

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

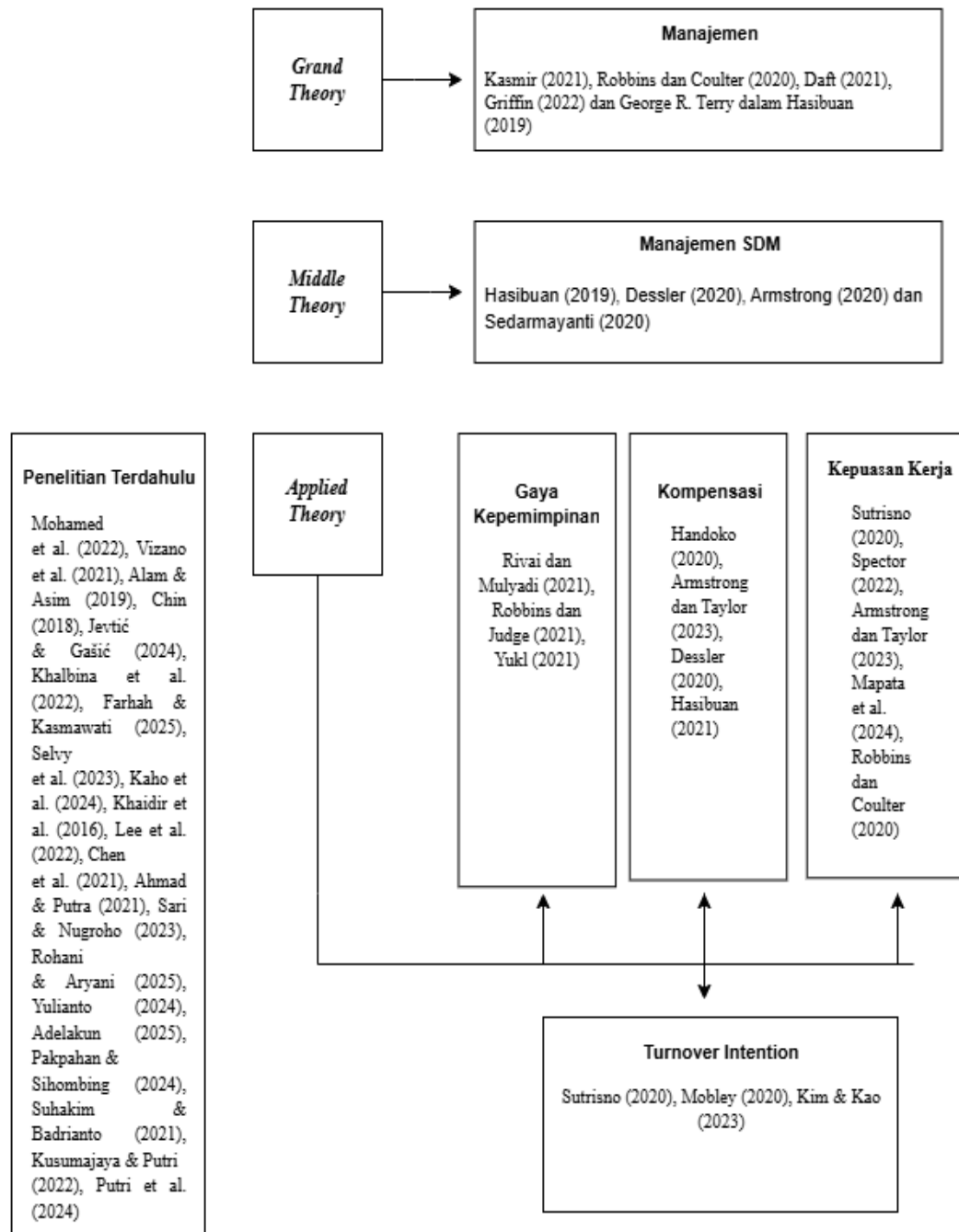
Kajian pustaka dalam penelitian ini berfungsi sebagai landasan teori yang mengaitkan berbagai konsep dan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Dengan adanya kajian pustaka, penelitian ini dapat mengidentifikasi hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, sehingga memberikan dasar teoritis yang kuat dalam menjawab permasalahan penelitian serta dalam pengujian hipotesis.

Dengan adanya kajian pustaka yang tersusun secara sistematis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara teori dan variabel yang diteliti sebagai dasar dalam menjawab permasalahan penelitian.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar teori. Pada sub bab ini teori-teori yang digunakan terbagi menjadi tiga bagian yaitu *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Pada penelitian ini dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai bahan referensi penelitian ini. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT RABS PROPERTY.

Pada bagian selanjutnya akan disajikan kerangka landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam membangun model penelitian.



Gambar 2. 1
Kerangka Landasan Teori

2.1.2 Manajemen

Manajemen mencakup serangkaian kegiatan yang saling berkaitan dalam pengelolaan organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, hingga pengendalian. Kegiatan tersebut berkaitan dengan upaya mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, manajemen tidak hanya berkaitan dengan pengaturan sumber daya manusia, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi. Keberhasilan manajemen sangat dipengaruhi oleh cara berpikir dan bertindak dalam mengoordinasikan sumber daya tersebut, sehingga setiap keputusan yang diambil dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Seiring dengan perkembangan zaman, ilmu manajemen mengalami perubahan dan penyempurnaan dari masa ke masa. Perkembangan tersebut menunjukkan adanya pergeseran fokus dari pendekatan yang menitikberatkan pada efisiensi dan struktur organisasi menuju pendekatan yang lebih menekankan pada aspek manusia, perilaku organisasi, serta strategi pengelolaan sumber daya manusia. Perbandingan perkembangan ilmu manajemen dari perspektif klasik hingga modern dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1
Perkembangan Ilmu Manajemen

NO	Manajemen Klasik	Manajemen Modern
1.	Efficiency Engineering Harrington Emerson (1912) Menekankan prinsip efisiensi kerja dan sistem penghargaan sebagai dasar peningkatan produktivitas tenaga kerja.	Human Resource Management Armstrong (2006–2020) Menempatkan kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai strategi utama pengelolaan sumber daya manusia.

NO	Manajemen Klasik	Manajemen Modern
2.	Motion Study Theory Frank & Lillian Gilbreth (1911) Menjelaskan pentingnya penyederhanaan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan dan efektivitas karyawan.	Organizational Behavior Robbins & Judge (2017–2022) Membahas kepemimpinan, kepuasan kerja, dan turnover intention sebagai bagian dari perilaku organisasi.
3.	Coordination Theory Mary Parker Follett (1924) Menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif dan kerja sama dalam organisasi.	Employee Retention Theory Mobley (2000–sekarang dikembangkan) Menjelaskan faktor penyebab turnover intention dan retensi karyawan.
4.	Principles of Organization James D. Mooney (1939) Menjelaskan struktur organisasi dan otoritas sebagai dasar stabilitas kerja.	Strategic HRM Ulrich (1997–2015) Menekankan peran strategis kepemimpinan dan kompensasi dalam mempertahankan karyawan.
5.	Industrial Administration Oliver Sheldon (1923) Menyatakan bahwa manajemen harus memperhatikan kesejahteraan pekerja selain efisiensi produksi.	Contemporary Workforce Management Dessler (2015–2023) Mengintegrasikan kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja dalam menurunkan turnover intention.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat dilihat bahwa manajemen klasik lebih berfokus pada efisiensi kerja, struktur organisasi, serta pengendalian produksi sebagai upaya utama dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, manajemen modern mengalami perkembangan dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Konsep-konsep seperti kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, serta turnover intention menjadi perhatian utama dalam pengelolaan organisasi masa kini.

Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan manajemen tidak lagi hanya menekankan pada aspek teknis dan mekanis, tetapi juga pada faktor perilaku dan psikologis karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan

kerja menjadi relevan dalam konteks manajemen modern, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Secara umum, manajemen merupakan konsep yang berkaitan dengan kegiatan mengatur dan mengelola suatu organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*manage*” yang berarti mengelola, mengatur, dan mengendalikan. Sementara itu, secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno “*management*” yang diartikan sebagai seni dalam mengatur dan melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam praktiknya, hingga saat ini belum terdapat satu definisi manajemen yang digunakan secara baku. Hal tersebut disebabkan adanya perbedaan pandangan para ahli dalam mendefinisikan manajemen sesuai dengan fokus dan sudut pandang masing-masing. Meskipun memiliki perbedaan redaksi, pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan makna, yaitu manajemen sebagai suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, berikut ini disajikan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli. Di antaranya Menurut Kasmir (2021), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai kegiatan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Sedangkan Robbins dan Coulter (2020) mengemukakan bahwa:

“Management is the process of coordinating and integrating work activities so that they are completed efficiently and effectively through other people.” Yang berarti bahwa manajemen merupakan proses

mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain.

