yang Menimbulkan Stres

Sumber : Marihot Tua (2007: 305)

### 2.1.11 Gejala *Stress* dan Sifat *Stress*

Menurut Beehr dan Newman (1999) seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2007: 10) gejala *stress* kerja dapat dibagi dalam tiga aspek, yaitu gejala psikologis, gejala fisik dan gejala perilaku. Dalam gejala psikologis, *stress* kerja dapat menyebabkan rasa kecemasan, ketegangan, bingung, mudah marah, dan memiliki sikap yang lebih sensitive dibandingkan orang lain. Sedangkan dalam gejala fisik *stress* kerja yang dapat ditimbulkan seperti meningkatnya detak jantung dan tekanan darah, mudah lelah, menurunnya fungsi intelektual karyawan akibat terlalu depresi, serta kecenderungan bunuh diri karena kehilangan semangat hidup dan rasa percaya diri. Seorang karyawan yang mengalami gangguan ataupun gejala-gejala tersebut nantinya dapat berakibat fatal untuk pekerjaan yang akan diselesaikannya. Karena secara langsung akan mempengaruhi hasil kinerjanya.

Dampak terhadap perusahaan, jika banyak diantara karyawan didalam organisasi mengalami *stress* kerja, maka produktifitas dan kesehatan organisasi perusahaan akan terganggu. Sebuah organisasi atau perusahaan dapat dianalogikan sebagai tubuh manusia. Dan jika ada salah satu dari bagian tubuh itu terganggu

maka akan menghambat keseluruhan gerak, menyebabkan seluruh tubuh merasakan sakit dan menyebabkan individunya tidak dapat berfungsi secara normal. Jika tidak segera diatasi maka akan berpotensi terserang berbagai macam penyakit akibat lemahnya daya tahan tubuh. begitu juga dengan perusahaan, jika ada permasalahan tidak segera diselesaikan dan di biarkan maka akan terjadi tidak solid dalam organisasi dan mengalami disfungsi organisasi.

Selye seperti yang dikutip oleh As'ad (1990:48) mengungkapkan bahwa *stress* dapat bersifat positif dan dinamakan *eustress*. *Eustress* memiliki pengertian yaitu hasil dari respon terhadap *stress* yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (bersifat membangun), mendorong manusia untuk lebih berprestasi dan lebih tertantang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sedang dihadapi, meningkatkan produktifitas dan lain-lain.

*Stress* yang berlebihan dan bersifat negatif disebut *distress*. *Distress* memiliki pengertian yaitu hasil dari respon terhadap *stress* yang bersifat negatif dan destruktif (bersifat merusak) *Distress* dapat menimbulkan berbagai macam gejala yang umumnya merugikan prestasi kerja seseorang, gejala-gejala *distress* melibatkan baik kesehatan fisik maupun kesehatan psikis. Contoh *distress* antara lain adalah menurunnya gairah kerja, seringnya tidak masuk kerja, tekanan darah tinggi, gangguan alat-alat pencernaan, dan lain-lain.

Berdasarkan kondisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *stress* kerja merupakan kondisi fisik atau psikis yang di pengaruhi oleh berberapa faktor baik didalam maupun diluar pekerjaan, dan kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **2.1.12 Sumber-Sumber *Stress* (*Stressor*)**

*Stress* dapat diperoleh dari berbagai sumber. Sumber penyebab *strees* adalah merupakan factor penekan yang mempunyai potensi menciptakan *stress*. Menurut As'ad (1990:88) salah satu jenis *stressor* lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

## 1. Lingkungan fisik

Lingkungan fisik adalah lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kenyamanan kerja karyawan. Kondisi-kondisi fisik di lingkungan kerja ini banyak berhubungan dengan psikologi kerekayasa. Dimana kondisi fisik diharapkan dapat membuat pekerjaan menjadi lebih sesuai bagi manusia. Dengan kata lain, kondisi fisik sebaiknya dibuat sedemikian rupa sehingga kondisi fisik dapat meningkatkan semangat, kreatifitas dan kinerja karyawan.

Kondisi-kondisi fisik di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi perilaku individu adalah sebagai berikut:

### a. Rancangan ruangan kerja (*workspace design*)

Meliputi kesesuaian pengaturan susunan meja, kursi, dan peralatan kantor lainnya. Rancangan ruangan kerja mempunyai dampak terhadap kenyamanan dan produktifitas kerja. Jika kenyamanan kerja tidak dapat diperoleh maka akan timbul *stress*. Rancangan kerja di tentukan oleh jenis pekerjaannya, bisa ruang yang luas, terbuka, tertutup atau keselarasan antara ketiganya yang sesuai dengan kebutuhan.

Salah satunya adalah karyawan yang membutuhkan kosentrasi tinggi, seperti bagian keuangan (*accounting*) yang mempunyai tugas untuk membuat laporan posisi keuangan dalam periode tertentu baik harian, mingguan dan bulanan, akan terganggu jika ditempatkan dengan karyawan lain yang mempunyai tugas dengan pelayanan konsumen, misalnya operator konsumen. Mungkin saja karyawan bagian keuangan tersebut dapat bekerja, namun tidak seproduktif jika ditempatkan diruangan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kemungkinan lain karyawan bagian keuangan tersebut tidak dapat memusatkan perhatian pada pekerjaannya. Sehingga kreatifitas dan inovasi yang dimiliki menjadi berkurang, dapat berpengaruh pula pada pengambilan keputusan yang buruk dan akhirnya mengalami *stress*.

Rancangan ruang kerja ditentukan pula oleh jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tertentu membutuhkan ruang kerja yang terbuka dan luas seperti misal pada bagian mekanik yang memiliki tugas memperbaiki kerusakan kendaraan, sementara itu ada jenis pekerjaan tertentu yang membutuhkan

ruang kerja tertutup, seperti bagian keuangan yang membutuhkan keamanan dalam pengelolaan uang kas setiap hari.

b. Rancangan pekerjaan

Rancangan pekerjaan meliputi peralatan kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Ukuran badan dan kemampuan fisik karyawan, seperti misalnya, ketinggian waktu berdiri dan duduk, panjang jangkauan, sudut pandang dan jarak, akan mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan dan efisiensi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bahkan untuk tugas yang sederhana sekalipun, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja.

Sebagai contoh, yaitu dimana seorang karyawan yang selalu berhadapan dengan komputer tanpa istirahat disebabkan pekerjaan yang menumpuk akan mengalami gangguan fisik dan perilaku yang merupakan gejala stress. Gejala-gejala stress tersebut misalnya otot tegang, sakit kepala, gelisah, sampai pencernaan terganggu. Gejala fisik ini merupakan stress dari salah satu sisi.

c. Sistem penerangan (*Lighting*)

Penerangan adalah faktor *stress* yang menempati peringkat tertinggi diantara aspek-aspek fisik pada lingkungan kerja dan merupakan factor yang berhubungan dengan kenyamanan kerja. Tingkat penerangan yang optimal tergantung pada tingkat kesulitan tugas. Penerangan berperan penting dalam proses kerja tanpa adanya penerangan yang baik maka kinerja karyawan juga akan menurun akibat rasa malas yang timbul sebagai akibat fasilitas yang tidak memadai.

d. Sistem Sirkulasi udara (*Ventilasi*)

Sirkulasi udara mempunyai peran penting dalam proses kerja karyawan karena akan berpengaruh terhadap suhu dan perputaran oksigen, jika ventilasi tidak dapat diperhatikan akan menyebabkan sakit kepala, kelelahan, dan kekacauan konsentrasi. Sumber-sumber pencemaran udara di tempat kerja, asap rokok dan lain-lain. Dampak negatif dari polusi udara akan menyebabkan aktivitas menurun, mudah lupa, gangguan kesehatan dan lain-lain.

e. Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy*

Pada setiap pekerjaan dengan level tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan *privacy* bagi karyawannya. Konsep *privacy* dapat diartikan keleluasaan pribadi, dimana seseorang memiliki keleluasaan terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Konsep ini mempunyai pengertian yang berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain, maupun antara individu yang satu dengan individu yang lain.

Terdapat dua pemahaman tentang *privasi*, yaitu *visual privacy* dan *accoustical privacy*. *Accoustical privacy* mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan *visual privacy* yang termasuk gangguan, *accoustical privacy* adalah suara bising. seperti misal, seorang karyawan bidang keuangan sedang menghitung laporan pembukuan akhir bulan yang sangat membutuhkan ketelitian dan konsentrasi. Sedang sopir sedang melakukan pembicaraan serius dengan kepala bagian bidang operasional berkaitan dengan penyelesaian permasalahan yang sedang terjadi dilapangan. Dimana pembicaraan tersebut berada ditempat yang berdekatan dengan karyawan keuangan tersebut. Keadaan tersebut dapat memecah konsentrasi karyawan keuangan tersebut, sehingga karyawan tersebut menjadi *stress* dan pikirannya kacau, sehingga pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan contoh gangguan *visual privacy* adalah karyawan yang lebih memilih bekerja dengan posisi duduk berdampingan daripada berhadapan. Posisi duduk berhadapan lebih memungkinkan karyawan bercakap-cakapan sehingga konsentrasi lebih mudah terpecah. Kurangnya *visual privacy* dapat memberikan dampak positif, sebagai contoh seorang karyawan mungkin akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat melihat karyawan-karyawan lain tekun bekerja menyelesaikan tugasnya.

*Stressor* lingkungan fisik pada lingkungan kerja juga diamati melalui penelitian Sudirjo yang dikutip oleh Umar (2002: 445) tentang keselamatan dan kesehatan kerja, yang disebutkan bahwa kecelakaan kerja terjadi karena lingkungan yang tidak aman, meliputi:

a. Peralatan yang tidak diamankan dengan baik,

- b. Kerusakan dari peralatan yang digunakan untuk operasional sehari-hari,
- c. Pengaturan prosedur yang berbahaya,
- d. Gedung yang tidak aman, dan
- e. Penerangan yang tidak baik, dan sumber udara kotor

Disebutkan pula bahwa hubungan antara kondisi tempat kerja dan keselamatan kerja adalah positif. Hal ini dapat di mengerti, karena kondisi tersebut merupakan sumber *stress* karyawan.

## 2. Lingkungan Psikis

Menurut Davis (1989:168) seperti yang dikutip oleh As'ad (1990:81) mengemukakan beberapa kondisi psikis yang sering menyebabkan *stress* di lingkungan kerja, yaitu :

### a. Pekerjaan yang Berlebihan

Pada frekuensi kerja yang berlebihan akan menyebabkan *stress* pada karyawan.

### b. Waktu yang Terbatas atau Mendesak dalam Menyelesaikan Tugas

Pada umumnya pekerjaan yang berlebihan dan waktu yang terbatas atau mendesak dalam menyelesaikan tugas, merupakan dua factor penyebab *stress* yang saling terkait.

### c. Sistem pengawasan yang buruk (*Poor Qualityof supervision*)

Faktor *stress* ditempat kerja dapat juga timbul dari sistem pengawasan yang tidak efisien dan buruk. Pengawasan yang buruk dapat menimbulkan factor penekanan lainnya antara lain ketidakstabilan politik (*Insecure politioon climate*) baik di tempat kerja maupun diluar lingkungan kerja, kurangnya umpan balik prestasi kerja (*Insufficient performance feedback*) dan kurangnya pemberian wewenang sesuai tanggung jawab yang di berikan.

### d. Ketidakstabilan Suasana Politik (*Insecure Politioon Climate*)

Ketidakstabilan suasana politik dapat menyangkut suasana politik dilingkungan kerja maupun suasana politik di lingkungan yang lebih luas lagi. Seperti suasana politik Negara. Krisis ekonomi di Indonesia yang berkepanjangan seiring dengan ketidakharmonisan politik adalah salah satu contoh tekanan yang sangat kompleks. Masalah ini membuat ketidakstabilan

beberapa perusahaan di Indonesia, sehingga mempengaruhi SDM yang ada di setiap perusahaan.

