

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Empiris

Di bawah ini adanya penelitian terdahulu yang melakukan penelitian terkait pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan loyalitas terhadap *turnover* perusahaan antara lain:

1. “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap *Turnover Intention*” (Catur Widayati¹, Yolanda Yunia²) hasil penelitian ini menggunakan penelitian kausal yaitu hubungan sebab akibat di mana faktor eksternal berdampak pada faktor dalam. Nilai t hitung sebesar -3,885 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 dipengaruhi oleh kompensasi. Mengingat bahwa nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t yang dihitung lebih kecil dari nilai t tabel 2,01537, jelas bahwa budaya organisasi memiliki dampak negatif yang substansial terhadap niat berpindah.
2. “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Dokter Pada RSUD DR. H. Soewondo Kabupaten Kendal” (Tri Haryani Nur Liyana¹, Sutopo Patria Jati², Dodik Tugasworo Prmaukarso³) hasil penelitian ini Tidak ada hubungan yang terlihat antara kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas dokter. Belum terbukti bahwa kepuasan dokter secara signifikan memoderasi dampak keterampilan, dorongan, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas dokter.
3. “Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen dan *Turnover Intention* Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru” (Muhammad Ridwan¹, Jahrial²) hasil penelitian ini menghasilkan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru.
4. “Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*” (Rika Khusnul Khotimah¹, Anna Partina²) hasil penelitian ini menghasilkan stres di tempat kerja berkorelasi positif dengan niat keluar, komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan niat keluar karyawan, dan kompetensi berkorelasi negatif dengan staf di Waroeng Sambal Istimewa "SS" Yogyakarta.

5. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan” (Yosef Ang¹, Edalmen²) hasil penelitian ini menghasilkan stres di tempat kerja berkorelasi positif dengan niat keluar, komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan niat keluar karyawan, dan kompetensi berkorelasi negatif dengan staf di Waroeng Sambal Istimewa "SS" Yogyakarta.
6. “Determinants of Turnover Intention: An Empirical Study of the Effect of Job Satisfaction, Compensation, and Career Development” (Vizano Nico Alexander ¹, Sutawidjaya Ahmad Hidayat², Endri³) hasil penelitian ini Kompensasi yang sesuai akan menurunkan turnover intention karyawan dengan (nilai T 4,07). Kemungkinan turnover meningkat dengan kompensasi yang lebih tinggi dan menurun dengan kompensasi yang dikurangi.
7. “Determinants of Turnover Intention: An Empirical Study of the Effect of Job Satisfaction, Compensation, and Career Development” (Muhammad Ridwan¹, Jahrial²) hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi niat *turnover*. ketidakpuasan kerja dan Niat untuk keluar. Temuan menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,549 bahwa variabel stres kerja, kompensasi, dan ketidakpuasan kerja dapat menjelaskan 54,9% dari varians dalam niat berpindah positif mempengaruhi niat untuk pergi.
8. “Determinants of Turnover Intention: An Empirical Study of the Effect of Job Satisfaction, Compensation, and Career Development” (Kusni Ingsih¹, Ana Kadarningsih², dan Nova Rijati³) hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi niat *turnover*. ketidakpuasan kerja dan Niat untuk keluar. Temuan menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,549 bahwa variabel stres kerja, kompensasi, dan ketidakpuasan kerja dapat menjelaskan 54,9% dari varians dalam niat berpindah positif mempengaruhi niat untuk pergi.
9. “Linking of Service Quality and Switching Costs with Turnover Intentions: The Mediating Role of Customer Loyalty” (Muhammad Zakiy¹, Muhsin Haryanto²) hasil penelitian ini loyalitas dapat memediasi efek switching cost on niat beralih pelanggan. Hal itu dapat dibuktikan dari nilai uji statistik (C.R.) sebesar -3,078 dengan p-value <0,05, yang menunjukkan bahwa loyalitas dapat memediasi pengaruh beralih biaya pada niat beralih pelanggan.

10. “The Role of Leadership Style on Turnover Intention” (Ayman Mahmoud Maaithah) hasil penelitian dari kedua hipotesis menunjukkan arah negatif dan nilai t yang cukup besar. Jadi, transformasional kepemimpinan berkorelasi negatif dan signifikan dengan turnover.