Selain itu, Daft (2021) menyatakan bahwa:

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.” Yang berarti bahwa manajemen merupakan upaya pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Griffin (2022) yang menyatakan bahwa:

“Management is a set of activities, including planning and decision making, organizing, leading, and controlling, directed at an organization’s resources with the aim of achieving organizational goals efficiently and effectively.” Yang berarti bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Menurut George R Terry yang dialih bahasakan oleh G. A. Ticoalu (2019:1), mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata

Sementara itu, Kasmir (2021) menjelaskan bahwa: “Manajemen adalah proses dalam mengatur, mengelola, dan mengendalikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya. Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai suatu ilmu dan seni yang bersifat sistematis dalam mengatur dan mengoordinasikan berbagai aktivitas organisasi agar dapat memberikan manfaat serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam proses manajemen sesuai dengan fungsi masing-masing yang dilaksanakan secara bertahap dan sistematis untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2020:45), fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi utama, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi, penyusunan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, serta pengembangan rencana-rencana yang bertujuan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh kegiatan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengaturan dan pembagian pekerjaan yang disusun dalam suatu struktur organisasi yang jelas. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan setiap individu memahami tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin merupakan fungsi manajemen yang mencakup kegiatan memotivasi karyawan, mengarahkan aktivitas kerja, memilih saluran komunikasi yang tepat, menyelesaikan konflik, serta memengaruhi individu maupun kelompok agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi guna memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui fungsi ini, manajer dapat menilai tingkat efektivitas manajemen dan melakukan perbaikan apabila diperlukan.

Selain itu, menurut George R. Terry dalam Hasibuan (2019:130), fungsi manajemen juga terdiri dari empat elemen utama, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi, perumusan strategi untuk mencapai tujuan, serta penyusunan rencana kerja sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian diartikan sebagai proses pengalokasian sumber daya organisasi melalui pembentukan struktur organisasi yang disesuaikan dengan visi, misi, tujuan perusahaan, serta kondisi lingkungan organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan tindakan pelaksanaan dari rencana yang telah disusun

dengan menggerakkan dan mengoordinasikan sumber daya organisasi agar seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan telah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Richard L. Daft (2021), fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi utama, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu proses menetapkan tujuan organisasi serta menentukan cara untuk mencapainya.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu proses mengatur sumber daya manusia maupun non-manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai.
3. Kepemimpinan (*Leading*), yaitu proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*Controlling*), yaitu proses memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi manajemen merupakan upaya sistematis dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau kepemimpinan, serta pengendalian terhadap seluruh aktivitas organisasi.

2.1.2.3 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar proses manajemen dapat berjalan dengan baik. Unsur-unsur ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena apabila salah satu unsur tidak berfungsi dengan optimal, maka akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menurut George R. Terry dalam Hasibuan (2019:50), unsur-unsur manajemen terdiri dari enam unsur utama yang dikenal dengan istilah 6M, yaitu:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen karena manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali kegiatan organisasi. Sumber daya manusia harus memiliki kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan unsur manajemen yang digunakan sebagai alat pembiayaan dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Unsur ini berkaitan dengan pengeluaran biaya operasional seperti gaji karyawan, pembelian bahan, serta pengadaan fasilitas pendukung kerja.

3. Bahan (*Materials*)

Materials merupakan bahan baku atau bahan pendukung yang digunakan dalam proses produksi barang atau jasa. Ketersediaan bahan yang memadai dan berkualitas akan sangat menentukan kelancaran proses kerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin adalah alat yang digunakan untuk membantu manusia dalam melaksanakan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien. Penggunaan mesin atau teknologi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas kerja serta mengurangi kesalahan dalam proses produksi.

5. Metode (*Methods*)

Metode merupakan cara atau prosedur kerja yang digunakan dalam melaksanakan aktivitas organisasi. Metode kerja yang tepat akan membantu organisasi mencapai hasil yang optimal dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat atau sasaran untuk memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Bagi organisasi yang berorientasi pada keuntungan, pasar memiliki peranan penting karena menentukan keberhasilan penjualan dan keberlangsungan usaha.

Unsur manajemen menurut Daft (2021) mencakup sumber daya utama yang digunakan dalam organisasi, yaitu:

1. *Man* (manusia), yaitu tenaga kerja yang menjalankan aktivitas organisasi.
2. *Money* (uang), yaitu modal atau dana yang digunakan untuk operasional.
3. *Materials* (bahan), yaitu sumber daya fisik yang digunakan dalam proses produksi atau kegiatan.
4. *Machines* (mesin), yaitu alat atau teknologi yang membantu pekerjaan.
5. *Methods* (metode), yaitu cara atau prosedur kerja dalam organisasi.

6. *Market* (pasar), yaitu target atau tempat organisasi memasarkan produk atau jasanya

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dalam manajemen umum yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan upaya pemanfaatan manusia dalam menjalankan aktivitas pekerjaan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia dipandang sebagai aset atau kekayaan utama organisasi yang memiliki peranan strategis, sehingga perlu dikelola dan dipelihara dengan baik agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mengelola hubungan kerja mulai dari proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian karyawan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik, organisasi diharapkan mampu memanfaatkan potensi fisik maupun psikologis tenaga kerja secara optimal sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif, merasa puas terhadap pekerjaannya, serta berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi aspek strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi, khususnya dalam mengelola

kinerja dan perilaku kerja karyawan. Berikut ini merupakan pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia Adalah “Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengelola hubungan kerja antara organisasi dan karyawan agar tercipta keseimbangan kepentingan, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2020) “Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.”

Selanjutnya, Dessler (2020:4) mengemukakan bahwa: “*Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations.*” Yang memiliki arti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan karyawan yang meliputi perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja dalam organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Armstrong (2020:6) yang menyatakan bahwa:

“*Human resource management is a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations.*” Yang berarti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola tenaga kerja, pengembangan,

serta kesejahteraan karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengelola tenaga kerja melalui serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Proses tersebut mencakup kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, hingga pengelolaan hubungan kerja karyawan sebagai upaya untuk mengoptimalkan peran dan kontribusi sumber daya manusia. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi atau perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2020:6–8), manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan penting dalam mengelola tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi MSDM dikelompokkan ke dalam dua bagian utama, yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM, yang saling berkaitan satu sama lain.

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi awal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui perencanaan, manajer menentukan kebutuhan tenaga kerja serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dilakukan setelah rencana kerja ditetapkan. Fungsi ini berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi serta penempatan pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam membentuk hubungan kerja antarjabatan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

c. Penggerakan

Penggerakan merupakan upaya untuk mengarahkan, memotivasi, dan mendorong karyawan agar bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini bertujuan agar tenaga kerja dapat bekerja secara sukarela, efektif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan kerja agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila ditemukan penyimpangan, maka dilakukan tindakan korektif atau penyesuaian kembali agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan SDM merupakan kegiatan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari segi jumlah maupun kualitas. Proses ini meliputi perencanaan SDM, penarikan, seleksi, penempatan, serta orientasi karyawan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan

karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugasnya secara optimal.

c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusinya, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Pemberian kompensasi yang adil dan layak diharapkan dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Pengintegrasian bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan. Perusahaan perlu memahami sikap dan perasaan karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan Pegawai

Pemeliharaan pegawai merupakan upaya untuk mempertahankan kondisi kerja yang telah tercapai sebelumnya. Fokus utama pemeliharaan adalah menjaga sikap positif karyawan terhadap pekerjaan serta kondisi fisik karyawan melalui program keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Proses ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti pensiun, pemberhentian, atau pemecatan akibat tidak terpenuhinya harapan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019), fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan kebutuhan tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun dan membagi tugas serta tanggung jawab karyawan.
3. Pengarahan (*Directing*), yaitu memberikan arahan agar karyawan bekerja sesuai tujuan perusahaan.
4. Pengendalian (*Controlling*), yaitu mengawasi dan mengevaluasi kinerja karyawan.
5. Pengadaan (*Procurement*), yaitu proses memperoleh tenaga kerja yang sesuai kebutuhan.
6. Pengembangan (*Development*), yaitu meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan.
7. Kompensasi (*Compensation*), yaitu pemberian balas jasa kepada karyawan atas kontribusinya.
8. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu menyatukan kepentingan karyawan dan perusahaan agar berjalan harmonis.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu menjaga kondisi dan kesejahteraan karyawan agar tetap loyal.
10. Kedisiplinan (*Discipline*), yaitu menegakkan aturan agar karyawan bekerja sesuai ketentuan.