- e. Kurangnya Umpan Balik Prestasi Kerja (*Insufficient performance feedback*)  
Sistem pengawasan yang buruk juga menimbulkan ketidakpuasan kerja karena kurangnya umpan balik dari prestasi kerja yang dapat berbentuk promosi. Promosi yang lambat adalah kegagalan manifestasi diri sesuai keinginan. Promosi yang terlalu cepat adalah promosi yang diberikan suatu pekerjaan terlalu tinggi atau cepat, sehingga berada diluar kemampuan seseorang yang memperoleh promosi tersebut. Kondisi-kondisi tersebut dapat menimbulkan *stress* pada diri seseorang.
- f. Kurangnya pemberian wewenang yang sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.  
Kurangnya pemberian wewenang sesuai dengan tanggungjawabnya juga akan menimbulkan *stress* sebagai contoh, karyawan bidang keuangan yang bertanggungjawab terhadap keuangan perusahaan juga diberi wewenang pada bidang SDM. Karyawan akan merasa *stress* karena selain mengurus masalah keuangan menghadapi perilaku SDM yang tidak pernah dikuasai.
- g. Ketidakjelasan Peran (*rule ambiguity*)  
Faktor *stress* lainnya adalah ketidakjelasan Peran (*rule ambiguity*). Ketidakjelasan peran dapat mengundang ketidakpastian tugas dan wewenang. Ketidakjelasan peran berarti juga terjadinya ketidakpastian antara status kerja dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan, seperti prestasi, pendidikan dan lain-lain. Seperti contoh banyak sarjana di Indonesia yang bekerja tidak sesuai dengan pendidikannya.
- h. Frustrasi  
Frustrasi merupakan salah satu factor penyebab *stress*. Frustrasi adalah hasil dari kegagalan untuk meraih suatu tujuan atau terhambatnya usaha untuk mencapai tujuan. Kegagalan menyelesaikan suatu tugas yang diberikan tepat pada waktunya merupakan contoh lain yang menimbulkan frustrasi. Pengertian frustrasi banyak berhubungan dengan faktor *stress* lainnya. Seperti perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan.

- i. Perbedaan-Perbedaan kebijakan perusahaan dan karyawan  
Kebijakan-kebijakan perusahaan dan karyawan sering berbeda jauh. pada umumnya perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja kersa dan bila perlu menawarkan tambahan waktu kerja (*over time*) untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Sementara karyawan pada umumnya ingin menikmati hasil kerjanya tanpa harus melakukan pekerjaan di luar jam kerja.
- j. Perubahan-perubahan dalam pekerjaan (*change of any tipe*)  
Perubahan-perubahan dalam pekerjaan (*change of any tipe*) juga dapat menjadi sumber *stress* dilingkungan kerja. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi orang-orang yang bekerja ditempat kerja tersebut perubahan menuntut karyawan untuk menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi disekitar lingkungan kerja. Keadaan inilah yang dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan, tekanan-tekanan, konflik maupun rasa frustrasi pada diri seseorang.
- k. Perselisihan antar pribadi dan kelompok  
Faktor *stress* terakhir adalah perselisihan antar pribadi dan antar kelompok. Menurut As'ad (1999:83) yang mengutip Rhemen, Stomberg, Westerlund (1970) menyatakan perselisihan dapat terjadi apabila ada pihak mempunyai tujuan dan nilai-nilai yang dianut dua pihak. Dampak negatif yang terjadi adalah gangguan dalam komunikasi, kekompakan dan kerja sama, sedangkan dampak positifnya adalah usaha positif untuk mengatasi perselisihan, kemauan keras untuk mencapai sesuatu dan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan maupun tuntutan lingkungan.

### 2.1.13 Perputaran Karyawan (*Turnover Intentions* )

Menurut Harninda (1999:27): “*Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.” Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002:2) menyatakan: “*turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan

untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.” Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intentions* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Toly dalam Musafirina (2012) menyatakan: “Tingkat keinginan berpindah yang tinggi para staf akuntan telah menimbulkan biaya potensial untuk Kantor Akuntan Publik (KAP).” Pendapat ini menunjukkan bahwa *turnover intentions* merupakan bentuk keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Handoko (2000: 322) menyatakan: “Perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.” Di lain hak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan *turnover intentions*. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, “*turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan” (Ronodipuro dan Husnan, 1995: 34). Sedangkan Mobley (1999: 13), megemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah: “berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”.

### 2.1.13 Indikasi Terjadinya *Turnover Intentions*

Menurut Harnoto (2002:2): “*Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, 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.

#### **1. Absensi yang meningkat**

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

#### **2. Mulai malas bekerja**

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

#### **3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja**

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

#### **4. Peningkatan protes terhadap atasan**

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

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

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

### **2.1.14 Dampak *Turnover* bagi Organisasi**

*Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan

merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

1. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantikan.
2. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

*Turnover* yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya.

#### **2.1.15 Perhitungan *Turnover***

Tingkat *turnover intensions* bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Umumnya laju *turnover intensions* dinyatakan dalam persentase yang mencakup jangka waktu tertentu. Andaikata suatu perusahaan memiliki rata-rata 800 tenaga kerja per bulan, di mana selama itu terjadi 16 kali karyawan keluar (*accession*) dan 24 kali pemecatan (*separation*). Maka *accession rate* adalah  $16/800 \times 100\% = 2\%$ , sedang *separation rate* adalah  $24/800 \times 100\% = 3\%$ . Dengan demikian tingkat *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* adalah sama dengan *accession rate* yakni 2%. Sebab *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* selalu harus seimbang dengan *accession rate*-nya. Hal ini berarti bahwa dengan keluarnya seorang pegawai/karyawan misalnya, harus segera diganti dengan seorang pegawai/karyawan baru sebagai penggantian (*replacement*). Tingkat *replacement* tersebut sering pula disebut net labour *turnover*, yang menekankan

pada biaya perputaran tenaga kerja untuk menarik dan melatih karyawan pengganti.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Witasari (2009) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions* (Studi Empiris pada Novotel Semarang)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*. Adapun objek penelitian yang dipilih dalam studi ini adalah PT Novotel Semarang. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri terhadap 142 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (2) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*, (3) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intentions*.

Widodo (2010) melakukan penelitian mengenai dampak *turnover intention* terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intentions* Serta Dampaknya Pada Kinerja di PT PLN Persero APJ Jogjakarta”. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa keamanan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan *turnover intention* sendiri berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

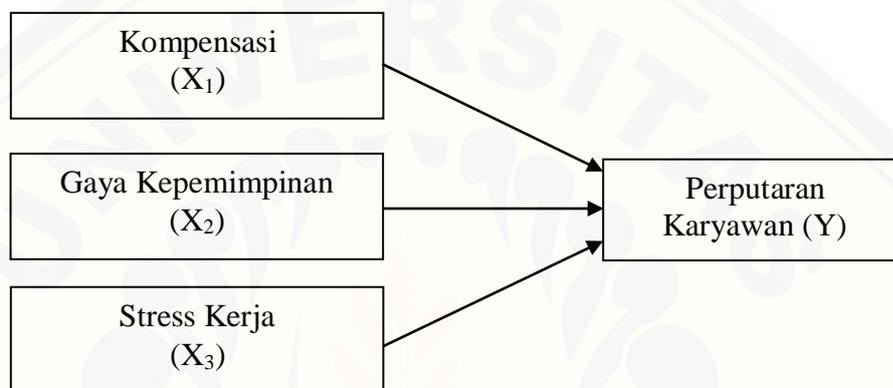
Syafrizal (2011) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Horison Semarang)”. Tujuan penelitian adalah untuk menjawab mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, *turnover intention* terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan

Hotel Horison Semarang dimana jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini sebanyak 129 responden. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan Simple Random Sampling, sementara metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel: 1). kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, 2). *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, 3). kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan 4). variabel *turnover intention* mampu menjadi variabel intervening antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil Nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel *turnover intention* sangat terbatas. Begitu juga Nilai koefisien determinasi variabel *turnover intention* yang cenderung kecil sehingga sangat terbatas dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan.

Chairani (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intentions* Karyawan PT XYZ Tbk”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kompensasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap intensi keluar. Sampel yang digunakan sebanyak 49 responden yang merupakan karyawan tetap di kantor pusat PT XYZ Tbk. Analisis pengolahan data menggunakan program multiple regresi guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* melalui pengujian yang menghasilkan nilai signifikansi (Sig = 0,000). Kepuasan kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* (Sig = 0,001), kepuasan kerja yang memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions* dengan nilai signifikansinya 0,003, serta lingkungan kerja yang juga berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan nilai signifikansi 0,018. Implikasi pembelajaran dan saran-saran untuk penelitian mendatang disediakan dalam penelitian ini.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan stress kerja. Variabel dependennya adalah perputaran karyawan. Mengacu pada rumusan masalah dan kajian teoritis untuk mempermudah pemahaman gambaran konsep penelitian ini, maka dikembangkanlah suatu kerangka konseptual yang akan ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut diatas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

#### 2.4.1 Hubungan Kompensasi dengan Perputaran Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja adalah faktor individu, faktor manajemen dan faktor lingkungan. Faktor individu dipengaruhi oleh umur, masa kerja, pendidikan dan jabatan. Faktor manajemen dipengaruhi oleh tingkat kepuasan tenaga kerja terhadap sistem penggajian, pekerjaan dan promosi pekerjaan. Faktor lingkungan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan terhadap tunjangan-tunjangan dan fasilitas-fasilitas perumahan, dan lingkungan pekerjaan.

Dalam hubungannya dengan perputaran karyawan, Handoko (1990 dalam Musafirina, 2012 ) menyatakan bahwa kompensasi atau sistem pengupahan yang

tidak kompetitif akan membuat karyawan yang baik keluar, oleh karena itu untuk menghindari perputaran karyawan maka sistem pengupahan harus kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain. Menurut Rachmawati (2008 dalam Musafirina, 2012) dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi. Dengan kata lain bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap perputaran karyawan .

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Perputaran Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja (Lashbrook, 1997 dalam Fang Yi Wu, 2009). Judge, Picollo dan Ilies (2004), serta Lok dan Crawford (2004) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki hubungan yang kuat dengan *turnover intentions*. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* mempunyai pengaruh lebih besar terhadap *turnover intentions*. Nurhayati (2007) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh yang lebih besar. Korman (1996) mengungkapkan bahwa pemimpin yang mendapatkan skor tinggi pada aspek gaya kepemimpinan *consideration* cenderung memuaskan bagi bawahannya. Korman (1996) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendapat skor tinggi pada aspek gaya kepemimpinan *consideration* cenderung memuaskan bagi bawahannya.

Menurut penelitian yang dilakukan Iskandar (2013) gaya kepemimpinan sangat berpengaruh positif terhadap perputaran karyawan. Berbagai dampak positif dapat timbul apabila pimpinan dapat menjadi panutan bagi semua karyawannya. Sehingga karyawan akan bekerja lebih baik dan dampak yang ditimbulkan adalah kinerja dai karyawan Biro Lingkup Departemen Pertanian dapat terwujud. Gaya

kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perputaran karyawan.

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perputaran karyawan.

### 2.4.3 Hubungan Strees kerja dengan Perputaran karyawan

Saat ini karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat mungkin untuk terkena stres. Stres kerja muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan, serta ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, serta tugas-tugas yang saling bertentangan. Hal-hal tersebut merupakan contoh pemicu stres kerja. Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak dapat menahan stres kerja tidak mampu lagi bekerja di perusahaan. Pada tahap yang semakin parah, stres bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan mengundurkan diri. (Gibson, 1987 dalam Hermita, 2011).

Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya, sebab ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar pada karyawan. Meningkatnya *turnover intention*, menyebabkan banyak organisasi mengambil serius masalah ini kemudian mulai berinvestasi pada karyawan dalam jangka orientasi pelatihan, pemeliharaan, pengembangan dan mempertahankan karyawan untuk meminimalisir pergantian karyawan. Hasil ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riska, dkk (2013) yaitu stres kerja berpengaruh negatif terhadap perputaran karyawan. Dari uraian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Stres kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan

### Bab 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakter seseorang yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian, dimana data yang diperoleh dalam penelitian tersebut dengan menggunakan kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 2007:145).

Sedangkan sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui proses pengolahan dari pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 2007: 147).

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian akan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2006:80). Singarimbun dan Effendi (2005:152) menyatakan bahwa, "populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga". Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. AHSTI Jember yang berjumlah 50 orang.

Setelah menentukan populasi, selanjutnya adalah menentukan sampel, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2006:81). Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Amirin, 2011), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

$n$  = *Number of samples* (jumlah sampel)

$N$  = *Total population* (jumlah seluruh anggota populasi)

$e$  = *Error tolerance* (batas toleransi kesalahan)

Menurut Amirin (2011:102) dalam menggunakan rumus Slovin pertamanya ditetapkan terlebih dahulu taraf keyakinan atau *confidence level* (5%) akan kebenaran hasil atau taraf signifikansi toleransi kesalahan (0,05). Untuk ilmu kealaman taraf signifikansi itu disepakati para ahli (dalam berbagai literatur umumnya menyatakan sama) yang “terbaik” sebesar 0,01. Maksudnya hanya ada 0,01 atau 1% saja kesalahan karena kebetulan itu terjadi. Jadi, dengan kata lain, yakin sebesar 99% bahwa hasil penelitian itu benar. Itu artinya, karena tetap berhati-hati, tidak ada yang “patut” diyakini 100% benar.

Dari keterangan di atas maka dalam penelitian ini diambil taraf keyakinan 99%, yaitu yakin bahwa 99% hasil penelitian benar, atau taraf signifikansi 0,01 (hanya akan ada 1% saja kesalahan karena “kebetulan benar” terjadi). Dengan jumlah populasi 50 orang dan toleransi kesalahan 1% maka jumlah sampel ditetapkan sebesar 33 responden dengan ( $n = N / (1 + N e^2) = 50 / (1 + 50 \times 0,01^2) = 33,33 \approx 33$ ).

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah dengan membagikan angket langsung kepada karyawan *PT. AHSTI Jember*. Pembagian angket bertujuan untuk mengetahui pendapat responden mengenai motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan antara lain:

#### 1. Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek dan subjek yang diteliti. Dalam penelitian, observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung kepada karyawan (Ghozali, 2008).

## 2. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara langsung pihak-pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian baik responden maupun informan lain dengan cara bertatap muka dan bercakap-cakap (Ghozali,2008).

## 3. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden, yakni pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah penelitian (Ghozali,2008).

## 4. Dokumentasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menemaah referensi, arsip, dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini. Dokumen yang dimaksud antara lain adalah tugas pokok dan fungsi lembaga, profil atau karakteristik karyawan (Ghozali,2008).

### 3.4 Identifikasi Variabel

Identifikasi Variabel merupakan definisi yang dilakukan atas sifat atau hal yang didefinisikan yang dapat diamati atau diobservasi. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu :

#### 1. Variabel Bebas/*Independent Variable* (X)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kompensasi ( $X_1$ )
- b. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )
- c. Stress Kerja ( $X_3$ )

#### 2. Variabel terikat/*Dependent Variable* (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah perputaran karyawan (Y).

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun penelitian, perlu dikemukakan definisi operasional terhadap konsep-konsep yang terkait. Berdasarkan identifikasi variabel diatas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu:

#### 1. Variabel Bebas ( $X$ )

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja.

##### a. Kompensasi ( $X_1$ )

Siswanto (2000) menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa yang berupa tambahan uang atau bonus tambahan bagi karyawan diluar gaji pokok.

Variabel Kompensasi ini diukur dengan menggunakan beberapa indikator (Simamora, 1997), yaitu:

- 1) Gaji
- 2) Insentif
- 3) Tunjangan

Variabel ini diukur menggunakan skala likert empat angka (Hadi, 1991) yang merupakan metode untuk mengukur sikap terhadap objek, subjek, atau pada kejadian tertentu. Dalam hal ini menggunakan 4 poin dengan rinciannya: poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), poin 2 = Tidak Setuju (TS), poin 3 = Setuju (S) = poin 4 = Sangat Setuju (SS).

##### b. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

Kepemimpinan Partisipatif menyangkut usaha-usaha oleh seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang jika tidak akan dibuat tersendiri oleh manajer tersebut (Yukl, 1998). Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang dilakukan secara perusuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

Adapun indikator dari kepemimpinan partisipatif menurut Vroom dan Yetto (1973), House dan Mitchell (1994) (dalam Kartono, 2005), yaitu :

- 1) prosedur pengambilan keputusan
- 2) situasi
- 3) *participating* (kemampuan berpartisipasi dengan karyawan)
- 4) *delegating* (kemampuan mendelegasikan karyawan )

Metode ini menggunakan skala likert empat angka (Hadi, 1991) yang merupakan metode untuk mengukur sikap terhadap objek, subjek, atau pada kejadian tertentu dalam hal ini menggunakan 4 poin dengan rinciannya : poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), poin 2 = Tidak Setuju (TS), poin 3 = Setuju (S), poin 4 = Sangat Setuju (SS).

c. Stress Kerja ( $X_3$ )

Yaitu situasi ketegangan/tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang (Efendi (2007:303).

Variabel Stress kerja ini diukur dengan menggunakan beberapa indikator perilaku (Suryani, 2011), yaitu:

- 1) Absensi meningkat
- 2) Kebiasaan makan berubah
- 3) Tidak bisa tidur
- 4) Berbicara tidak tenang

Variabel ini menggunakan skala likert empat angka (Hadi, 1991) yang merupakan metode untuk mengukur sikap terhadap objek, subjek, atau pada kejadian tertentu. Dalam hal ini menggunakan 4 poin dengan rinciannya: poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), poin 2 = Tidak Setuju (TS), poin 3 = Setuju (S), poin 4 = Sangat Setuju (SS).

2. Variabel Terikat (Y)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah perputaran karyawan. Menurut Harnoto (2002:2) Perputaran karyawan (*turnover intentions*) adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak

alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Variabel perputaran karyawan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Pikiran untuk keluar.
2. Keinginan mencari lowongan pekerjaan lain.
3. Adanya keinginan meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang.

Metode ini menggunakan skala likert empat angka (Hadi, 1991) yang merupakan metode untuk mengukur sikap terhadap objek, subjek, atau pada kejadian tertentu. Dalam hal ini menggunakan 4 poin dengan rinciannya : poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), poin 2 = Tidak Setuju (TS), poin 3 = Setuju (S), poin 4 = Sangat Setuju (SS).

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur tersebut mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah. Suatu instrumen dikatakan sah atau valid jika mempunyai validitas tinggi, analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Koefisien yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5 % (*level of significant*) menunjukkan bahwa item-item tersebut sudah sah sebagai pembentuk indikator (Ghozali,2008).

Untuk menguji validitas instrumen digunakan korelasi *Product Moment* (Arikunto, 2006:136)

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

dimana:

r = koefisien *Product Moment*

n = jumlah sampel

$\sum X$  = jumlah skor item

$\sum Y$  = jumlah skor total

Valid tidaknya suatu item instrumen diperoleh dari hasil antara item yang dikorelasikan dengan skor total kemudian dibandingkan dengan nilai kritis  $r$  yang tercantum pada bagian paling bawah *critical value*. Jika nilai korelasi setiap item pertanyaan lebih besar dari nilai kritis  $r$  maka item tersebut dikatakan valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas atau kehandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama pada waktu yang berlainan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Ghozali, 2008).

Pengujian reliabilitas dan konsistensi, dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,5 (Ghozali, 2008).

## 3.7 Metode Analisis Data

### 3.7.1 Statistik Deskriptif

Tujuan penggunaannya adalah untuk mengetahui gambaran umum mengenai data penelitian dan hubungan yang ada antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Indriantoro dan Supomo (2007), statistik dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat apakah di dalam model regresi tersebut terdapat suatu penyimpangan, sehingga perlu diadakan pemeriksaan dengan menggunakan uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinieritas.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2008). Untuk menguji model regresi mempunyai distribusi normal

atau tidak dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik yang bersangkutan

- a. Bila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normal.
- b. Bila data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Untuk memeriksa model regresi berdistribusi normal atau tidak dapat diperiksa melalui gambar *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* (Ghozali,2008).

## 2. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, tidak heteroskedastisitas (Ghozali,2008).

Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu, heteroskedastisitas dapat diketahui melalui uji *Glesjer*. Jika probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi (Ghozali, 2008).

## 3. Multikolinieritas

Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai *tolerance*. Jika  $VIF > 10$  dan nilai *tolerance*  $< 0,10$  maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2008).

### 3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik yakni analisis regresi linear berganda (*linear regression analysis*). Analisis ini bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel independen. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan stress kerja terhadap perputaran karyawan.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = perputaran karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_{1-3}$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = kompensasi

$X_2$  = gaya kepemimpinan

$X_3$  = stress kerja

e = Error

### 3.7.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi/ $R^2$  digunakan untuk mengetahui hubungan antara semua variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar persentasi variasi dalam dependen variabel yang dapat dijelaskan oleh variasi dalam independen variabel. Nilai  $R^2$  terletak antara 0 (nol) dan 1 (satu), jika  $R^2$  semakin mendekati 1, maka semakin besar variasi dalam dependen variabel yang dapat dijelaskan oleh variasi dalam independen variabel, ini berarti semakin tepat garis regresi tersebut untuk mewakili hasil observasi yang sebenarnya (Ghozali, 2008).

### 3.7.5 Uji F

Uji F adalah uji kelayakan model yang harus dilakukan dalam analisis regresi linear. Jika uji F tidak signifikan maka tidak disarankan untuk melakukan uji t atau uji persial. Uji dilakukan dengan menggunakan Tabel Anova yang bertujuan untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan. Penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikan 0,05. Ketentuan yang digunakan adalah (Ghozali,2008).

1. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak berhasil ditolak yang berarti bahwa model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen
2. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  berhasil berhasil ditolak yang berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Atau dapat menggunakan perbandingan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa model regresi layak untuk digunakan dalam penelitian
2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima yang berarti bahwa model regresi tidak layak untuk digunakan dalam penelitian.