Daftar penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

Judul Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel, Pengumpulan Data, dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Dokter Pada RSUD DR. H. Soewondo Kabupaten Kendal</p> <p>Tri Haryani Nur Liyana¹ Sutopo Patria Jati² Dodik Tugasworo Prmaukarso³</p> <p>Sumber:</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis seberapa besar pengaruh kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan loyalitas dokter di RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal.</p>	<p>Kompensasi (X1) Motivasi dan gaya Kepimpinan (X2) Kepuasan dan loyalitas (Y1)</p>	<p>Sampel Oleh 52 dokter yang bekerja di RSUD dr. H Soewondo Kendal ditambah data komposit dari SIMRS.</p> <p>Pengumpulan data Pengisian kuesioner</p> <p>Metode Analisis Data yang terkumpul diolah dan diuji dengan menggunakan <i>software Smart PLS 3.0</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dokter. 2. Kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas dokter. 3. Kepuasan dokter tidak terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap

<p>JKM P-ISSN 2338-6347 Jurnal Kesehatan Masyarakat E-ISSN 2580-992X STIKES Cendekia Utama Kudus Vol. 7, No. 2, Februari 2020</p>				<p>loyalitas dokter</p>
<p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepimpinan, dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention</p> <p>Imam Taufik¹ Sri Harini² Sudarijati³</p> <p>Sumber: Jurnal Visionida, Volume 7 Nomor 2, Desember 2021</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah agar mengetahui empat variabel bebas yang digunakan terhadap satu variabel terikat.</p>	<p>Kompensasi (X1) Lingkungan kerja (X2) Gaya kepimpinan (X3) Beban kerja (X4) Pengaruh pada <i>turnover intention</i> (Y)</p>	<p>Sampel Data utama 92 karyawan, dan data pendukung dari perusahaan lain yang relevan.</p> <p>Pengumpulan data Kuesioner</p> <p>Metode Analisis Riset / Survei</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji secara simultan (bersama-sama) kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap <i>turnover intention</i>. 2. Kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. 3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover</i>

<p>Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen dan Turnover Intention Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru</p> <p>Muhammad Ridwan¹ Jahrial²</p> <p>Sumber: Vol. XII. No. 2. April 2020 Jurnal Tepak Manajemen Bisnis</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru 2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru 3. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Komitmen Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru 4. Untuk mengetahui pengaruh 	<p>Komitmen (X1) Kepemimpinan (X2) Komitmen (X3) <i>Turnover Intention</i> (Y)</p>	<p>Sampel Karyawan Rumah Sakit Syafira Pekanbaru 267 Orang</p> <p>Pengumpulan data <i>Purposive sampling</i></p> <p>Metode Analisis <i>Cluster random sampling</i></p>	<p><i>intention.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika Kompensasi meningkat maka <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru menurun. Sebaliknya, jika Kompensasi menurun maka <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru akan meningkat. 2. Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika Kepemimpinan
---	--	--	---	---

	<p>Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Komitmen Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru .</p> <p>5. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru.</p>			<p>meningkat maka <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru menurun. Sebaliknya, jika Kepemimpinan menurun maka <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru meningkat.</p> <p>3. Kompensasi mampu mempengaruhi <i>turnover intention</i> melalui komitmen. Maka semakin baik kompensasi perawat diharapkan mampu meningkatkan komitmen perawat terhadap organisasi sehingga dapat menurunkan tingkat <i>turnover intention</i> perawat. Sebaliknya, jika semakin rendah kompensasi perawat akan berdampak kepada</p>
--	--	--	--	--



rendahnya komitmen perawat terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan turnover intention perawat Syafira Pekanbaru.