11. Pemberhentian (*Separation*), yaitu proses pengakhiran hubungan kerja dengan karyawan.

Menurut Gary Dessler (2020), fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup kegiatan utama dalam mengelola karyawan sejak awal masuk hingga pengembangan dan pemeliharaan mereka dalam organisasi.

Fungsi tersebut meliputi:

1. Rekrutmen dan seleksi, yaitu proses mencari, menarik, dan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pelatihan dan pengembangan, yaitu meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan agar lebih kompeten.
3. Penilaian kinerja, yaitu mengevaluasi hasil kerja karyawan secara berkala.
4. Kompensasi, yaitu pemberian imbalan seperti gaji, bonus, dan insentif atas kontribusi karyawan.
5. Hubungan kerja, yaitu menjaga hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif.
6. Kesehatan dan keselamatan kerja, yaitu memastikan karyawan bekerja dalam kondisi yang aman dan sehat.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi agar seluruh aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset utama organisasi yang memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Secara lebih rinci, Sedarmayanti (2020:9) mengemukakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberikan masukan dan saran kepada manajemen dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia, sehingga organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, berkinerja optimal, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.
2. Menjaga dan melaksanakan kebijakan serta prosedur manajemen sumber daya manusia secara konsisten guna mendukung pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengelola dan mengatasi permasalahan maupun situasi krisis dalam hubungan kerja antar karyawan agar tidak mengganggu stabilitas kerja dan pencapaian target perusahaan.
4. Menyediakan sarana komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen sebagai upaya menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
5. Mendukung perumusan arah dan strategi organisasi atau perusahaan secara menyeluruh dengan memperhatikan aspek pengelolaan sumber daya manusia.
6. Memberikan dukungan kepada manajer lini serta menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Menurut Armstrong (2020), tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk memastikan organisasi memiliki orang yang tepat, dengan kemampuan yang tepat, pada waktu yang tepat, serta mampu berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, MSDM juga bertujuan

untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Tujuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menyediakan tenaga kerja yang tepat sesuai kebutuhan organisasi.
2. Meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara berkelanjutan.
3. Mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.
4. Mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tetap loyal pada organisasi.
5. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan karyawan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Mengarahkan pengelolaan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Membantu perusahaan mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan.
3. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dan karyawan.
4. Mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan agar lebih produktif.
5. Menjamin kesejahteraan karyawan agar tetap terpenuhi dengan baik

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan melalui pengelolaan kebijakan yang adil, kepemimpinan yang efektif, serta pemberian kompensasi yang sesuai. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan mampu menekan tingkat turnover intention dan meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan dalam organisasi.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu konsep penting dalam ilmu manajemen dan perilaku organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pola perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahan. Gaya kepemimpinan mencerminkan sikap dan kebiasaan seorang pemimpin yang ditampilkan dalam proses memimpin sehingga memberikan kesan tertentu kepada karyawan dan menjadi pembeda antara gaya kepemimpinan pemimpin yang satu dengan yang lainnya.

2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola sikap, cara berkomunikasi, serta pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan perannya di dalam organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2021:42), "gaya kepemimpinan Adalah pola perilaku dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi." Pengertian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan cara pemimpin memberi perintah, tetapi juga mencakup bagaimana pemimpin membangun hubungan kerja dan mengarahkan karyawan agar bekerja secara efektif.

Selanjutnya, Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa *"Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals."*

Artinya, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi sekelompok individu agar dapat bekerja menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu. Pernyataan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kedudukan formal seorang pemimpin, tetapi lebih pada kemampuannya dalam memengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Yukl (2021:26) yang menyatakan bahwa: *“Leadership involves influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it.”* Artinya, kepemimpinan melibatkan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi orang lain agar memahami serta menyepakati tujuan dan cara kerja yang harus dilakukan dalam organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2021: 250) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi pemimpin, yang mencakup kepribadian, nilai-nilai, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin. Faktor ini sangat menentukan bagaimana seorang pemimpin bersikap dan mengambil keputusan dalam memimpin bawahannya.
2. Harapan dan persepsi pemimpin terhadap bawahan, yaitu bagaimana pemimpin memandang kemampuan, motivasi, dan tanggung jawab bawahan, yang akan memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan.
3. Karakteristik bawahan, yang meliputi tingkat kemampuan, pengalaman kerja, sikap, serta kebutuhan bawahan. Perbedaan karakteristik bawahan akan menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

4. Tugas dan jenis pekerjaan, yang berkaitan dengan tingkat kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, serta tuntutan penyelesaian tugas, sehingga memengaruhi tingkat pengarahan dan pengawasan dari pemimpin.
5. Lingkungan dan budaya organisasi, termasuk kebijakan perusahaan, norma kerja, dan suasana kerja yang berlaku, yang turut memengaruhi perilaku kepemimpinan dalam organisasi.
6. Hubungan kerja dan interaksi sosial, baik antara pemimpin dengan bawahan maupun antar sesama karyawan, yang dapat memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan.

2.1.4.3 Dimensi Dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2021), yang menekankan relevansi kepemimpinan dalam penelitian organisasi kontemporer serta perannya dalam memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja bawahan. Berdasarkan konsep tersebut, dimensi gaya kepemimpinan terdiri dari:

1. Idealized Influence

Idealized influence merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan keteladanan sehingga menimbulkan rasa percaya, kagum, dan hormat dari bawahan.

Indikator:

1. Pemimpin bertindak sesuai dengan nilai dan etika organisasi.
2. Pemimpin bersikap konsisten antara perkataan dan tindakan.
3. Pemimpin menjadi panutan dalam bekerja.
4. Pemimpin memperoleh kepercayaan dari bawahan.

2. *Inspirational Motivation*

Inspirational motivation berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator:

1. Pemimpin menyampaikan visi dan tujuan kerja secara jelas.
2. Pemimpin menumbuhkan semangat dan optimisme kerja.
3. Pemimpin mendorong bawahan untuk mencapai target yang lebih tinggi.
4. Pemimpin memberikan dorongan moral dalam bekerja.

3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation menggambarkan perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk berpikir kritis dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator:

1. Pemimpin mendorong munculnya ide dan gagasan baru.
2. Pemimpin membuka ruang diskusi dan pertukaran pendapat.
3. Pemimpin menghargai cara berpikir yang berbeda.
4. Pemimpin mendukung solusi kerja yang kreatif dan efektif.

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi, tenaga, dan kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi menjadi salah satu faktor penting dalam hubungan kerja karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai

dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan dan pencapaian tujuan Perusahaan

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Berdasarkan pendapat Handoko (2020), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai bentuk imbalan dari upayanya melakukan pekerjaan. Masalah kompensasi turut menjadi hal krusial dalam bisnis dikarenakan 10 menggambarkan sebuah usaha dari perusahaan guna bagi bisnis karena mencerminkan upaya organisasi guna retensi karyawan.

Menurut Hasibuan (2021) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Segala bentuk balas jasa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa dan kontribusinya kepada organisasi. Artinya, kompensasi mencakup seluruh bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan, baik berupa uang, fasilitas, maupun manfaat lain, sebagai pengakuan atas kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Armstrong dan Taylor (2023) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* menyatakan bahwa: “*Compensation refers to the total reward received by employees in return for their contribution to the organization.*” yang artinya, kompensasi mengacu pada keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Imbalan tersebut tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, tetapi juga mencakup bonus, insentif, tunjangan, serta penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2020) yang menyatakan bahwa “*Employee compensation includes all forms of pay and rewards that employees receive arising from their employment.*” yang artinya, kompensasi karyawan mencakup seluruh bentuk pembayaran dan penghargaan yang diterima karyawan sebagai akibat dari hubungan kerja mereka dengan organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa kompensasi merupakan bagian integral dari hubungan kerja yang berfungsi sebagai alat manajemen untuk menarik, mempertahankan, dan mendorong karyawan agar berkontribusi secara maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi, peran, serta kinerja yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi yang dikelola secara adil dan tepat tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas hasil kerja karyawan, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta menjaga keberlangsungan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi.