### 3.7.6 Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2008).

Adapun prosedur pengujiannya adalah setelah melakukan perhitungan terhadap t hitung, kemudian membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

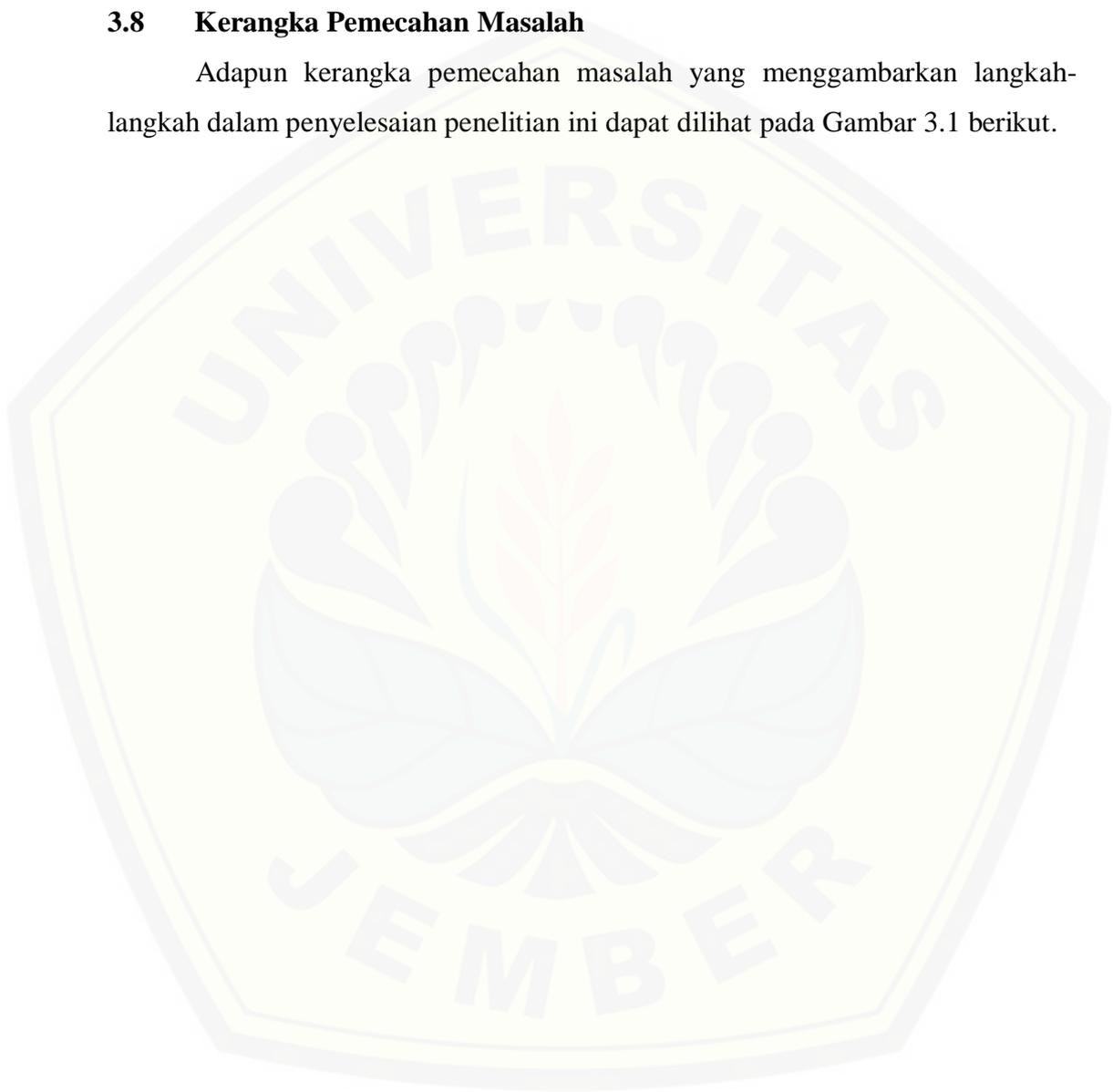
1. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan tingkat signifikansi ( $\alpha$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen ditolak. Ini berarti secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan tingkat signifikansi ( $\alpha$ )  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, yang berarti secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

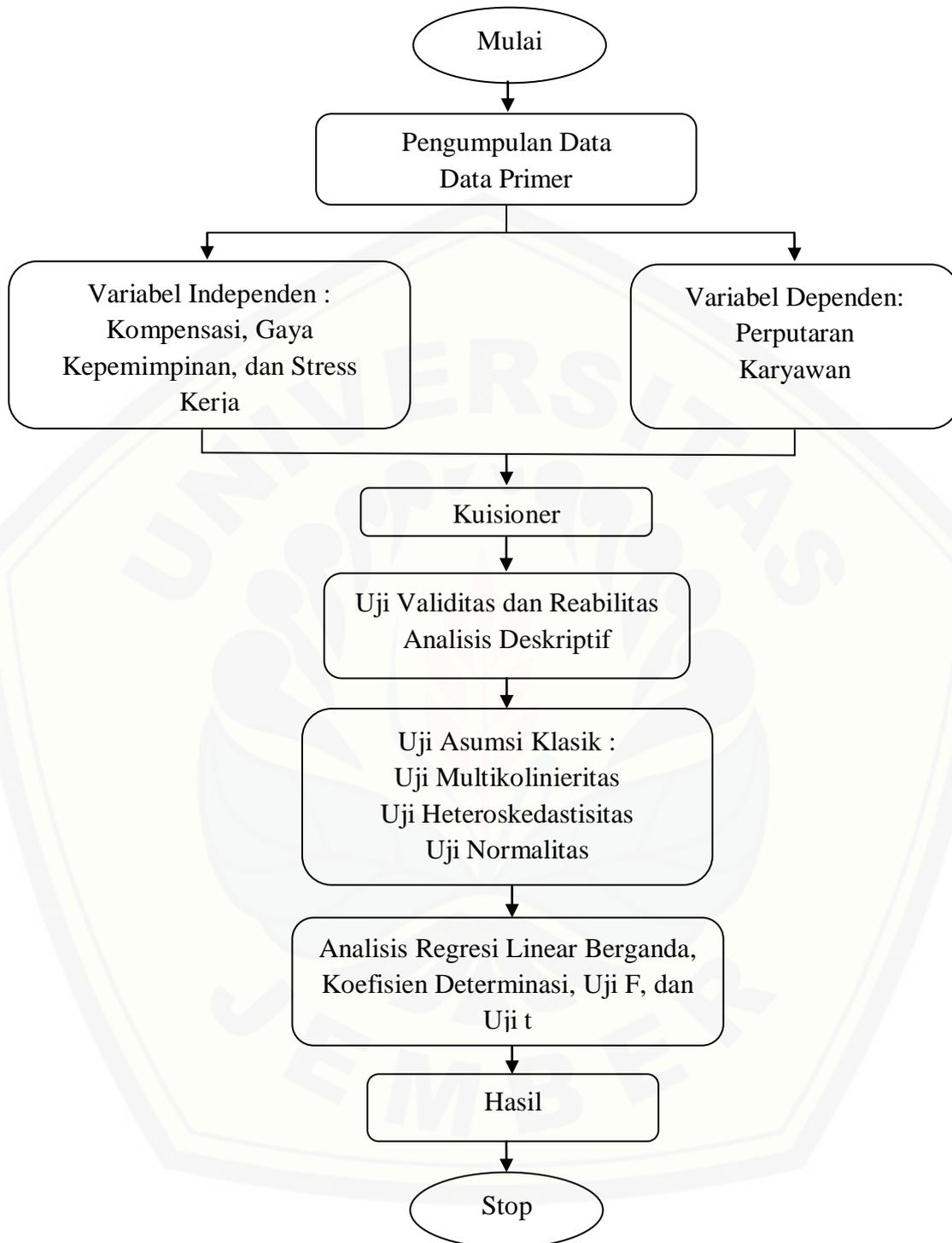
$H_0$  akan diterima ( $H_i$  ditolak) pada tingkat kepercayaan tertentu jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ . Dengan demikian variabel bebas ke-i yang diuji tidak mempengaruhi variabel tidak bebas. Dengan kata lain variabel bebas ke-i tidak

signifikan secara statistik. Sebaliknya  $H_0$  akan ditolak ( $H_1$  diterima) pada tingkat kepercayaan tertentu jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  sehingga variabel bebas ke- $i$  yang diuji mempengaruhi variabel tidak bebas.

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun kerangka pemecahan masalah yang menggambarkan langkah-langkah dalam penyelesaian penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut.





**Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah**

## Bab 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap perputaran karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perputaran karyawan.
3. Stres kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan.

### 5.2 Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap perputaran karyawan. Oleh karena itu diharapkan pihak PT. AHSTI Jember selalu memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan kompensasi, gaya kepemimpinan, dan stres kerja sehingga perputaran karyawan bisa dikelola dengan semakin baik.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuisioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini bisa menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya diusahakan menggunakan metode pengamatan secara langsung atau observasi.
3. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan lainnya, serta memperluas wilayah penelitian untuk mengetahui lebih jauh tentang faktor yang mempengaruhi perputaran karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajaemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Anthony, Robert dan Govindaradjan. 2005. *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Astriningsih. 2011. *Analisis Stressor Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Ayu, Nindya. 2013. *Pengaruh Kompensasi Keuangan(Financial), Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gading Mas Indonesia Tobacco Jember*. Skripsi dipublikasikan. Jember: Universitas Jember
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bateman, Thomas. 2008. "Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia Kerja Kompetitif". Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Budi, Triton Prawira. 2005. *SPSS 13 Terapan Riset Statistik Parametrik*. Andi. Yogyakarta.
- Davis, Keith. 1998. *Perilaku Dalam Organisasi Jilid 2. Edisi ketujuh*. Jakarta : Erlangga.
- Desi, Hamid, dan Mukzam. 2014. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Turnoverintention pada karyawan PT.Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang" *Jurnal. Universitas Brawijaya. Malang*.
- Efendi, M.T. 2007. *Sumber Daya Manusia, Edisi Keempa*. Grasindo, Jakarta.
- Fang Yi Wu. (2009). *The Relationship between Leadership Styles and Foreign English Teachers Job satisfaction in Adult English Cram Schools: Evidences in Taiwan*. Journal of American Academy of Business, Cambridge.

- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 4. BP. Semarang: Undip.
- Gaffar, Hulaifah. 2014. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK Kantor Wilayah X Makassar*. Skripsi dipublikasikan. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, 1987. *Organisasi: Proses Struktur Perilaku*. Edisi Lima, Jakarta: Erlangga
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan BASICA*. Yogyakarta: Penerbitan Andi Offset.
- Handoko, T. Hani 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. Jakarta : Prehallindo.
- Hartono, Jugiyanto. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Hirst, M.K. 1983. *Reliance on Accounting Performance Measure, taksuncertainty, and Disfunctional Behavior. Some Extension*. *Jurnal of Accounting Research*
- Hughes, Linda C., et al. (2001). "Relationships Between Certification and Job Perceptions of Oncology Nurses". *Oncology Nursing Series*. Vol. 28. ONCC Research Committee.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Iskandar, Syarief. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Turnover Intention di Department Front Office Hotel IBIS Bandung Trans*. Skripsi. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Kartini, Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan Abnormal*. Jakarta : PT. Raja Grasindo Persada.

- Kazmi, Rubina, Shehla Amjad, dan Delawar Khan. 2008. *Occupational Stress and its Effect on Job Performance A Case Study of Medical House Officers of District. J ayub Med Coll Abbottabad.*
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif.* Yogyakarta: UPP AMP YKPM.
- Kreitner, Robert, Anggelo, Kenichi. 2001. *Organizational Behavior.* Fifth Edition. Irwin. Boston.
- Lok, Peter and John Crawford. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Management Development*, 23, 321-337
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior.* USA: Irwin McGraw-Hill
- Mangkunegoro, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mobley, W.H. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya.* Terjemahan. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo. 1986.
- Moh. As'ad.1999. *Psikologi Industri, edisi 4.*Liberty. Yogyakarta
- Mufida, Deana Nilurita.2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Jatim Cabang Jember)* Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Musafirina, Safira. 2012. *(Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Stres Kerja terhadap Tingkat Perputaran Karyawan pada CV. Karunia Sejahtera Motor Cabang Jember)* Skripsi, Universitas Jember
- Nayaputra, Yatna. 2011. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Intensi Turnover Customer Service Employee di PT.Plaza Indonesia Reality Tbk.* Universitas Indonesia
- Nurhayati, Putri. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.* Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Pratiwi, Riska. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar.* Skripsi Dipublikasikan. Universitas Hasanudin.
- Rahmawati, Kartika T. 2009. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Asuransi Jima Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan*

Kota. Skripsi dipublikasikan. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Rapareni, Yussi. 2013. Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (JENIUS)*, Vol.3 No. 1 Januari 2013.