4. Kepemimpinan mampu mempengaruhi *turnover intention* melalui komitmen. Maka semakin baik kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan komitmen perawat terhadap organisasi sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention* perawat. Sebaliknya, jika semakin jelek kepemimpinan pemimpin akan berdampak kepada rendahnya komitmen perawat terhadap

				organisasi sehingga dapat meningkatkan <i>turnover intention</i> perawat Syafira Pekanbaru.
<p>Determinants of Turnover Intention: An Empirical Study of the Effect of Job Satisfaction, Compensation, and Career Development</p> <p>Vizano Nico Alexander ¹ Sutawidjaya Ahmad Hidayat² Endri³</p> <p>Sumber : Vol 8 No.1 (2021) 471-478</p>	<p>untuk menguji apakah variabel kompensasi, karir dan kepuasan kerja berdampak pada niat berpindah di antara manajer menengah industri manufaktur dan jasa di Indonesia</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H1)</p> <p>Karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H2)</p> <p>Kompensasi berpengaruh positif terhadap turnover intentions (H3)</p> <p>Karir berhubungan positif terhadap turnover intentions (H4)</p> <p>Kepuasan kerja</p>	<p>Sampel Manajer menengah minimal satu tahun bekerja di lembaga jasa atau manufaktur di Indonesia.</p> <p>Pengumpulan data Survei</p> <p>Metode Analisis descriptive survey method and explanatory survey method</p>	<p>1. kompensasi akan memprediksi kepuasan kerja melalui delapan indikator yang dipilih untuk mewakili variabel kompensasi</p> <p>2. hubungan antara karyawan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan positif, yang berarti bahwa motivasi karyawan dapat diprediksi kinerja karyawan. Dengan kata lain, motivasi tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan sebaliknya rendah motivasi kerja karyawan akan menurunkan kinerja karyawan</p>

		berhubungan positif terhadap turnover (H5)		3. Dari hasil tersebut diketahui bahwa pemilik memiliki berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention
<p>The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention</p> <p>Normariati Silaban¹ Tantri Yanuar Rahmat Syah²</p> <p>Sumber : IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN : 2278-487X, p-ISSN : 2319-7668. Volume 20, Issue 3.Ver.I (March. 2018), PP 01-06</p>	<p>untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi ada intensi <i>turnover</i> karyawan</p>	<p>Kompensasi hubungan dan niat beralih (H1)</p> <p>Hubungan kompensasi dan organisasi komitmen (H2)</p> <p>Hubungan komitmen organisasi dan niat untuk bergerak (H3)</p>	<p>Sampel Karyawan ciputra hospital citragarden Jakarta barat</p> <p>Pengumpulan Servei</p> <p>Metode Analisis <i>Structural Equation Model (SEM)</i></p>	<p>1. kenaikan kompensasi akan menurunkan intensi turnover karyawan, atau sebaliknya tingkat kompensasi yang rendah akan meningkatkan turnover karyawan niat.</p> <p>2. kompensasi yang sesuai akan meningkatkan komitmen organisasi, artinya semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan semakin meningkat komitmen organisasinya sehingga</p>



terjadi turnover niat
menurun kompensasi
karyawan sebaliknya
menurunkan komitmen
organisasi sehingga
menurun turnover
intentions karyawan
meningkat.

3. komitmen organisasi
yang baik dapat
menurunkan turnover
karyawan niat. Karena
pegawai yang bekerja di
rumah sakit pindah bukan
karena komitmen
organisasi, tapi karena
kompensasi yang rendah
dan tidak memuaskan.

				Jadi, dari hipotesis ini dapat dikatakan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan.
--	--	--	--	---



<p>Job Stress, Compensation, Job Dissatisfaction and Turnover Intention</p> <p>Kusni Ingsih¹ Ana Kadarningsih² Nova Rijati³</p> <p>Sumber : Advances in Intelligent Systems Research, volume 175, 2nd International Conference on Industry 4.0 and Artificial Intelligence (ICIAI 2021)</p>	<p>Untuk mengetahui faktor penyebab tingkat turnover yang tinggi</p>	<p>Stres Kerja (X1) Kompensasi (X2) Ketidakpuasan Kerja (X3)</p> <p><i>Turnover Intention</i> (Y)</p>	<p>Sampel Seluruh karyawan di PT Citra Mandiri Multi Finance</p> <p>Pengumpulan sampling insidental</p> <p>Metode Analisis Regresi linier</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention, kompensasi merugikan niat berpindah, dan ketidakpuasan berdampak positif pada niat berpindah 2. Semakin tinggi turnover intention perusahaan, semakin tinggi biaya yang terkait dengan sumber daya manusia
---	--	---	--	---