2.1.5.2 Jenis Jenis Kompensasi

Menurut Armstrong dan Taylor (2023) kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai akibat dari hubungan kerja dengan organisasi. Armstrong dan Taylor mengelompokkan kompensasi ke dalam dua jenis utama, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah balas jasa yang diterima karyawan secara langsung dalam bentuk finansial dan berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan. Kompensasi ini diberikan secara rutin maupun berdasarkan pencapaian kinerja tertentu. Bentuk kompensasi langsung meliputi gaji, upah, insentif, bonus, dan komisi. Kompensasi langsung berfungsi sebagai alat utama organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan, serta sebagai sarana untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih efektif dan mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan di luar pembayaran gaji atau upah secara langsung. Kompensasi ini biasanya berbentuk tunjangan dan fasilitas tambahan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Bentuk kompensasi tidak langsung antara lain tunjangan kesehatan, jaminan sosial, program pensiun, cuti, asuransi, serta berbagai fasilitas kerja lainnya. Meskipun tidak diterima dalam bentuk uang tunai secara langsung, kompensasi tidak langsung memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2.1.5.3 Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan perusahaan untuk mengelola, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat diharapkan mampu mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Menurut Hasibuan (2021), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kepuasan kerja kepada karyawan

Kompensasi diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan.

2. Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan

Sistem kompensasi yang adil dan layak dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

3. Mempertahankan karyawan yang berkualitas

Kompensasi yang kompetitif dapat menekan tingkat turnover karyawan dan menjaga karyawan potensial agar tetap bertahan dalam perusahaan.

4. Menarik tenaga kerja yang kompeten

Pemberian kompensasi yang baik menjadi daya tarik bagi calon karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Menciptakan keadilan dan keseimbangan kerja

Kompensasi bertujuan untuk menciptakan keadilan internal dan eksternal, yaitu kesesuaian antara beban kerja, tanggung jawab, serta imbalan yang diterima karyawan.

6. Mendukung pencapaian tujuan perusahaan

Dengan adanya kompensasi yang efektif, perusahaan dapat mengarahkan perilaku kerja karyawan agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut Gary Dessler (2020), tujuan kompensasi adalah untuk menarik karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik, menciptakan keadilan dalam pemberian balas jasa, serta

mendukung efektivitas organisasi. Tujuan-tujuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menarik Karyawan Berkualitas

Kompensasi diberikan untuk menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Mempertahankan Karyawan

Pemberian kompensasi yang baik bertujuan agar karyawan tetap bertahan dan tidak berpindah ke perusahaan lain.

3. Memotivasi Karyawan

Kompensasi bertujuan untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan agar bekerja lebih optimal.

4. Menciptakan Keadilan

Kompensasi diberikan secara adil sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

5. Mendukung Efektivitas Organisasi

Kompensasi yang tepat dapat membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2019), tujuan kompensasi sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama, yaitu untuk menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan.
2. Kepuasan kerja, yaitu agar karyawan merasa puas terhadap balas jasa yang diberikan.
3. Pengadaan karyawan efektif, yaitu untuk menarik karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

4. Motivasi, yaitu untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.
5. Stabilitas karyawan, yaitu agar karyawan tetap loyal dan bertahan di perusahaan.
6. Disiplin kerja, yaitu untuk meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan perusahaan.
7. Pengaruh serikat buruh, yaitu untuk mengurangi tuntutan dari serikat pekerja.
8. Campur tangan pemerintah, yaitu agar perusahaan dapat menjalankan kebijakan kompensasi secara mandiri sesuai aturan yang berlaku.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Kompensasi tidak hanya berbentuk finansial secara langsung, tetapi juga mencakup imbalan tidak langsung yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan. Menurut Armstrong & Taylor (2023), dimensi dan indikator kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan dan berkaitan langsung dengan hasil kerja yang dicapai.

Indikator kompensasi langsung meliputi:

- a. Gaji, yaitu imbalan yang diberikan secara rutin kepada karyawan sebagai bentuk kepastian pendapatan atas pekerjaan yang dilakukan.

- b. Komisi, yaitu imbalan yang diberikan berdasarkan hasil atau kontribusi kinerja yang dicapai karyawan.
- c. Bonus atau insentif, yaitu tambahan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kinerja yang melebihi target yang ditetapkan perusahaan.
- d. Ketepatan waktu pembayaran, yaitu konsistensi perusahaan dalam memberikan gaji, komisi, dan bonus sesuai jadwal yang telah ditentukan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan di luar pembayaran langsung dan bertujuan untuk menunjang kesejahteraan serta kenyamanan kerja karyawan.

Indikator kompensasi tidak langsung meliputi:

- a. Tunjangan, yaitu tambahan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan.
- b. Fasilitas kerja, yaitu sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung aktivitas kerja karyawan.
- c. Dukungan biaya operasional, yaitu bantuan perusahaan dalam bentuk biaya transportasi atau kebutuhan operasional kerja lainnya.
- d. Dukungan biaya pemasaran/kerja, yaitu fasilitas pendukung seperti iklan atau media kerja yang membantu pelaksanaan tugas karyawan.

2.1.6 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami oleh karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan positif maupun negatif. Kepuasan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, sistem penghargaan yang diterima, serta keseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, serta motivasi yang kuat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan stres, menurunkan kinerja, dan berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2020), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian karyawan atas kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diterima dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, kondisi kerja, serta perlakuan yang diberikan oleh organisasi.

Selanjutnya, Spector (2022:2) mengatakan bahwa *“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitude. That means it reflects people’s*

evaluations of the job along a continuum from favorable to unfavorable.” Artinya, kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) pekerjaannya. Secara umum, kepuasan kerja dipandang sebagai suatu sikap, yang mencerminkan evaluasi individu terhadap pekerjaannya dalam rentang dari penilaian yang sangat positif hingga sangat negatif.

Armstrong dan Taylor (2023:220) menambahkan bahwa “*Job satisfaction takes place when people have positive and favourable attitudes towards their work.*” Artinya, kepuasan kerja terjadi ketika individu memiliki sikap yang positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Robbins dan Coulter (2020:522) menyatakan bahwa “*Performance is the end result of an activity, which includes executing job responsibilities with the highest level of efficiency and effectiveness.*” yang artinya kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang mencakup pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang paling tinggi. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dinilai dari hasil kerja semata, tetapi juga dari bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif maupun negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan, seperti hubungan sosial, kebijakan organisasi, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja

menunjukkan sejauh mana karyawan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja serta kesejahteraan karyawan dalam organisasi.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan *supportive colleagues*. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging Work*

Pekerjaan yang menantang secara mental menggambarkan kondisi di mana karyawan menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimilikinya secara optimal. Karyawan cenderung merasa puas apabila pekerjaan yang diberikan memungkinkan mereka untuk berinisiatif, berpikir kreatif, serta memperoleh umpan balik dari atasan mengenai hasil pekerjaannya.

Pekerjaan yang terlalu mudah dapat menimbulkan kebosanan, sedangkan pekerjaan yang terlalu sulit dapat menyebabkan stres dan frustrasi. Oleh karena itu, tingkat tantangan pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan rasa senang dan kepuasan kerja karyawan.

2. *Equitable Rewards*

Karyawan mengharapkan sistem imbalan dan kebijakan promosi yang adil serta sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Kepuasan kerja akan tercapai apabila kompensasi, seperti gaji dan promosi, diberikan secara adil berdasarkan

ruang lingkup pekerjaan, kemampuan karyawan, serta standar yang berlaku dalam organisasi. Meskipun tidak semua karyawan bekerja semata-mata untuk mendapatkan imbalan finansial, keadilan dalam pemberian penghargaan tetap menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

3. *Supportive Working Conditions*

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan menginginkan lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai. Kondisi kerja yang tidak mendukung, seperti fasilitas yang kurang layak atau lingkungan yang berbahaya, dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, suasana kerja yang nyaman dan mendukung akan membuat karyawan merasa betah dan lebih puas dalam bekerja.

4. *Supportive Colleagues*

Karyawan tidak hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan sosial. Dukungan dari rekan kerja yang bersifat positif, seperti kerja sama yang baik dan hubungan interpersonal yang harmonis, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perilaku dan sikap pimpinan dalam membina hubungan kerja juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan memiliki semangat dan keinginan untuk bekerja secara optimal.

2. Supervisi

Supervisi berkaitan dengan bagaimana atasan memberikan arahan, dukungan, dan pengawasan kepada karyawan dalam bekerja.

3. Hubungan Kerja

Hubungan kerja merupakan hubungan sosial yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja maupun atasan dalam lingkungan kerja.

4. Keberhasilan Kerja

Keberhasilan kerja merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

5. Peluang Karier

Peluang karier adalah kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan memperoleh jenjang karier yang lebih baik.

6. Keterlibatan dalam Pekerjaan

Keterlibatan dalam pekerjaan menunjukkan sejauh mana karyawan ikut berpartisipasi dan memiliki pengaruh dalam pekerjaannya.

7. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim merupakan kemampuan antar anggota tim untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

8. Tantangan Pekerjaan

Tantangan pekerjaan merupakan tingkat kesulitan pekerjaan yang dapat mendorong semangat dan kemampuan karyawan dalam bekerja.

2.1.6.3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tetapi juga oleh berbagai aspek internal yang berkaitan dengan keadaan psikologis, fisik, sosial, dan finansial karyawan. Menilai aspek-aspek ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Spector yang dialih bahasakan oleh Jewatu & Jewaru (2024:25) aspek-aspek dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Apresiasi (*Appreciation*)

Apresiasi mengacu pada sejauh mana individu merasa dihargai atas kontribusi mereka di tempat kerja. Rasa dihargai mencakup pengakuan terhadap usaha dan pencapaian yang dilakukan oleh karyawan, baik melalui pujian verbal maupun bentuk penghargaan lainnya. Pengakuan terhadap kinerja individu berkontribusi pada pembentukan persepsi positif terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

2. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi mencakup seberapa efektif manajemen menyampaikan informasi kepada karyawan, serta sejauh mana karyawan merasa didengarkan dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah berkaitan erat dengan peningkatan kepuasan kerja karena membantu mengurangi ketidakpastian dan menciptakan lingkungan kerja yang transparan.

3. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Aspek ini merujuk pada hubungan interpersonal antara karyawan dengan rekan kerja lainnya. Hubungan kerja yang positif dan suportif dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan menurunkan potensi stres kerja.

4. Tunjangan Tambahan (*Fringe Benefits*)

Tunjangan mencakup berbagai manfaat non-upah seperti asuransi kesehatan, cuti, dan pensiun. Manfaat yang memadai dan kompetitif dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

5. Kondisi Kerja (*Job Conditions*)

Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk keselamatan, kenyamanan, dan fasilitas pendukung lainnya.

6. Sifat Pekerjaan Itu Sendiri (*Nature of the Work Itself*)

Sifat pekerjaan mencakup tingkat kebermaknaan, variasi, dan tantangan yang melekat pada tugas-tugas kerja.

7. Persepsi terhadap Organisasi (*Organization Itself*)

Aspek ini menggambarkan persepsi umum individu terhadap organisasi sebagai institusi. Hal ini mencakup reputasi, nilai-nilai, serta persepsi tentang kepemimpinan dan arah strategis organisasi.

8. Kebijakan Organisasi (*Organization's Policies*)

Mengacu pada persepsi terhadap aturan, prosedur, dan kebijakan internal yang diberlakukan oleh organisasi. Kebijakan yang dipandang adil, konsisten, dan mendukung dapat meningkatkan perasaan kepercayaan dan kepuasan terhadap organisasi.

9. Gaji (*Pay*)

Gaji merupakan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya.

10. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi berkaitan dengan peluang yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

11. Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)

Peluang promosi mencerminkan kemungkinan karyawan untuk naik jabatan.

12. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan mengacu pada bentuk penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kerja yang baik.

13. Keamanan Kerja (*Security*)

Keamanan kerja berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap stabilitas pekerjaan mereka. Tingkat kepastian mengenai kelangsungan kerja berdampak langsung pada kesejahteraan emosional dan kepuasan kerja.

14. Pengawasan (*Supervision*)

Aspek ini merujuk pada kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan langsung, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan, dan keadilan. Interaksi positif dengan atasan dapat menciptakan rasa percaya dan kepuasan terhadap peran yang dijalankan.

Menurut Robbins (dalam Rusdiana, 2022:160) menyatakan bahwa ada 5 aspek kepuasan kerja yaitu:

1. Kerja yang Secara Mental

Menantang Pegawai cenderung menyukai pekerjaan pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai batapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang akan menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.

2. Ganjaran yang Pantas

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan harapan. Bila upah diberikan secara adil maka tuntutan pekerjaan, Tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk penyelesaian tugas. Karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya, seperti temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya

4. Rekan Kerja yang Mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, sebaiknya karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam mencapai kepuasan kerja.

5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih harus memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk

memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan kemungkinan akan berhasil dan dapat mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Adapun menurut Sutrisno (2020: 16) aspek kepuasan kerja meliputi:

1. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu gaji atau upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan.
2. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya yaitu umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan konsep kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2020:522) kepuasan kerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan dan pengembangan karier, serta kepuasan terhadap lingkungan kerja.

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap isi dan karakteristik pekerjaan yang dijalani.

Indikator pada dimensi ini meliputi:

- a. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik
 - b. Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan
 - c. Kesempatan menerima tanggung jawab
- ##### **2. Kepuasan terhadap Imbalan dan Pengembangan Karier**

Dimensi ini berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap imbalan finansial dan peluang karier yang diberikan oleh organisasi.

Indikator pada dimensi ini meliputi:

- a. Kesesuaian dan keadilan gaji yang diterima
- b. Kesempatan promosi atau kenaikan jabatan
- c. Keterbukaan sistem pengembangan karier

3. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja

Dimensi ini menggambarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi sosial dan pengawasan di lingkungan kerja.

Indikator pada dimensi ini meliputi:

- a. Kualitas pengawasan dari atasan
- b. Hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja
- c. Dukungan dan kerja sama dalam lingkungan kerja

2.1.7 *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja, baik secara sukarela maupun dengan mencari pekerjaan di tempat lain. *Turnover intention* muncul sebagai respons atas ketidaknyamanan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Tingginya *turnover intention* dalam suatu organisasi dapat berdampak negatif terhadap stabilitas tenaga kerja, efektivitas operasional, serta peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

2.1.7.1 Pengertian *Turnover Intention*

Berdasarkan pendapat Sutrisno (2020), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela sebagai akibat dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan, kondisi kerja, maupun sistem

manajemen yang diterapkan oleh perusahaan. *Turnover intention* mencerminkan sikap psikologis karyawan sebelum mengambil keputusan aktual untuk keluar dari organisasi.

Selanjutnya, Mobley (2020) menyatakan bahwa “*Turnover intention refers to an employee’s intention to voluntarily leave the organization, which is preceded by a series of cognitive processes including thinking of quitting and intention to search for alternative employment.*” Artinya, turnover intention merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, yang didahului oleh proses kognitif seperti munculnya pikiran untuk keluar dan keinginan mencari pekerjaan alternatif.

Sementara itu, Kim & Kao (2023) mengemukakan bahwa “*Turnover intention represents an employee’s subjective probability that he or she will leave the organization in the near future*” Artinya, turnover intention menggambarkan persepsi subjektif karyawan mengenai kemungkinan dirinya akan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Menurut Robbins dan Timothy A. Judge (2022), *turnover intention* didefinisikan sebagai:

“*Turnover intention is the intention of an employee to voluntarily leave the organization.*” Berdasarkan definisi tersebut, *turnover intention* merupakan niat atau keinginan seorang karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasi. *Turnover intention* juga dapat dipahami sebagai tahap awal sebelum terjadinya *turnover* aktual, yang biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta kondisi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan niat atau kecenderungan karyawan untuk

meninggalkan organisasi secara sukarela yang muncul sebagai hasil dari proses evaluasi terhadap pekerjaan yang dijalani. Niat ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, kompensasi yang dirasakan kurang adil, gaya kepemimpinan, serta kondisi dan lingkungan kerja.

2.1.7.2 Faktor Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2011) menuliskan terdapat banyak faktor yang menyebabkan timbulnya keinginan karyawan untuk pindah (*turnover intention*) yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu

Sebuah organisasi berfungsi sebagai wadah yang berisi tujuan-tujuan bersama yang ditentukan oleh anggotanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, interaksi berkelanjutan di antara setiap komponen organisasi menjadi sangat penting. Karakteristik individu yang mempengaruhi turnover intention melibatkan beberapa aspek seperti usia, pendidikan, dan status pernikahan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup aspek yang bersifat fisik dan sosial. Aspek fisik berkaitan dengan beberapa keadaan seperti suhu lingkungan, kondisi iklim, konstruksi, bangunan, dan kondisi di lokasi kerja. Di sisi lain, aspek sosial melibatkan dinamika sosial budaya di tempat kerja serta kualitas profesionalisme yang dirasakan oleh tiap anggota organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Pada skala individu, kepuasan sering kali menjadi faktor psikologis yang paling banyak diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Elemen-elemen kepuasan

kerja yang berkorelasi dengan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi meliputi kepuasan terkait gaji dan promosi, kepuasan yang berasal dari interaksi dengan atasan, kepuasan dalam hubungan dengan rekan kerja, dan kepuasan yang terkait pekerjaan dan isi kerja.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen organisasi merujuk pada tanggapan emosional individu terhadap keseluruhan organisasi, sementara kepuasan kerja berkaitan dengan tanggapan emosional yang ditujukan pada aspek tertentu dari pekerjaan.