Restu, Ratna N. 2007. *Analisis Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.Pos Indonesia*. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.

Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Riska Amelia, Masruroh. 2013. Pengaruh Kepercayaan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan dampaknya pada Efektivitas Organisasi pada Biro Penghubung Sumatera Selatan di Jakarta.

Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur . *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.

Robbins Stephen, 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Ronodipuro dan Husnan. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LP3ES.

Widodo, Rohadi, 2011. *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention serta Dampak Pada Kinerja Karyawan Outsourcing*. Universitas Diponegoro

Schein, Edgar H. 1991. *Psikologi Organisasi*. Jakarta: LPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Shahu. Rashmi dan S.V. Gole. 2008. Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Performance: An Empirical Study. *AIMS International Journal of Management*. Volume 2, No 3, pp. 237-246.

Siagian, Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 19*.Cetakan 19.Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Simanjuntak, Naomei. 2013. *Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di PT. Njonja Menee*. Skripsi dipublikasikan Universitas Diponegoro.
- Siswanto, Bejo. 2000. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Suharto, Edi. 2006. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung : PT.Refika Pratama
- Suhartono, Ehrmann dan Mochammad Solichin. 2006. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi*. Simposium Nasional Akuntansi IX Padang.
- Suradinata, Erna. 1995. *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pemimpin dalam Motivasi Kerja*. Bandung: CV Ramadan.
- Suryani, Ratna.2011. *Pengaruh Kompensasi dan Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Quality Assurance di PT. Liebra Permana*.Skripsi dipublikasikan.Universitas Pasundan Bandung.
- Syafrizal, Gama M. 2011. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Horison Semarang*.Skripsi.Universitas Diponegoro. Semarang
- Umar, Husein. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Witasari, Lita. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen organisasional Terhadap Turnover Intentions : Studi Empiris Pada Novotel Semarang*. *Thesis*. Semarang: UNDIP.
- Wulandari, Fitri. 2010. *Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Pengunduran Diri Pekerja (Studi Kasus pada Rumah Sakit Nirmala Sari Sukoharjo)*. Skripsi FE Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi kelima)*: alih bahasa : Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.

## Lampiran 1

### Kuisisioner Penelitian

Responden yang terhormat,

Peneliti adalah mahasiswa program studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir kuliah dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Perputaran Karyawan pada PT. AHSTI Jember”.

Sebelumnya kami ucapkan terima kasih atas paartisipasi anda dalam penelitian ini. Peneliti sangat memerlukan bantuan bapak/ibu/saudara/i untuk memberikan informasi dan jawaban kuisisioner berikut dengan terbuka, sesuai dengan apa yang bapak/ibu/saudara/i rasakan, bukan apa yang seharusnya atau yang idealnya terjadi tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam penelitian ini. Peneliti akan menjamin kerahasiaan data baik jawaban, informasi, dan identitas yang bapak/ibu/saudara/i berikan kepada peneliti.

Demi keberhasilan penelitian ini, kami mohon kerjasamanya. Demikian permohonan kami, atas kerjasama dan perhatian yang telah bapak/ibu/saudara/i berikan, kami sampaikan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti

#### Identitas Peneliti

Nama : Rijalul Fikri  
Nim : 090810301242  
Program Studi : S1 Akuntansi / Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Kuisisioner Penelitian

1. Data Responden
  - a. Nama : .....
  - b. Umur : .....
  - c. Jenis Kelamin : Pria / Wanita (coret yang tidak perlu)
  - d. Masa kerja : ..... tahun
  - e. Pendidikan Terakhir : .....
2. Petunjuk Pengisian Kuisisioner
  - a. Pada pertanyaan kuisisioner, anda diharapkan menjawab dengan member tanda silang (X) pada salah satu pilihan mulai dari SS sampai STS sesuai dengan pengalaman anda.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

- b. Isilah semua nomer pertanyaan dalam kuisisioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.

### Variabel Kompensasi

N o.	Pernyataan Kompensasi Langsung	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1	Gaji yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan keluarga					
2	Gaji yang diberikan kepada bapak/ibu sesuai dengan perjanjian					
3	Insentif diberikan kepada bapak/ibu yang berprestasi					
4	Insentif memberikan semangat yang lebih dalam bekerja bapak/ibu					
5	Bonus diberikan kepada bapak/ibu yang mencapai target					
6	Bonus yang diberikan sesuai dengan besarnya prestasi bapak/ibu					
	<b>Pernyataan Kompensasi Tidak Langsung</b>					
7	Asuransi kesehatan yang diberikan memberikan rasa aman bagi bapak/ibu					
8	Asuransi kesehatan yang diberikan memberikan kepastian akan masa depan					
9	Perusahaan memberikan tunjangan cuti bagi bapak/ibu					
10	Bapak/ibu dapat menggunakan tunjangan cuti untuk beristirahat					
11	Bapak/ibu memperoleh dana pensiun dari perusahaan					
12	Dana pensiun memberikan kepuasan kepada bapak/ibu setelah pensiun					

**Gaya kepemimpinan**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b> (5)	<b>S</b> (4)	<b>N</b> (3)	<b>TS</b> (2)	<b>STS</b> (1)
1.	Pemimpin Bapak/Ibu harus paham apa yang diharapkan dari pegawai pada saat melakukan penugasan					
2.	Pemimpin Bapak/Ibu harus peduli terhadap tugas karyawan lain sebagai bagian dari tanggung jawabnya.					
3.	Pemimpin Bapak/Ibu harus bertindak tegas dalam mengambil keputusan mengenai pemberlakuan hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.					
4.	Pemimpin Bapak/Ibu harus memiliki rasa percaya diri dalam menjalankan tugas.					
5.	Pemimpin Bapak/Ibu memiliki rasa percaya diri dalam memberikan contoh kepada karyawan dalam mematuhi peraturan/pelaksanaan disiplin dalam perusahaan.					
6.	Pemimpin Bapak/Ibu harus mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.					
7.	Pemimpin Bapak/Ibu harus mau memberikan arahan atas apa yang dilakukan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik.					

**Stres kerja**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1.	Di perusahaan ini ada hubungan yang tidak baik antara Atasan dan karyawan					
2.	Atasan bertindak kurang adil dalam pembagian order pekerjaan kepada bawahannya					
3.	Banyaknya pemberhentian karyawan malah menjadikan pemicu kecemasan bagi saya untuk tidak bekerja dengan baik					
4.	Jika melihat keberhasilan orang lain, saya menemukan banyak kekurangan pada diri saya					
5.	Saya merasa resah, ada persaingan yang tidak sehat diantara rekan kerja					
6.	Dalam bekerja, saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan yang memuaskan kepada pemimpin					
7.	Peran yang saya terima di perusahaan ini sering bertentangan satu sama lain sehingga membingungkan					
8.	Di perusahaan ini, pekerjaan karyawan tidak dikoordinasikan dengan baik sehingga menghambat pencapaian target					
9.	Saya sering melakukan kesalahan yang membuat pekerjaan saya tidak selesai pada waktunya					
10.	Dikarenakan tidak sabar, saya sering dihadapkan pada masalah-masalah yang pelik dalam bekerja					
11.	Saya merasa tersinggung bila ada rekan kerja yang menegur kesalahan saya					
12.	Saya akan menjadi malas bekerja, bila teringat gaji yang tidak mencukupi kebutuhan saya					
13.	Tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan saya					

14.	Keluarga saya kurang mendukung saya bekerja di perusahaan ini					
15.	Saya akan berhenti dan pindah ke tempat kerja lain bila ada					

**Perputaran Karyawan**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1	Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan ini					
2	Saya akan segera mencari pekerjaan baru					
3	Saya akan secepatnya meninggalkan perusahaan ini.					
4	Berniat untuk tetap dalam profesi saya sambil menunggu keputusan yang lebih baik pada akhir tahun ini.					
5	Saya akan mempertimbangkan mengambil pekerjaan lain					

**Lampiran 2.**

**Rekapitulasi Data Jawaban Responden**

No	Kompensasi (X1)												$\Sigma$	$\pi$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	45	3,8
2	4	3	3	5	4	3	5	4	4	3	3	3	44	3,7
3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	46	3,8
4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	45	3,8
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	48	4,0
6	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	45	3,8
7	3	5	3	5	4	4	5	3	3	4	3	4	46	3,8
8	4	2	4	4	3	4	5	3	3	3	4	4	43	3,6
9	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	43	3,6
10	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	46	3,8
11	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	45	3,8
12	3	4	2	5	4	3	4	3	3	4	3	2	40	3,3
13	4	4	3	5	2	3	5	4	3	3	4	2	42	3,5
14	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	2	46	3,8
15	3	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	3	46	3,8
16	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	3	49	4,1
17	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	43	3,6
18	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	44	3,7
19	3	3	4	4	2	3	5	4	3	4	3	3	41	3,4
20	5	3	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	47	3,9
21	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	47	3,9
22	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	49	4,1
23	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	49	4,1
24	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	49	4,1
25	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	46	3,8
26	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	44	3,7
27	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	45	3,8
28	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	43	3,6
29	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	49	4,1
30	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	46	3,8
31	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	51	4,3
32	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	47	3,9
33	4	1	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	50	4,2
34	4	3	4	5	3	5	5	5	4	1	4	4	47	3,9
35	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	44	3,7
36	4	3	3	5	4	4	5	5	4	1	4	2	44	3,7

37	4	3	3	4	4	2	5	4	3	4	4	3	43	3,6
38	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48	4,0
39	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	48	4,0
40	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	44	3,7
41	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	44	3,7
42	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	46	3,8
43	3	5	3	4	2	4	4	5	5	4	5	3	47	3,9
44	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	49	4,1
45	4	4	4	5	2	3	4	3	4	4	4	3	44	3,7
46	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	47	3,9
47	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	3	47	3,9
48	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	47	3,9
49	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	46	3,8

No	Gaya Kepemimpinan (X2)								$\Sigma$	$\pi$
	1	2	3	4	5	6	7			
1	5	5	5	5	4	5	5	34	4,8	
2	5	4	5	4	4	5	5	32	4,4	
3	5	5	4	5	4	4	5	32	4,6	
4	4	5	5	5	3	5	5	32	4,4	
5	5	5	5	5	3	5	4	32	4,6	
6	5	5	5	4	4	4	5	32	4,6	
7	4	5	4	4	4	5	5	31	4,2	
8	5	4	4	4	3	5	4	29	4,0	
9	5	5	4	4	4	5	5	32	4,4	
10	5	5	4	4	4	5	5	32	4,4	
11	4	5	5	5	2	5	5	31	4,2	
12	4	4	4	4	4	4	5	29	4,0	
13	5	5	5	4	4	4	5	32	4,6	
14	5	5	5	5	4	4	5	33	4,8	
15	5	5	5	5	4	4	4	32	4,8	
16	5	5	4	5	5	5	5	34	4,8	
17	4	5	5	4	4	5	4	31	4,4	
18	5	5	5	5	4	5	4	33	4,8	
19	5	5	5	4	3	5	4	31	4,4	
20	5	4	5	5	4	4	5	32	4,6	
21	5	5	5	5	4	5	4	33	4,8	
22	4	5	4	5	4	5	5	32	4,4	
23	5	5	5	5	2	5	4	31	4,4	
24	4	5	5	5	4	5	5	33	4,6	
25	4	5	5	4	3	4	5	30	4,2	