<p>Linking of Service Quality and Switching Costs with Turnover Intentions: The Mediating Role of Customer Loyalty</p> <p>Muhammad Zakiy¹ Muhsin Haryanto²</p> <p>Sumber : Advances in Economics, Business and Management Research, volume 176 Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh service quality dan switching cost Bank Muamalat Indonesia terhadap customer intention beralih dengan loyalitas sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan efek ini</p>	<p>Biaya Pengalihan (X1) Loyalitas Pelanggan (X2) <i>Turnover Intention</i> (Y)</p>	<p>Sampel Pelanggan Bank Muamalat Indonesia</p> <p>Pengumpulan convenience sampling dan using</p> <p>Metode Analisis SEM AMOS</p>	<p>Hasil uji Sobel pada penelitian ini menunjukkan hal tersebut loyalitas dapat memediasi efek switching cost on niat beralih pelanggan. Hal itu dapat dibuktikan dari nilai uji statistik (C.R.) sebesar - 3,078 dengan p-value <0,05, yang menunjukkan bahwa loyalitas dapat memediasi pengaruh beralih biaya pada niat beralih pelanggan</p>
--	---	---	--	--

<p>The Role of Leadership Style on Turnover Intention</p> <p>Ayman Mahmoud Maaitah</p> <p>Sumber : International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405, International Review of Management and Marketing, 2018, 8(5), 24-29.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap turnover intention pada direksi Greater</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) <i>Turnover Intention</i> (Y)</p>	<p>Sampel Pegawai di departemen dan kepala seksi kota Amman</p> <p>Pengumpulan Random sample</p> <p>Metode Analisis Analisis Deskriptif</p>	<p>1. Menunjukkan arah negatif dan nilai t yang cukup besar. Jadi, transformasional kepemimpinan berkorelasi negatif dan signifikan dengan turnover</p> <p>1. karyawan lebih cenderung untuk tetap bersama sebuah organisasi jika mereka percaya bahwa manajer mereka menunjukkan minat dan kepedulian terhadap mereka</p>
--	---	---	--	--

2.2 Tujuan Teoritis

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aset utama dari organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu organisasi perlu adanya melakukan strategi untuk mempertahankan SDM. Persaingan dalam dunia bisnis agar dapat mengatasi kehilangan personel, setiap perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusianya secara lebih efektif dan efisien.

2.2.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu wilayah kerja dalam strategi pengelolaan SDM. Tujuan kompensasi adalah untuk menarik dan dapat mendorong pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Anvari et al., 2013). Organisasi mempunyai strategi dalam pemberian kompensasi yang diterapkan. strategi kompensasi mempunyai dampak kritis terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sistem kompensasi yang memengaruhi dalam organisasi antara lain siapa yang akan tertarik dengan organisasi dan siapa yang akan tetap bertahan dengan organisasi tersebut, tingkat motivasi karyawan, dan biaya operasional organisasi.

2) Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi pada setiap perusahaan akan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaannya masing-masing. Kompensasi diberikan bertujuan sebagai salah satu motivasi atau pendorong yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2002) antara lain:

a. Ikatan kerjasama

Dengan menawarkan upah, pemberi kerja dan pekerja secara formal mengadakan hubungan kemitraan di mana pekerja bertanggung jawab untuk melaksanakan kewajibannya dengan sebaik-baiknya dan pemberi kerja bertanggung jawab untuk memberikan tingkat kompensasi yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

Karyawan akan dapat memuaskan tuntutan egoistik, kebutuhan status sosial, dan kebutuhan tubuh mereka dengan kompensasi, yang menghasilkan kebahagiaan kerja.

c. Stabilitas karyawan

Stabilitas karyawan lebih terjamin dengan struktur remunerasi yang dibangun di atas prinsip keadilan dan kesetaraan serta konsistensi kompetitif karena perputaran lebih sedikit.

d. Disiplin

Kedisiplinan pegawai akan meningkat dengan pemberian penghargaan berupa remunerasi yang memadai karena pegawai akan memahami dan mengikuti aturan yang berlaku.

e. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan system pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan, maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan serta karyawan dapat berkonsentrasi dalam pekerjaannya.

3) Fungsi Kompensasi

Adapun fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (2000) antara lain:

- a. Peimbalian sumber daya manusia secara efisien.
- b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.
- c. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

4) Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Mondy (2003) pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial.