Keller (dalam Kasmiruddin dkk, 2021: 78) mengatakan ada faktor-faktor yang memengaruhi keinginan karyawan keluar yaitu:

1. Kognitif, berkaitan dengan pemikiran untuk berhenti.
2. Afektif, berkaitan dengan sisi emosional karyawan seperti amarah dan ketakutan.
3. Aspek perilaku, berkaitan dengan respon karyawan.

Setyawati (2021: 104) menyatakan ada banyak faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk pindah yaitu:

4. Faktor demografis individu meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, kepribadian, masa kerja dan lain-lain.
5. Faktor kondisi kerja, seperti tekanan kerja, kepuasan kerja, dan lain-lain.
6. Faktor organisasi, seperti gaya manajerial, keamanan kerja, sistem pengembangan karir, lingkungan kerja, dan lain-lain.
7. Faktor lingkungan eksternal seperti situasi kerja di perusahaan lain, keamanan kerja yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2020) mengemukakan bahwa *Turnover Intention* atau niat untuk keluar dari perusahaan dapat diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan tingkat keinginan karyawan untuk berhenti. Berikut adalah indikator-indikator yang terkait:

1. *Thoughts of Quitting* (Pemikiran untuk Berhenti)

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan mulai memikirkan kemungkinan untuk keluar dari perusahaan. Tiga aspek yang termasuk dalam kategori ini adalah:

- a. Keinginan keluar: Karyawan mulai memiliki dorongan atau keinginan kuat untuk berhenti dari pekerjaannya.
- b. Frekuensi berpikir keluar: Seberapa sering karyawan berpikir tentang kemungkinan untuk berhenti.
- c. Ketidaknyamanan bekerja: Perasaan tidak nyaman atau tidak puas yang dirasakan karyawan di tempat kerja yang mendorong mereka untuk mempertimbangkan untuk keluar.

2. *Intention to Search for Alternatives* (Niat untuk Mencari Alternatif)

Indikator ini menggambarkan niat karyawan untuk mencari peluang lain di luar perusahaan, yang dapat mencakup pencarian pekerjaan atau informasi terkait perusahaan lain. Dua aspek penting yang menunjukkan niat ini adalah:

- a. Keinginan mencari kerja lain: Karyawan mulai tertarik untuk mencari peluang pekerjaan lain yang dianggap lebih baik atau lebih memadai.
- b. Upaya mencari informasi: Karyawan mulai aktif mencari informasi terkait peluang kerja di perusahaan lain, misalnya dengan membuka lowongan pekerjaan atau mencari informasi tentang industri terkait.

3. *Intention to Quit* (Niat untuk Berhenti)

Indikator ini menggambarkan keputusan yang lebih konkret mengenai keinginan untuk berhenti, yang lebih berfokus pada tindakan atau rencana yang lebih jelas untuk keluar dari perusahaan. Tiga indikator yang termasuk dalam kategori ini adalah:

- a. Rencana keluar: Karyawan mulai merencanakan atau memikirkan waktu dan cara untuk meninggalkan perusahaan.
- b. Niat berhenti: Keinginan kuat untuk berhenti, yang semakin mengarah pada keputusan konkret untuk keluar.
- c. Kesiapan meninggalkan perusahaan: Karyawan merasa sudah siap secara emosional dan profesional untuk meninggalkan perusahaan dan mencari peluang lain.

Peneliti menyimpulkan bahwa turnover intention pada karyawan dapat dilihat melalui beberapa tahap yang saling berkaitan. Proses ini dimulai dengan pemikiran untuk berhenti, diikuti oleh niat untuk mencari pekerjaan alternatif, dan akhirnya keputusan yang lebih nyata untuk keluar dari perusahaan. Indikator-indikator ini menunjukkan bagaimana ketidakpuasan kerja dan ketidaknyamanan dapat berkembang menjadi niat untuk mencari pekerjaan lain dan akhirnya meninggalkan perusahaan. Pemahaman tentang indikator-indikator ini sangat penting bagi perusahaan dalam mengidentifikasi potensi turnover dan merancang kebijakan yang dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini sebagai referensi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover*

intention karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi. Penelitian-penelitian tersebut menjadi dasar dalam merumuskan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis dalam penelitian ini. Melalui kajian terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami pola hubungan antar variabel yang telah diuji, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta mengidentifikasi faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan. Selain itu, perbandingan hasil penelitian terdahulu juga membantu dalam mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih ada, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variable mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, Tabel 2.1 di bawah ini menyajikan ringkasan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Nasyaruddin Mohamed, Khalid Amin Mat, Farah Ahlami Mansor, Nasiha Abdullah, Nur Shafini Mohd Said, Siti Rapidah Omar Ali (2022) <i>Determinants of Employee-Turnover Intention: Understanding the Role of Job Satisfaction, Compensation Practice, and Leadership Style</i> Jurnal Intelek Vol.17, Issue 2 (Aug) 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, praktik kompensasi, dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan dengan niat turnover karyawan.	– Menggunakan variabel kepuasan kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan	– Lokasi penelitian dilakukan di Koperasi Kakitangan Petronas, Malaysia

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	DOI:http://10.24191/ji.v17i2.18201			
2.	Nico Alexander Vizano, Ahmad Hidayat Sutawidjaya, Endri Endri (2021) <i>The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia</i> Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol.8 , No. 1 (Jan) 2021 DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan karir memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan secara negatif mempengaruhi niat turnover.	– Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja	– Lokasi penelitian dilakukan di Indonesia dengan fokus pada manajer tingkat menengah dari dua sektor industri (manufaktur dan jasa)
3.	Aliya Alam, Muhammad Asim (2019) <i>Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention</i> International Journal of Human Resource Studies, Vol. 9, No. 2 DOI:10.5296/ijhrs.v9i2.14618	Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat turnover karyawan. Kepuasan dengan kebijakan organisasi, pengawasan, kompensasi, serta pengembangan karir berhubungan negatif dengan niat turnover.	– Menggunakan variabel kepuasan kerja dan turnover intention – Mengidentifikasi faktor-faktor kepuasan yang memengaruhi turnover intention	– Penelitian ini dilakukan di sektor kesehatan – Fokus penelitian ini lebih kepada kebijakan organisasi dan supervisi, tidak melibatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel
4.	Collin Lye Chin (2018) <i>The Influence of Job Satisfaction on Employee Turnover Intention in the Manufacturing Industry of Malaysia</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan niat turnover karyawan,	– Menggunakan variabel kepuasan kerja dan turnover intention	– Penelitian ini dilakukan di sektor manufaktur di Malaysia – Tidak melibatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Journal of Arts & Social Sciences Vol. 1, Issue 2 DOI:10.5296/ijhrs.v9i2.14618	dengan faktor utama yang berpengaruh adalah pengembangan karir.		dalam model penelitian
5.	Tamara Jevtić, Dimitrije Gašić (2024) <i>The Effects of the Compensation System on Job Satisfaction and Turnover Intention of Employees in the Republic of Serbia</i> Strategic Management Vol. 30, Issue 1 DOI:10.5937/StraMan2300063J STRATEGIC	Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan pengaruh negatif terhadap niat turnover karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara sistem kompensasi dan niat turnover.	– Menggunakan variabel sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan niat turnover	– Penelitian ini dilakukan di Republik Serbia dengan sampel 100 karyawan
6.	Fitrah Khalbina, Raden Lestari Ganarsih, Kurniawaty Fitri (2022) <i>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Kuantan Singingi</i> SEMNAS Vol. 1, No. 2 DOI: https://doi.org/10.59024/semnas.v1i2.98	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam	– menggunakan variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan turnover intention 2. Fokus pada kepuasan kerja sebagai mediator	– Penelitian ini dilakukan di sektor pengolahan kelapa sawit (palm oil processing) di Kabupaten Kuantan Singingi, – Tidak melibatkan variabel gaya kepemimpinan sebagai faktor pengaruh