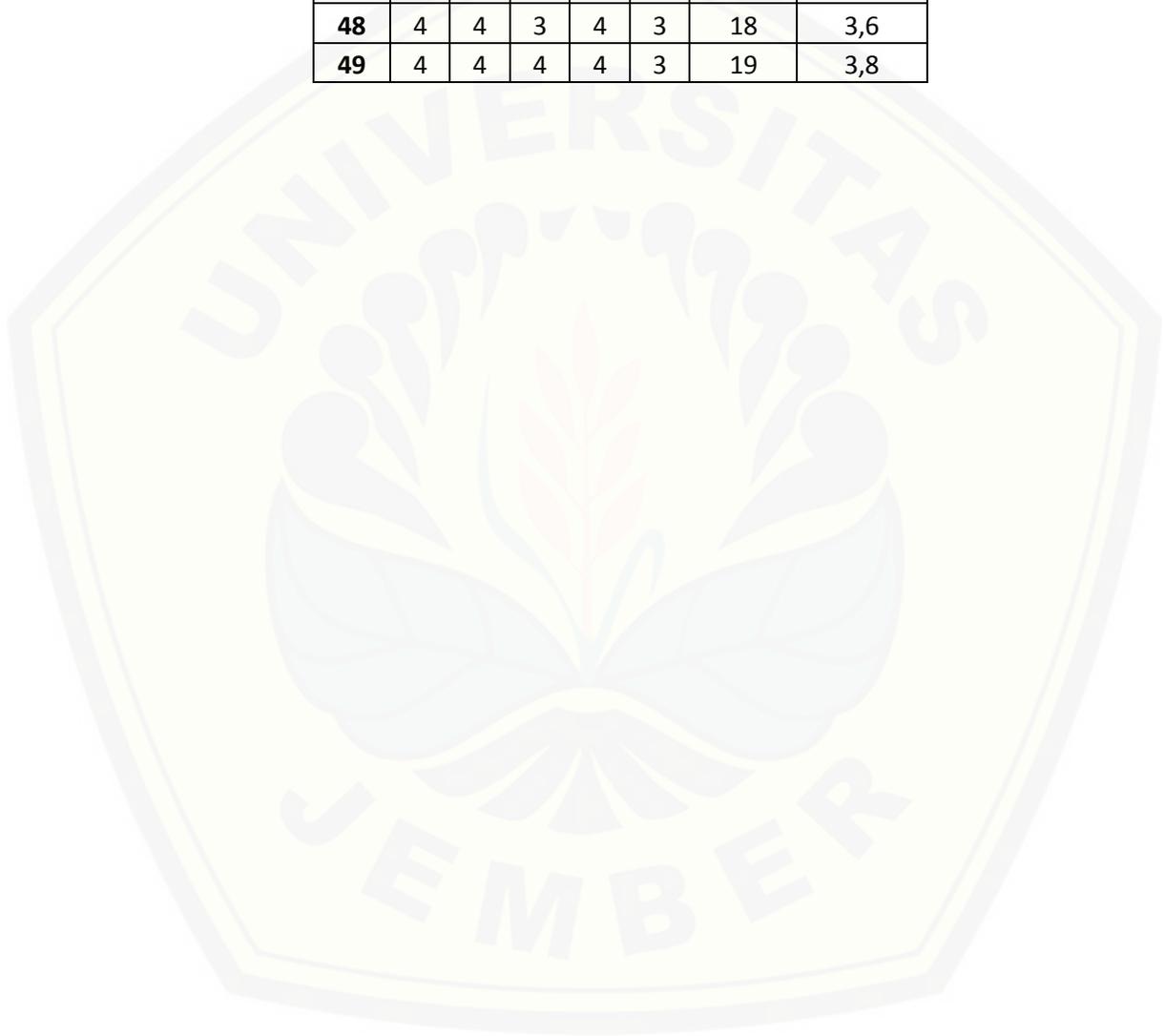
26	5	5	5	5	2	5	5	32	4,4
27	5	5	4	5	4	4	4	31	4,6
28	5	5	5	5	4	5	5	34	4,8
29	3	4	4	5	4	5	5	30	4,0
30	4	5	5	5	3	4	4	30	4,4
31	5	5	4	4	4	5	5	32	4,4
32	5	5	4	5	4	5	5	33	4,6
33	5	5	5	3	4	4	5	31	4,4
34	5	5	4	5	3	4	5	31	4,4
35	3	5	5	5	4	5	4	31	4,4
36	5	5	4	5	4	4	5	32	4,6
37	5	5	4	5	3	4	5	31	4,4
38	5	4	4	5	3	4	4	29	4,2
39	5	5	4	4	3	5	5	31	4,2
40	4	5	4	5	4	5	4	31	4,4
41	5	5	4	5	4	5	5	33	4,6
42	4	5	4	4	4	5	5	31	4,2
43	4	4	5	4	3	4	5	29	4,0
44	5	4	4	4	4	5	5	31	4,2
45	4	5	4	4	4	5	4	30	4,2
46	4	5	4	5	4	5	4	31	4,4
47	4	5	5	4	4	5	5	32	4,4
48	4	4	4	5	3	5	4	29	4,0
49	5	5	5	4	4	4	4	31	4,6

No	Stres Kerja (X3)															Σ	π
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	3	3	4	4	5	2	4	5	4	3	5	5	3	4	5	59	3,9
2	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	3	5	4	60	4,0
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	59	3,9
4	4	3	2	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	59	3,9
5	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	60	4,0
6	4	4	4	4	5	4	3	2	4	2	4	4	3	5	4	56	3,7
7	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	54	3,6
8	4	3	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	58	3,9
9	5	4	4	2	5	2	2	3	4	4	5	5	4	4	4	57	3,8
10	4	4	4	4	5	2	2	3	4	3	4	5	3	4	3	54	3,6
11	4	2	3	4	4	2	2	3	5	4	5	5	5	3	4	55	3,7
12	3	3	4	2	5	2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	55	3,7
13	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	2	3	4	4	54	3,6
14	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	52	3,5

15	4	4	3	2	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	3	56	3,7
16	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	5	4	3	4	58	3,9
17	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	49	3,3
18	4	4	4	2	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	4	47	3,1
19	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	2	2	51	3,4
20	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	61	4,1
21	3	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	4	5	3	4	56	3,7
22	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	5	4	2	4	54	3,6
23	4	4	2	5	5	3	4	3	4	2	1	3	4	3	3	50	3,3
24	4	5	4	4	4	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	53	3,5
25	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	57	3,8
26	4	5	4	2	3	4	5	4	4	4	3	5	5	4	3	59	3,9
27	4	3	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	59	3,9
28	5	4	4	4	4	4	5	3	4	2	4	5	3	3	4	58	3,9
29	4	4	2	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	56	3,7
30	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	60	4,0
31	3	4	2	2	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	57	3,8
32	4	5	4	4	4	4	5	4	5	2	4	3	4	4	5	61	4,1
33	4	5	4	5	4	2	2	4	5	2	5	4	3	4	4	57	3,8
34	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	4	59	3,9
35	2	5	2	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	56	3,7
36	4	5	4	4	4	3	2	3	4	5	4	3	4	4	4	57	3,8
37	4	4	3	2	4	2	2	3	5	2	4	3	4	4	3	49	3,3
38	4	3	4	4	5	4	2	3	5	2	4	4	4	3	4	55	3,7
39	4	3	2	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	4	59	3,9
40	3	3	3	4	5	2	4	4	4	2	2	5	3	3	4	51	3,4
41	4	3	4	5	4	3	4	3	4	2	2	4	4	3	4	53	3,5
42	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	5	3	3	4	53	3,5
43	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	61	4,1
44	4	4	4	4	5	4	2	3	5	5	4	5	5	4	3	61	4,1
45	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	56	3,7
46	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	4	5	2	4	4	58	3,9
47	3	2	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	53	3,5
48	4	4	2	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	51	3,4
49	4	4	3	4	4	2	2	4	2	3	4	5	4	3	4	52	3,5

No	Perputaran Karyawan (Y)						$\Sigma$	$\pi$
	1	2	3	4	5			
1	4	4	4	3	2	17	3,4	
2	4	4	4	4	2	18	3,6	
3	4	3	3	3	3	16	3,2	
4	5	3	4	3	2	17	3,4	
5	4	3	4	3	2	16	3,2	
6	4	4	3	3	2	16	3,2	
7	3	3	3	4	3	16	3,2	
8	4	3	4	4	2	17	3,4	
9	4	4	4	4	2	18	3,6	
10	4	4	2	3	4	17	3,4	
11	2	5	2	3	3	15	3,0	
12	4	4	2	3	2	15	3,0	
13	5	4	4	3	2	18	3,6	
14	5	3	4	3	2	17	3,4	
15	5	4	5	3	4	21	4,2	
16	4	4	4	3	3	18	3,6	
17	4	5	4	4	3	20	4,0	
18	4	5	4	3	3	19	3,8	
19	4	4	4	4	2	18	3,6	
20	5	4	2	4	2	17	3,4	
21	4	4	3	4	3	18	3,6	
22	4	4	3	4	3	18	3,6	
23	2	4	4	3	3	16	3,2	
24	4	3	3	4	4	18	3,6	
25	4	4	3	3	3	17	3,4	
26	4	4	3	4	3	18	3,6	
27	3	4	4	4	2	17	3,4	
28	4	2	4	5	3	18	3,6	
29	4	2	4	4	2	16	3,2	
30	3	4	5	4	3	19	3,8	
31	3	2	4	3	2	14	2,8	
32	4	4	4	2	2	16	3,2	
33	5	4	3	3	4	19	3,8	
34	4	5	3	3	3	18	3,6	
35	2	4	2	4	2	14	2,8	
36	4	5	3	3	3	18	3,6	
37	4	4	3	3	4	18	3,6	
38	4	4	3	3	3	17	3,4	
39	5	2	3	4	2	16	3,2	

<b>40</b>	4	4	4	3	3	18	3,6
<b>41</b>	5	4	3	4	4	20	4,0
<b>42</b>	4	4	3	4	3	18	3,6
<b>43</b>	3	5	3	3	2	16	3,2
<b>44</b>	3	4	3	4	3	17	3,4
<b>45</b>	4	3	3	3	3	16	3,2
<b>46</b>	5	3	4	3	3	18	3,6
<b>47</b>	5	4	3	4	4	20	4,0
<b>48</b>	4	4	3	4	3	18	3,6
<b>49</b>	4	4	4	4	3	19	3,8



**Lampiran 3.**

**Uji Validitas Variabel Penelitian**

**Variabel Kompensasi (X1)**

**Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
X1.1	Pearson Correlation	1	,102	,144	,289*	,177	,014
	Sig. (2-tailed)		,484	,322	,044	,223	,924
	N	49	49	49	49	49	49
X1.2	Pearson Correlation	,102	1	,231	,170	,069	,257
	Sig. (2-tailed)	,484		,110	,243	,635	,075
	N	49	49	49	49	49	49
X1.3	Pearson Correlation	,144	,231	1	,126	,012	,179
	Sig. (2-tailed)	,322	,110		,390	,937	,219
	N	49	49	49	49	49	49
X1.4	Pearson Correlation	,289*	,170	,126	1	,103	,073
	Sig. (2-tailed)	,044	,243	,390		,480	,616
	N	49	49	49	49	49	49
X1.5	Pearson Correlation	,177	,069	,012	,103	1	-,054
	Sig. (2-tailed)	,223	,635	,937	,480		,715
	N	49	49	49	49	49	49
X1.6	Pearson Correlation	,014	,257	,179	,073	-,054	1
	Sig. (2-tailed)	,924	,075	,219	,616	,715	
	N	49	49	49	49	49	49
X1.7	Pearson Correlation	-,034	,164	,283*	,215	,190	,058
	Sig. (2-tailed)	,815	,261	,049	,138	,191	,693
	N	49	49	49	49	49	49
X1.8	Pearson Correlation	-,039	,105	,177	,047	-,034	,120
	Sig. (2-tailed)	,789	,472	,224	,751	,817	,411
	N	49	49	49	49	49	49
X1.9	Pearson Correlation	,219	,369**	,333*	,134	,062	,128
	Sig. (2-tailed)	,131	,009	,019	,359	,672	,379
	N	49	49	49	49	49	49
X1.10	Pearson Correlation	-,070	,371**	,295*	-,159	,116	-,106
	Sig. (2-tailed)	,632	,009	,039	,275	,427	,467
	N	49	49	49	49	49	49
X1.11	Pearson Correlation	-,048	,160	,027	,152	-,062	,081
	Sig. (2-tailed)	,742	,271	,855	,296	,674	,578
	N	49	49	49	49	49	49
X1.12	Pearson Correlation	,082	,523**	,189	,054	,145	,293*
	Sig. (2-tailed)	,575	,000	,193	,712	,321	,041
	N	49	49	49	49	49	49
X1.tot	Pearson Correlation	,331*	,707**	,557**	,358*	,331*	,364*
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,000	,011	,020	,010
	N	49	49	49	49	49	49