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan.

- b. Kompensasi non finansial
- Menurut Mondy (2008) kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri dalam bentuk fisik maupun non fisik dari lingkungan perusahaan bekerja.
- 5) Faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi menurut Sutrisno (2010:191), antara lain:
- a. Tingkat biaya hidup
Nilai kompensasi karyawan baru bergantung pada kemampuan mereka untuk menggunakannya untuk menutupi kebutuhan dasar mereka begitu variasi lokal dalam biaya hidup diperhitungkan. Mudah membayangkan konsekuensinya jika perusahaan tidak menyesuaikan kompensasi untuk mencerminkan perubahan biaya hidup. Misalnya, mungkin ada keresahan dalam organisasi, rasa ketidakpuasan yang meningkat, atau pekerja mungkin melakukan pemogokan untuk meminta kenaikan gaji sesuai dengan persyaratan hukum atau harapan karyawan.
 - b. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
Cara termudah untuk mendapatkan informasi saat ini adalah mengenai pembayaran yang berlaku untuk bisnis lain yang terlibat dalam aktivitas serupa. Ketidakpuasan karyawan dan perputaran karyawan dapat mengakibatkan perusahaan jika jumlah remunerasi yang ditawarkan kepada karyawan lebih rendah daripada yang ditawarkan oleh bisnis pesaing untuk posisi yang sama.
 - c. Tingkat kemampuan perusahaan
Dalam situasi ini, bisnis dengan kemampuan besar juga akan mampu menawarkan remunerasi yang tinggi, dan bisnis dengan kemampuan rendah tentunya tidak akan mampu membayar gaji yang biasa diterima karyawan
 - d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
Dalam situasi ini, besarnya tanggung jawab karyawan seringkali ditentukan oleh jenis pekerjaannya. Tingkat gaji yang lebih tinggi

dan sesuai harus digunakan untuk menyeimbangkan karyawan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang terus bertambah.

e. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Peraturan yang dibuat oleh pemerintah, baik di tingkat nasional maupun daerah, selalu dikaitkan dengan peraturan perusahaan. termasuk jumlah gaji yang diberikan kepada karyawan. Menurut aturan yang telah disahkan dan ditetapkan oleh pemerintah pusat, gaji yang ditawarkan oleh dunia usaha harus cukup untuk memenuhi kebutuhan fisik minimal para pegawai.

f. Peranan serikat buruh

Fungsi serikat pekerja dalam bisnis dianggap sangat penting dalam situasi ini. Serikat pekerja dapat bertindak sebagai mediator atau perantara antara kepentingan perusahaan dan karyawan untuk membantu mereka menghasilkan solusi yang praktis dan dapat diterapkan. Ketika ada konflik antara dua kepentingan, posisi serikat pekerja dapat membantu perusahaan di masa depan dengan menawarkan saran dan proposal.

6) Indikator Kompensasi

kompensasi adalah penghargaan karyawan yang diterima sebagai imbalan untuk melakukan tugas organisasi. Tantowi et al. (2016) menyatakan bahwa kompensasi finansial terdiri dari (dua) bentuk yaitu: secara langsung dan tidak langsung.

- a. Gaji, upah, komisi, dan bonus adalah contoh remunerasi moneter langsung.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung, yang tidak termasuk kompensasi langsung, dapat berbentuk tunjangan dan semua remunerasi yang bersifat tetap.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sagala (2018) kepemimpinan merupakan semua aktivitas atau tindakan yang berkaitan dengan memengaruhi, meyakinkan orang, kepribadian yang ada dalam individu atau seorang

peimimpin, individu dengan satu atau lebih peingikut, memiliki kemampuan untuk meimpeirsatukan keilompok guna meincapai tujuan, peimbuat keiputusan, meimiliki otoritas untuk meineintukan pola peirilaku, dan meimiliki fungsi seibagai peingatur untuk meinjeilaskan aktivitas organisasi dalam meincapai tujuan beirsama..

Pemimpin adalah agen suatu perubahan, pembaharuan, dan tidak dipengaruhi oleh perilaku orang lain karena lebih dominan dalam berperilaku memengaruhi. Sebuah perubahan strategi yang terjadi menimbulkan efek yang dalam baik itu dalam budaya, struktur dan proses suatu organisasi, oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang cocok dan tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang spesifik tersebut (Kipreos, 2019).