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		hubungan antara kompensasi dan turnover intention.		
7.	Fityah Karimah Farhah, Yuni Kasmawati (2025) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Raja Utama Reali</i> Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis Vol. 4, No. 4 DOI: https://doi.org/10.55606/jekombis.v4i4.5588	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap turnover intention.	– Mengkaji turnover intention, gaya kepemimpinan sebagai variabel terikat – Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi – Dilakukan pada sektor property	– Variabel independen yang digunakan mencakup lingkungan kerja – Fokus penelitian hanya pada gaya kepemimpinan transformasional
8.	Selvy, N. M. M., Rahmat, M. A., & Borman, R. (2023) <i>Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada CV. Bellona Mandiri Kota Palu</i> Jurnal Kolaboratif Sains, Vol. 6, No. 9, hlm. 1238–1243, DOI: 10.56338/jks.v6i9.4158	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan.	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat – Menggunakan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian – Dilakukan pada sektor property	– Penelitian ini tidak meneliti gaya kepemimpinan sebagai variabel penelitian – Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen, bukan sebagai variabel mediasi
9.	Kaho, A. S., Timuneno, T., Maak, C. S., & Fanggidae, R. P. C. (2024) <i>Pengaruh</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat – Menggunakan kompensasi	– Objek penelitian dilakukan pada satu perusahaan tertentu – Fokus penelitian hanya pada pengaruh

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i> Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial, Vol. 6, No. 2 DOI: https://doi.org/10.70581/glory.v6i3.18910	terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	sebagai variabel independen – Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention
10.	Khaidir, M., Bahri, A. A., & Sugianti, T. (2016) <i>Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention</i> Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 4, No. 3 DOI: https://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/93	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat – Menggunakan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel yang memengaruhi turnover intention	– Penelitian ini menambahkan variabel stres kerja sebagai faktor yang memengaruhi turnover intention – Objek penelitian dilakukan pada karyawan kontrak dalam satu organisasi tertentu
11.	Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Tsai, T.-H. (2022) <i>Supervisor Support, Emotional Exhaustion and Turnover Intention</i> Journal of Management Development, Vol. 16, No. 8 DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15040125	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh terhadap turnover intention melalui penurunan kelelahan emosional karyawan.	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat	– Variabel independen yang digunakan adalah dukungan atasan dan kelelahan emosional – Tidak melibatkan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian – Objek penelitian dilakukan pada sektor non-properti
12.	Chen, Y., Liu, H., & Wang, T. (2021) <i>Compensation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur kompensasi	– Mengkaji hubungan kompensasi dan turnover intention	– Tidak melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Structure and Turnover Intention</i> International Journal of Human Resource Management, Vol.30, No. 10 DOI:10.3389/fpsyg.2022.1090987	memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan.	– Turnover intention digunakan sebagai variabel dependen	– Fokus penelitian hanya pada aspek struktur kompensasi – Objek penelitian dilakukan pada sektor non-properti
13.	Ahmad, R., & Putra, D. (2021) <i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Turnover Intention</i> International Journal of Management Studies, Vol. 28, No. 3 DOI:https://journal.ilmudata.co.id/	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan.	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat – Menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen	– Tidak melibatkan kompensasi sebagai variabel penelitian – Tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi – Objek penelitian dilakukan pada sektor jasa
14.	Sari, P., & Nugroho, A. (2023) <i>Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention</i> Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 12, No. 2 DOI:10.25170/jm.v16i1.788	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan.	– Menggunakan kompensasi sebagai faktor yang memengaruhi turnover intention – Turnover intention diposisikan sebagai variabel dependen	– Fokus penelitian hanya pada satu variabel independen – Tidak melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi – Tidak mengkaji gaya kepemimpinan
15.	Rohani, I. D., & Aryani, D. N. (2025) <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention</i> Jurnal Lentera Bisnis,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat – Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi – Membahas peran gaya kepemimpinan dalam	– Penelitian menambahkan variabel stres kerja sebagai faktor yang memengaruhi turnover intention – Fokus pada gaya kepemimpinan transformasional – Objek penelitian dilakukan pada satu

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Vol. 14, No. 2 (Mei 2025) DOI:10.34127/jrlab.v14i2.1471	berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention serta berperan sebagai variabel mediasi.	memengaruhi sikap dan perilaku karyawan	organisasi sektor non-property
16.	Gregorius Reza Triska Yulianto (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership Style on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction</i> Asian Journal of Social and Humanities, Vol. 2 No. 1 (September 2024) DOI:https://ajosh.org /	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap penurunan turnover intention karyawan.	– Sama-sama mengkaji turnover intention sebagai variabel dependen – Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi – Meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap turnover intention	– Objek penelitian dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT Global Loyalty Indonesia (sektor jasa/e-commerce) – Menambahkan komitmen organisasi sebagai mediator ganda bersama kepuasan kerja – Fokus hanya pada gaya kepemimpinan transformasional, tidak membahas kompensasi

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
17.	Adelakun, I. A. (2025) <i>The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Turnover Intention</i> International Journal of Business and Management, Vol. 20, No. 6 (2025) DOI:10.5539/ijbm.v20n6p209	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention.	– Mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat – Menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen – Membahas kepuasan kerja dalam kaitannya dengan turnover intention	– Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan – Fokus penelitian hanya pada gaya kepemimpinan transformasional – Objek penelitian dilakukan pada satu organisasi bisnis di Kanada
18.	Pakpahan, M., & Sihombing, M. (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership and Compensation on Employee Turnover Intention</i> Formosa Journal of Applied Sciences, Vol. 3, No. 2, hlm. 699–712, DOI:10.55927/fjas.v3i2.8216	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh terhadap	– Sama-sama mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat. – Menggunakan kompensasi sebagai variabel independent – Mengkaji gaya kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi turnover intention	– Tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. – Objek penelitian dilakukan pada karyawan di sektor jasa

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		turnover intention karyawan		
19.	Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention</i> JEBMA (Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi), Vol. 1, No. 2, Juli 2021 E-ISSN: 2797-7161 DOI:10.47709/jebma.v1i2.994	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Secara simultan, seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan.	– Sama-sama mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat. – Menggunakan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian. – Membahas faktor-faktor organisasi yang memengaruhi turnover intention karyawan.	– Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel independen. – Kepuasan kerja tidak digunakan sebagai variabel mediasi, melainkan sebagai variabel independen. – Objek penelitian dilakukan pada karyawan sektor non-properti
20.	Kusumajaya, R. A., & Putri, T. (2022) <i>Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. INI Indonesia</i> Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 2, No. 3 (Desember 2022)	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan, namun secara bersama-sama variabel-	– Menggunakan kompensasi dan kepemimpinan sebagai variabel penelitian. – Menggunakan turnover intention sebagai variabel dependen. – Membahas pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention.	– Objek penelitian dilakukan di sektor non-properti (perusahaan jasa, PT. INI Indonesia). – Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen, bukan sebagai mediasi.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	DOI:10.5555/jmbk.v2i3.9901	variabel tersebut hanya mampu menjelaskan 12,2% turnover intention.		
21.	Putri, A. A. M., Jamhadi, & Elisabeth, D. R. (2024) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention Karyawan</i> Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial, Vol. 2, No. 2, Februari 2024 ISSN: 3030-9778 DOI:10.29138/jkis.v2i2.43	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan, sedangkan <i>job insecurity</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	– Sama-sama mengkaji turnover intention sebagai variabel terikat. – Menggunakan gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel independen.	– Penelitian ini menambahkan variabel <i>job insecurity</i> sebagai variabel independent – Tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. – Objek penelitian dilakukan pada sektor pembiayaan

Sumber: Diolah Peneliti, Januari 2026.

Berdasarkan Tabel 2.1, penelitian terdahulu menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dalam aspek judul, variabel yang dikaji, objek penelitian, serta pendekatan analisis yang digunakan. Studi-studi sebelumnya berperan penting sebagai referensi dalam memperkaya landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berbagai penelitian telah menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, baik secara

langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penelitian ini mengacu pada temuan-temuan penelitian terdahulu untuk memperkuat perumusan hipotesis yang diajukan. Penelitian ini juga berupaya mengisi celah penelitian yang masih terbatas, khususnya dengan mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention* dalam konteks perusahaan property.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan teoritis yang membangun arah penelitian berdasarkan kajian literatur, observasi, dan fakta-fakta yang ada. Penyusunan kerangka pemikiran yang sistematis sangat penting agar penelitian ini memiliki alur yang jelas dan logis. Selain menjadi panduan dalam memahami hubungan antarvariabel, kerangka pemikiran juga membantu dalam merumuskan hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Lebih dari sekadar rangkaian informasi, kerangka pemikiran mencerminkan pemahaman peneliti terhadap konsep-konsep yang relevan dan bagaimana penerapan konsep-konsep tersebut dalam konteks penelitian ini. Berdasarkan kajian yang telah diuraikan, penelitian ini mengacu pada konsep-konsep yang relevan untuk menyusun kerangka konseptual yang terarah. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam menganalisis hubungan antarvariabel dan memperkuat dasar teoritis dalam penelitian ini.