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.tot
X1.1	Pearson Correlation	-,034	-,039	,219	-,070	-,048	,082	,331*
	Sig. (2-tailed)	,815	,789	,131	,632	,742	,575	,020
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.2	Pearson Correlation	,164	,105	,369**	,371**	,160	,523**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,261	,472	,009	,009	,271	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.3	Pearson Correlation	,283*	,177	,333*	,295*	,027	,189	,557**
	Sig. (2-tailed)	,049	,224	,019	,039	,855	,193	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.4	Pearson Correlation	,215	,047	,134	-,159	,152	,054	,358*
	Sig. (2-tailed)	,138	,751	,359	,275	,296	,712	,011
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.5	Pearson Correlation	,190	-,034	,062	,116	-,062	,145	,331*
	Sig. (2-tailed)	,191	,817	,672	,427	,674	,321	,020
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.6	Pearson Correlation	,058	,120	,128	-,106	,081	,293*	,364*
	Sig. (2-tailed)	,693	,411	,379	,467	,578	,041	,010
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.7	Pearson Correlation	1	,237	-,075	,136	,105	,285*	,459**
	Sig. (2-tailed)		,102	,607	,352	,473	,047	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.8	Pearson Correlation	,237	1	,357*	-,181	,113	,072	,357*
	Sig. (2-tailed)	,102		,012	,212	,441	,625	,012
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.9	Pearson Correlation	-,075	,357*	1	,090	,353*	,180	,592**
	Sig. (2-tailed)	,607	,012		,537	,013	,216	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.10	Pearson Correlation	,136	-,181	,090	1	-,227	,168	,338*
	Sig. (2-tailed)	,352	,212	,537		,116	,249	,017
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.11	Pearson Correlation	,105	,113	,353*	-,227	1	,042	,295*
	Sig. (2-tailed)	,473	,441	,013	,116		,775	,040
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.12	Pearson Correlation	,285*	,072	,180	,168	,042	1	,592**
	Sig. (2-tailed)	,047	,625	,216	,249	,775		,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X1.tot	Pearson Correlation	,459**	,357*	,592**	,338*	,295*	,592**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,012	,000	,017	,040	,000	
	N	49	49	49	49	49	49	49

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

**Correlations**

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.tot
X2.1 Pearson Correlation	1	,123	,230	-,038	,406**	-,146	,231	,490**
Sig. (2-tailed)		,400	,112	,793	,004	,316	,110	,000
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.2 Pearson Correlation	,123	1	,273	,310*	,412**	,319*	,208	,618**
Sig. (2-tailed)	,400		,057	,030	,003	,026	,152	,000
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.3 Pearson Correlation	,230	,273	1	,284*	,306*	,229	,144	,613**
Sig. (2-tailed)	,112	,057		,048	,033	,113	,325	,000
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.4 Pearson Correlation	-,038	,310*	,284*	1	,227	,138	,138	,511**
Sig. (2-tailed)	,793	,030	,048		,117	,346	,346	,000
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.5 Pearson Correlation	,406**	,412**	,306*	,227	1	,213	,282*	,743**
Sig. (2-tailed)	,004	,003	,033	,117		,142	,050	,000
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.6 Pearson Correlation	-,146	,319*	,229	,138	,213	1	,279	,473**
Sig. (2-tailed)	,316	,026	,113	,346	,142		,052	,001
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.7 Pearson Correlation	,231	,208	,144	,138	,282*	,279	1	,557**
Sig. (2-tailed)	,110	,152	,325	,346	,050	,052		,000
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.tot Pearson Correlation	,490**	,618**	,613**	,511**	,743**	,473**	,557**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
N	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Stres Kerja (X3)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
X3.1 Pearson Correlation	1	,158	,279	,212	,138	,043	-,093	-,168
Sig. (2-tailed)		,279	,052	,144	,345	,768	,524	,248
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.2 Pearson Correlation	,158	1	,024	-,012	,073	,166	,114	-,104
Sig. (2-tailed)	,279		,869	,936	,617	,254	,435	,477
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.3 Pearson Correlation	,279	,024	1	,183	,276	-,097	-,088	-,017
Sig. (2-tailed)	,052	,869		,208	,055	,509	,548	,905
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.4 Pearson Correlation	,212	-,012	,183	1	,279	-,286*	,045	-,046
Sig. (2-tailed)	,144	,936	,208		,052	,046	,757	,754
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.5 Pearson Correlation	,138	,073	,276	,279	1	-,040	,044	,094
Sig. (2-tailed)	,345	,617	,055	,052		,787	,762	,523
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.6 Pearson Correlation	,043	,166	-,097	-,286*	-,040	1	,195	,106
Sig. (2-tailed)	,768	,254	,509	,046	,787		,179	,467
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.7 Pearson Correlation	-,093	,114	-,088	,045	,044	,195	1	,090
Sig. (2-tailed)	,524	,435	,548	,757	,762	,179		,541
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.8 Pearson Correlation	-,168	-,104	-,017	-,046	,094	,106	,090	1
Sig. (2-tailed)	,248	,477	,905	,754	,523	,467	,541	
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.9 Pearson Correlation	,148	,078	,212	,295*	,233	,019	,044	,108
Sig. (2-tailed)	,309	,594	,144	,040	,107	,897	,765	,461
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.10 Pearson Correlation	,087	,187	-,042	,038	,094	,240	,017	,288*
Sig. (2-tailed)	,552	,199	,774	,797	,521	,097	,909	,045
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.11 Pearson Correlation	,386**	-,024	,226	,213	,006	-,192	-,235	,187
Sig. (2-tailed)	,006	,868	,118	,142	,968	,186	,104	,199
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.12 Pearson Correlation	,253	,005	,310*	,272	,217	,135	,312*	,096
Sig. (2-tailed)	,080	,975	,030	,059	,134	,357	,029	,512
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.13 Pearson Correlation	-,101	,146	,042	,181	-,179	,237	,007	,015
Sig. (2-tailed)	,491	,316	,776	,213	,219	,102	,962	,917
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.14 Pearson Correlation	,163	,276	,080	-,104	,088	,214	,145	,312*
Sig. (2-tailed)	,263	,055	,586	,477	,550	,140	,320	,029
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.15 Pearson Correlation	,008	,044	,259	,080	,035	,085	,189	,277
Sig. (2-tailed)	,956	,765	,072	,583	,812	,563	,194	,054
N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.tot Pearson Correlation	,356*	,310*	,389**	,390**	,347*	,291*	,323*	,360*
Sig. (2-tailed)	,012	,030	,006	,006	,015	,043	,024	,011
N	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.tot
X3.1	Pearson Correlation	,148	,087	,386**	,253	-,101	,163	,008	,356*
	Sig. (2-tailed)	,309	,552	,006	,080	,491	,263	,956	,012
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.2	Pearson Correlation	,078	,187	-,024	,005	,146	,276	,044	,310*
	Sig. (2-tailed)	,594	,199	,868	,975	,316	,055	,765	,030
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.3	Pearson Correlation	,212	-,042	,226	,310*	,042	,080	,259	,389**
	Sig. (2-tailed)	,144	,774	,118	,030	,776	,586	,072	,006
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.4	Pearson Correlation	,295*	,038	,213	,272	,181	-,104	,080	,390**
	Sig. (2-tailed)	,040	,797	,142	,059	,213	,477	,583	,006
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.5	Pearson Correlation	,233	,094	,006	,217	-,179	,088	,035	,347*
	Sig. (2-tailed)	,107	,521	,968	,134	,219	,550	,812	,015
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.6	Pearson Correlation	,019	,240	-,192	,135	,237	,214	,085	,291*
	Sig. (2-tailed)	,897	,097	,186	,357	,102	,140	,563	,043
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.7	Pearson Correlation	,044	,017	-,235	,312*	,007	,145	,189	,323*
	Sig. (2-tailed)	,765	,909	,104	,029	,962	,320	,194	,024
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.8	Pearson Correlation	,108	,288*	,187	,096	,015	,312*	,277	,360*
	Sig. (2-tailed)	,461	,045	,199	,512	,917	,029	,054	,011
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.9	Pearson Correlation	1	,144	,277	,363*	,385**	,129	,172	,555**
	Sig. (2-tailed)		,323	,054	,010	,006	,375	,237	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.10	Pearson Correlation	,144	1	,208	,177	,461**	,365**	,027	,538**
	Sig. (2-tailed)	,323		,152	,223	,001	,010	,856	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.11	Pearson Correlation	,277	,208	1	,410**	-,036	,266	,264	,462**
	Sig. (2-tailed)	,054	,152		,003	,805	,065	,067	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.12	Pearson Correlation	,363*	,177	,410**	1	,252	,125	,301*	,679**
	Sig. (2-tailed)	,010	,223	,003		,080	,392	,036	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.13	Pearson Correlation	,385**	,461**	-,036	,252	1	-,052	,077	,396**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,805	,080		,725	,599	,005
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.14	Pearson Correlation	,129	,365**	,266	,125	-,052	1	,315*	,499**
	Sig. (2-tailed)	,375	,010	,065	,392	,725		,028	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.15	Pearson Correlation	,172	,027	,264	,301*	,077	,315*	1	,469**
	Sig. (2-tailed)	,237	,856	,067	,036	,599	,028		,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
X3.tot	Pearson Correlation	,555**	,538**	,462**	,679**	,396**	,499**	,469**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,005	,000	,001	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Variabel Perputaran Karyawan (Y)**

**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.tot
Y.1	Pearson Correlation	1	,303*	,291*	,185	,138	,633**
	Sig. (2-tailed)		,034	,042	,203	,343	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.2	Pearson Correlation	,303*	1	,423**	,194	,363*	,751**
	Sig. (2-tailed)	,034		,002	,183	,010	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.3	Pearson Correlation	,291*	,423**	1	,128	,078	,631**
	Sig. (2-tailed)	,042	,002		,382	,595	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.4	Pearson Correlation	,185	,194	,128	1	,291*	,523**
	Sig. (2-tailed)	,203	,183	,382		,042	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.5	Pearson Correlation	,138	,363*	,078	,291*	1	,584**
	Sig. (2-tailed)	,343	,010	,595	,042		,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.tot	Pearson Correlation	,633**	,751**	,631**	,523**	,584**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 4**

**Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

**Variabel Kompensasi (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,621	,626	12

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,59	,643	49
X1.2	3,88	,807	49
X1.3	3,73	,605	49
X1.4	4,37	,487	49
X1.5	3,63	,668	49
X1.6	3,61	,571	49
X1.7	4,57	,540	49
X1.8	3,96	,676	49
X1.9	3,90	,586	49
X1.10	3,61	,812	49
X1.11	3,65	,631	49
X1.12	3,29	,677	49

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,816	3,286	4,571	1,286	1,391	,126	12

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,653	,660	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4,59	,574	49
X2.2	4,82	,391	49
X2.3	4,51	,505	49
X2.4	4,57	,540	49
X2.5	3,65	,631	49
X2.6	4,65	,481	49
X2.7	4,65	,481	49

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,493	3,653	4,816	1,163	1,318	,146	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Variabel Stres Kerja (X3)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,662	,678	15

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3,88	,564	49
X3.2	3,86	,736	49
X3.3	3,39	,837	49
X3.4	3,65	1,032	49
X3.5	4,24	,662	49
X3.6	3,35	,925	49
X3.7	3,20	1,099	49
X3.8	3,71	,816	49
X3.9	4,02	,777	49
X3.10	3,41	1,039	49
X3.11	3,73	,995	49
X3.12	4,16	,874	49
X3.13	3,67	,718	49
X3.14	3,67	,689	49
X3.15	3,86	,645	49

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,721	3,204	4,245	1,041	1,325	,089	15

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Variabel Perputaran Karyawan (Y)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,615	,611	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	3,96	,763	49
Y.2	3,78	,771	49
Y.3	3,41	,734	49
Y.4	3,47	,581	49
Y.5	2,76	,693	49

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,473	2,755	3,959	1,204	1,437	,212	5

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Lampiran 5.**

**Analisis Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi (X1)	49	2,75	4,42	3,816	,285
Gaya kepemimpinan (X2)	49	3,60	5,00	4,429	,337
Stres kerja (X3)	49	2,67	4,27	3,721	,352
Perputaran karyawan (Y)	49	2,20	4,40	3,473	,447
Valid N (listwise)	49				



**Lampiran 6.**

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Multikolinieritas**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Stres kerja (X3), Gaya kepemimpinan (X2), Kompensasi (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompensasi (X1)	,966	1,035
	Gaya kepemimpinan (X2)	,984	1,017
	Stres kerja (X3)	,982	1,018

- a. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

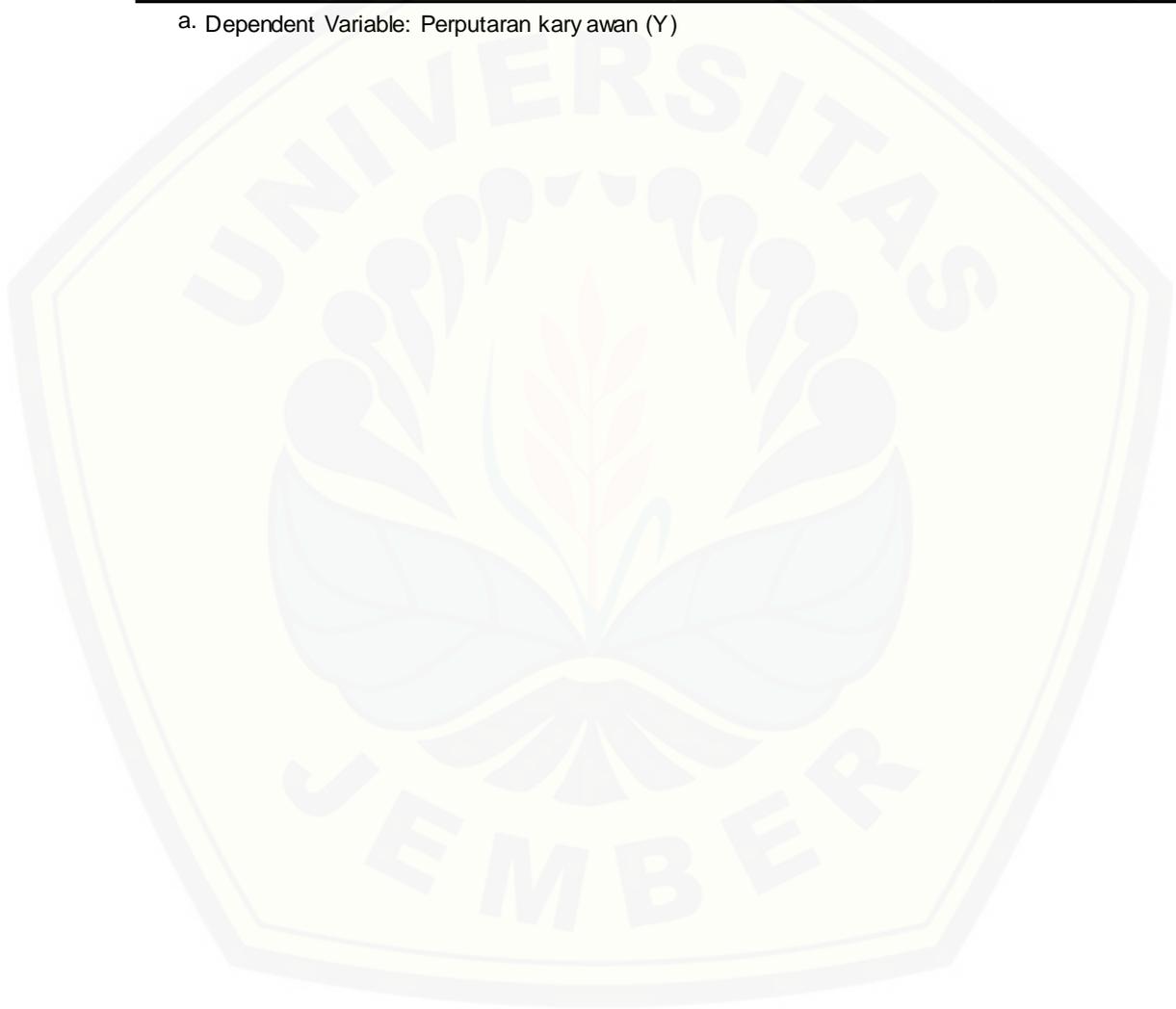
Model			Stres kerja (X3)	Gaya kepemimpinan (X2)	Kompensasi (X1)
			Correlations		
1	Correlations	Stres kerja (X3)	1,000	-,007	-,132
		Gaya kepemimpinan (X2)	-,007	1,000	-,126
		Kompensasi (X1)	-,132	-,126	1,000
1	Covariances	Stres kerja (X3)	,021	,000	-,003
		Gaya kepemimpinan (X2)	,000	,023	-,003
		Kompensasi (X1)	-,003	-,003	,032

- a. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)

**Collinearity Diagnostics**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kompensasi (X1)	Gaya kepemimpinan (X2)	Stres kerja (X3)
1	1	3,986	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,007	23,305	,00	,03	,19	,80
	3	,005	29,042	,00	,66	,44	,05
	4	,002	46,327	1,00	,30	,37	,15

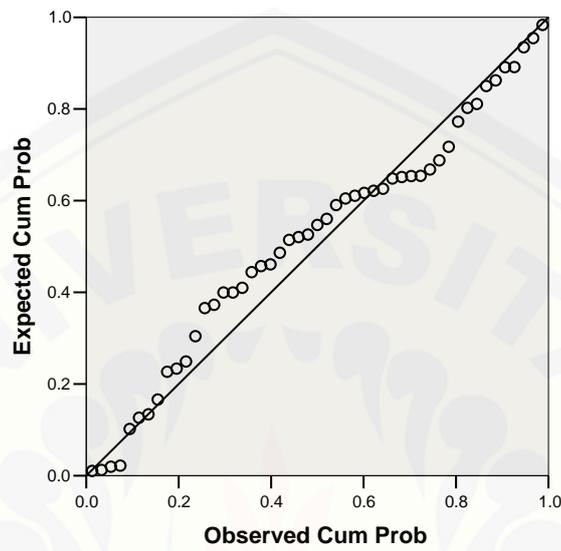
a. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)



### Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

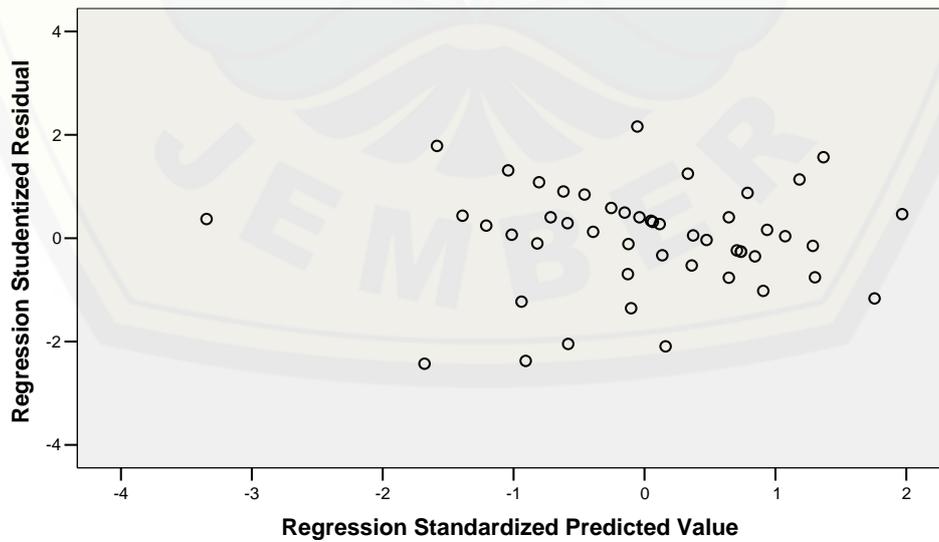
Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)



### Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)



**Lampiran 7.**

**Analisis Regresi Linier Berganda**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Perputaran karyawan (Y)	3,4735	,44664	49
Kompensasi (X1)	3,8163	,28513	49
Gaya kepemimpinan (X2)	4,4286	,33665	49
Stres kerja (X3)	3,7211	,35189	49

**Correlations**

		Perputaran karyawan (Y)	Kompensasi (X1)	Gaya kepemimpinan (X2)	Stres kerja (X3)
Pearson Correlation	Perputaran karyawan (Y)	1,000	,474	,424	,328
	Kompensasi (X1)	,474	1,000	,128	,134
	Gaya kepemimpinan (X2)	,424	,128	1,000	,024
	Stres kerja (X3)	,328	,134	,024	1,000
Sig. (1-tailed)	Perputaran karyawan (Y)	.	,000	,001	,011
	Kompensasi (X1)	,000	.	,190	,179
	Gaya kepemimpinan (X2)	,001	,190	.	,435
	Stres kerja (X3)	,011	,179	,435	.
N	Perputaran karyawan (Y)	49	49	49	49
	Kompensasi (X1)	49	49	49	49
	Gaya kepemimpinan (X2)	49	49	49	49
	Stres kerja (X3)	49	49	49	49

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Stres kerja (X3), Gaya kepemimpinan (X2), Kompensasi (X1)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,654 <sup>a</sup>	,428	,390	,34896

a. Predictors: (Constant), Stres kerja (X3), Gaya kepemimpinan (X2), Kompensasi (X1)

**Model Summary**

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,428 <sup>a</sup>	11,212	3	45	,000

a. Predictors: (Constant), Stres kerja (X3), Gaya kepemimpinan (X2), Kompensasi (X1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,096	3	1,365	11,212	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,480	45	,122		
	Total	9,576	48			

a. Predictors: (Constant), Stres kerja (X3), Gaya kepemimpinan (X2), Kompensasi (X1)

b. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,277	,995		-2,289	,027
	Kompensasi (X1)	,612	,180	,391	3,407	,001
	Gaya kepemimpinan (X2)	,487	,151	,367	3,228	,002
	Stres kerja (X3)	,338	,144	,266	2,340	,024

a. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	Kompensasi (X1)	,474	,453	,384
	Gaya kepemimpinan (X2)	,424	,434	,364
	Stres kerja (X3)	,328	,329	,264

a. Dependent Variable: Perputaran karyawan (Y)