2) Jenis Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin melakukan tugas kepemimpinannya dengan berbagai model, yang disebut gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2007 : 205), beberapa jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter

Ketika kepemimpinan terutama menjalankan atau bergantung pada struktur kekuasaan yang terpusat, dikatakan menjalankan kepemimpinan otoriter. Bawahan tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan untuk memberikan komentar, ide, atau pertimbangan; sebaliknya, pemimpin membuat semua keputusan dan menetapkan semua kebijakan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah ketika seorang pemimpin menggunakan persuasi untuk memotivasi pengikut, mempromosikan loyalitas, dan mendorong keterlibatan dari karyawan sehingga mereka merasa menjadi bagian dari tim.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif terjadi ketika seorang atasan memberi karyawan banyak kekuasaan. Akibatnya, bawahan ini memiliki

kebebasan untuk memutuskan dan menerapkan kebijakan sesuai keinginan mereka

d. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan ini mempunyai daya tarik dan wibawa yang luar biasa, sehingga dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain.

e. Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan yang demokratis mengutamakan efektifitas membimbing konstituennya. Sertakan pekerjaan untuk semua aspek bagian dan berkolaborasi untuk terlibat secara efektif dalam pengambilan keputusan. Ketika situasinya sesuai, kepemimpinan demokratis ini memanfaatkan potensi setiap orang, siap untuk mengakui pengetahuan para ahli di bidangnya masing-masing, dan dapat mendengarkan rekomendasi dan saran dari bawahannya.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk mengukur apakah cara memimpin yang dilakukan seorang pemimpin telah sesuai dengan suatu organisasi dapat diukur menggunakan dimensi gaya kepemimpinan. Dimensi gaya kepemimpinan menurut Schermerhorn dalam Edison (2016 : 111) terdiri dari:

- a. Rencana yang jelas dan efektif sangat penting.
- b. Kepedulian terhadap lingkungan dan anggota.
- c. Mendorong anggota untuk menjadi lebih kompeten.
- d. Jaga hubungan anggota tim tetap baik.
- e. Hormati perbedaan dan keyakinan para anggota

2.2.4 Loyalitas

1) Pengertian Loyalitas

Konsep komitmen terhadap organisasi dan loyalitas karyawan memiliki kesamaan, terutama terkait perspektif sikap. Namun, secara pendekatan normatif dan perilaku, keduanya berbeda. Loyalitas karyawan pada umumnya dianggap sebagai kebebasan perasaan individu tanpa adanya paksaan dari perhitungan biaya-manfaat dan merupakan

dedikasi sukarela (Homung dan Nippa, 2014). Sementara Wilmot (2010) berpendapat bahwa baik komitmen maupun loyalitas dapat dilihat sebagai perpaduan sikap dan perilaku, meskipun konsep loyalitas menyiratkan faktor emosi yang lebih besar, dengan kurang memperhatikan syarat dan perhitungan.

Karyawan dengan komitmen dan kinerja tinggi, yang melayani pelanggan dengan baik, sangat penting bagi perusahaan. Untuk membentuk lingkungan kerja yang mendorong loyalitas, perusahaan dapat melakukan hal-hal berikut menurut Mitchlitsch (2000):

1. Mengembangkan misi dan strategi perusahaan yang jelas dan menarik.
 2. Melakukan seleksi dan pelatihan karyawan yang tepat.
 3. Menjelaskan misi dan strategi kepada karyawan dan memberikan informasi yang diperlukan agar karyawan memahami performa yang diharapkan.
 4. Memberikan umpan balik dan informasi sehingga mereka bisa melakukan pekerjaan dengan baik.
 5. Menanamkan tujuan perusahaan ke dalam budaya perusahaan yang kuat.
 6. Memberikan penghargaan kepada karyawan, misalkan kepada karyawan yang berhasil mencapai misi dan strategi perusahaan.
- 2) Faktor-Faktor Loyalitas
1. Pemberdayaan, kompensasi, kerjasama, dan kepemimpinan manajemen berhubungan terhadap suatu kepuasan karyawan, yang selanjutnya berpengaruh juga terhadap loyalitas karyawan.
 2. Keterkaitan antara kebutuhan terhadap loyalitas karyawan, menunjukkan bahwa kebutuhan yang meliputi gaji dapat terpenuhi dengan baik.
 3. Pelatihan dan pengembangan individu menjadi faktor paling penting dalam kepuasan karyawan, diikuti dengan kondisi kerja dan penghargaan.

4. Kebutuhan dan kepuasan terhadap benefit yang diterima akan mendorong loyalitas.
- 3) Indikator Loyalitas
- Saydam dalam Kurniawan (2015) mengemukakan indikator loyalitas kerja adalah sebagai berikut:
- a. Meintaati seigala peiraturan peirundang-undangan dan keiteintuan yang beirlaku, meintaati peirintah keidinasan yang dibeirirkan atasan yang beirweinang deingan baik dan selalu mentaati jam keirja yang sudah diteintukan.
 - b. Beirtanggung jawab meinyeileisaikan tugas deingan baik dan teipat waktu, seilalu meinyimpan barang-barang dinas deingan sebaik-baiknya, meingutamakan keipeintingan dinas dari keipeintingan golongan, dan tidak meleimpar keisalahan yang dibuatnya keipada orang lain.
 - c. Beirkontribusi seicara ikhlas keipada organisasi.
 - d. Meilakukan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan selalu melaporkan setiap pekerjaan kepada pimpinan.

Menurut saydam dalam susanto dan perdana (2016) ada 4 matrik indicator loyalitas karyawan, yaitu :

- a. Kepatuhan
- b. Tanggung jawab
- c. Dedikasi
- d. integritas

2.2.5 Turnover Intention

1) Pengertian *Turnover Intention*

Turnover adalah ketika seseorang meninggalkan tempat kerjanya secara sukarela atau berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya, sedangkan keinginan *Turnover* berkembang dalam diri individu untuk mencapai sesuatu. *Turnover intention* (niat untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari

pekerjaannya (Zeffane, dalam Halimah et al, 2016). Pergantian karyawan (*turnover*) secara sederhana dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar organisasi atau perusahaan (Ronodipuro dan Husnan, 2014).

2) Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (2016) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

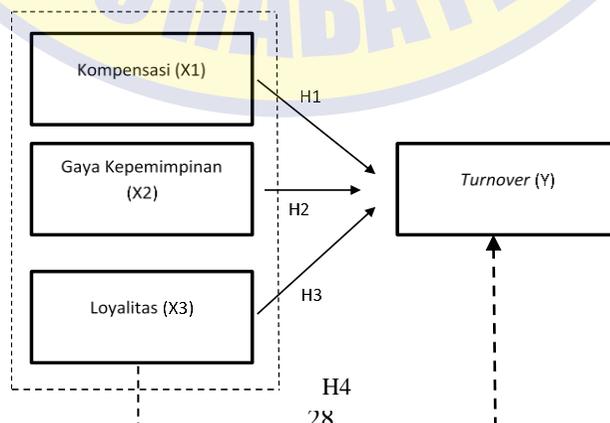
1. Karakteristik individu yang dapat memengaruhi keinginan pindah kerja yaitu umur, pendidikan, dan status pernikahan.
2. Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial.
3. Kepuasan kerja.
4. Komitmen dengan organisasi.

3) Indikator Turnover

- a. Individu mempertimbangkan keberlangsungan dari pekerjaan mereka.
- b. Individu mencari posisi di luar organisasi yang mereka yakini lebih baik.
- c. Individu memiliki niat yang besar untuk keluar dari perusahaan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Pada uraian yang telah dijabarkan oleh penulis tentang permasalahan yang ada, maka perlu adanya pembuatan kerangka berpikir sebagai berikut yang dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

_____ : Hubungan Secara Parsial

----- : Hubungan Secara Simultan

X1 = Kompensasi

X2 = Gaya Kepemimpinan

X3 = Loyalitas

Y = *Turnover*

Hipotesis

H1 = Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover*

H2 = Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap
Turnover

H3 = Loyalitas diduga tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap
Turnover

H4 = Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Loyalitas signifikan secara
simultan terhadap *Turnover*