2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan dalam menentukan bagaimana kebijakan dan praktik organisasi dijalankan, termasuk dalam pemberian kompensasi kepada karyawan. Mohamed et al. (2022) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan keadilan dan kelayakan sistem kompensasi yang diterima karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik akan mendorong terciptanya kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan.

Kompensasi sendiri merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Penelitian Pakpahan dan Sihombing (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki keterkaitan dalam memengaruhi kondisi karyawan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dan sikap karyawan di dalam organisasi. Kompensasi tidak hanya mencakup imbalan finansial seperti gaji dan bonus, tetapi juga kompensasi non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dalam praktiknya, kebijakan kompensasi sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam mengambil keputusan, menetapkan standar penghargaan, serta memastikan keadilan dalam pemberian kompensasi di lingkungan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat diidentifikasi adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif, adil, dan berorientasi pada karyawan cenderung mendorong penerapan sistem kompensasi yang lebih adil dan sesuai dengan kinerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan ketidaksesuaian dalam pemberian kompensasi, sehingga menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin baik pula sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya.

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta membangun hubungan dengan karyawan. Gregorius Reza Triska Yulianto (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawan serta memberikan dukungan dan motivasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel yang turut memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Farhah dan Kasmawati (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu bersikap adil, komunikatif, dan terbuka terhadap masukan bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kondisi ini

mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja yang dirasakan juga meningkat.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. penelitian yang dilakukan oleh Adalakun (2025) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu bersikap inspiratif, komunikatif, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik, suportif, dan adil akan meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi mencerminkan bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Penelitian oleh Jevtić dan Gašić (2024) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja,

dengan nilai korelasi yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian oleh Farhah & Kasmawati (2025) juga menegaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun pada tingkat hubungan yang sedang. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja karyawan memberikan rasa penghargaan yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan kompensasi yang layak, mereka akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Selvy et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya turut memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan, maka karyawan cenderung merasa lebih puas dalam bekerja. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan turnover intention. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan sistem kompensasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*

Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat memengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian oleh Kusumajaya & Putri (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Gaya kepemimpinan yang tidak memberikan perhatian yang cukup kepada karyawan, atau cenderung otoriter, dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Suhakim & Badrianto (2021) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi *turnover intention*. Pemimpin yang memberikan dukungan emosional, mengarahkan dengan jelas, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, akan menciptakan keterikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, yang menurunkan *turnover intention*. Sebaliknya, pemimpin yang tidak adil atau tidak mampu mengelola konflik internal dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja, yang berujung pada tingginya *turnover intention*.

Putri et al. (2024) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang negatif dapat meningkatkan tingkat *turnover intention*, terutama jika disertai dengan kompensasi yang tidak memadai. Ketika karyawan merasa tidak didukung oleh pemimpin mereka dan tidak menerima kompensasi yang adil, mereka cenderung mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan lebih banyak kepuasan, baik dalam hal penghargaan maupun dukungan manajerial. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang buruk berpotensi

meningkatkan *turnover intention*, sedangkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan adil dapat mengurangi *turnover intention* karyawan. Oleh karena itu, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin rendah *turnover intention* yang akan terjadi.

2.2.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi atau memutuskan untuk keluar. Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2021) menunjukkan bahwa struktur kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak adil atau tidak sesuai dengan kontribusi mereka, mereka cenderung memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Kompensasi yang tidak memadai dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

Sari & Nugroho (2023) juga mengemukakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan berpengaruh secara langsung terhadap *tingkat turnover intention*. Karyawan yang merasa kompensasi yang mereka terima tidak setimpal dengan beban kerja dan kinerja mereka, cenderung merasa tidak dihargai dan lebih memilih untuk mencari peluang lain di luar organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan untuk menjaga kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention*.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Vizano et al. (2021) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan

bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya *turnover intention*.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kompensasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan akan meningkatkan *turnover intention*, sementara kompensasi yang adil dan memadai dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan menyesuaikan struktur kompensasi agar dapat mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Suhakim & Badrianto (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, atau kesempatan untuk berkembang, cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan niat untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian lainnya oleh Suhakim & Badrianto (2021) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menurunkan *turnover intention*. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang mengurangi

keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lain. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, yang berdampak pada berkurangnya tingkat *turnover intention*. Lebih lanjut, Penelitian oleh Alam dan Asim (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kepuasan terhadap kebijakan organisasi, pengawasan, kompensasi, serta pengembangan karir berhubungan negatif dengan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah pula tingkat *turnover intention*. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja agar *turnover intention* dapat dikendalikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi, sementara ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan tingkat *turnover intention*. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guna mengurangi *turnover intention*.

2.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* karyawan. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan

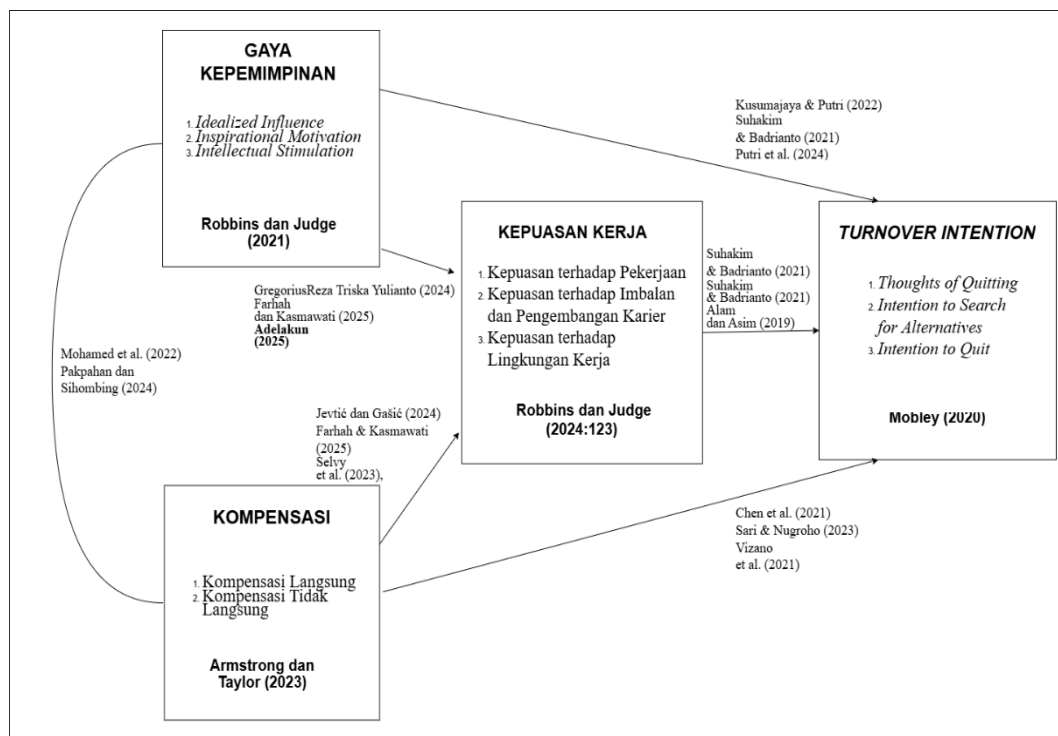
kerja yang suportif, adil, dan memotivasi akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Demikian pula, kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa keadilan dan penghargaan, sehingga mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan. Penelitian Kusumajaya & Putri (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Hasil serupa ditemukan oleh Khalbina et al. (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil berpengaruh langsung dalam menekan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang baik dapat secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Selain pengaruh langsung, gaya kepemimpinan dan kompensasi juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Gaya kepemimpinan yang positif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat *turnover intention*. Penelitian Sari & Nugroho (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan dan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Begitu pula dengan kompensasi, Putri et al. (2024) menyatakan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada penurunan *turnover intention*. Kepuasan kerja dalam konteks ini berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kebijakan organisasi dan stabilitas tenaga kerja.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan

masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya yaitu, sebagai berikut.



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta *turnover intention* sebagai variabel dependen. Berdasarkan model tersebut, gaya kepemimpinan dan kompensasi diarahkan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, dan secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan *turnover intention*. Kepuasan kerja dalam kerangka ini berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan jalur hubungan antara variabel independen terhadap *turnover intention*. Dengan demikian,

paradigma ini menunjukkan alur konseptual penelitian yang akan diuji untuk melihat keterkaitan antar variabel sesuai model yang telah dirumuskan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas pernyataan penelitian yang didasarkan pada teori dan fakta yang relevan. Hipotesis ini perlu diuji melalui penelitian empiris untuk dapat dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disusun, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.4.1 Hipotesis Simultan

Hipotesis simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

1. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.

2.4.2 Hipotesis Parsial

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention.