

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam organisasi yang berperan dalam mencapai tujuan perusahaan, SDM adalah individu yang bekerja sebagai penggerak organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2019). Dalam pengelolaannya, terdapat fungsi operasional SDM yang mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, *compensation*, dan pemeliharaan tenaga kerja (Sutrisno, 2020). Fungsi ini bertujuan untuk memastikan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya serta meningkatkan kesejahteraan mereka. Pada tinjauan pustaka ini, akan dijelaskan berbagai konsep yang berkaitan dengan *Transformational leadership style*, *Compensation*, *Turnover intention*, dan *Work motivation* yang memiliki keterkaitan dalam manajemen SDM dan keberlangsungan organisasi.

2.1.1 *Transformational leadership style* (Gaya Kepemimpinan Transformational)

2.1.1.1 Pengertian *Leadership Style* (Gaya Kepemimpinan)

Pemimpin atau *leader* diartikan sebagai individu yang memiliki bawahan atau yang bertanggung jawab atas pengelolaan jalannya suatu organisasi. Pemimpin adalah pihak utama yang menjalankan unsur-unsur dalam kepemimpinan, seperti kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan tanggung jawab utama atas seluruh aktivitas organisasi. Kepemimpinan sendiri merujuk pada cara seorang pemimpin

memengaruhi perilaku bawahannya agar bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2021).

Untuk mengimplementasikan kepemimpinan beragam gaya kepemimpinan dilakukan agar efektif mengarahkan perilaku bawahan. Tidak ada kesepakatan para ahli, mengenai gaya kepemimpinan yang dipandang efektif memengaruhi perilaku bawahan, mengingat karakter organisasi, karakter bawahan dan juga kondisi lingkungan bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Meaning & Curtis, 2003). Namun demikian, agar bisa menjalankan kepemimpinan dengan efektif, seorang pemimpin perlu memahami karakteristik, latar belakang budaya, kemampuan intelektual dan pengalaman dari anggota nya.

Style yang dimiliki seorang pemimpin dalam memimpin, memiliki pengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu perusahaan. *Leadership Style* merupakan diri dari setiap individu, sehingga setiap individu memiliki ciri khas kepemimpinan nya tersendiri (Erlangga, 2018). *Leadership Style* adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Wirawan, taufik, 2021).

Dalam aspek kepemimpinan ada banyak definisi yang menggambarkan kepemimpinan. Kepemimpinan begitu penting dan signifikan dalam suatu organisasi dimana dalam organisasi harus ada pemimpin, seseorang dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin saat dirinya memiliki pengikut, seorang pemimpin memikirkan bagaimana bertindak dalam memimpin organisasi (Franco Gandolfi & Seth Stone, 2018).

Dalam berbagai literatur ditemukan berbagai model kepemimpinan salah satunya yaitu kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bermakna sesuai dengan target. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia dalam perusahaan.

2.1.1.2 Pengertian *Transformational leadership style* (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

Transformational leadership style muncul sebagai solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi dalam dunia kepemimpinan saat ini. Di era modern, perubahan terjadi dengan cepat, dan manusia tidak lagi pasrah terhadap keadaan. Sebaliknya, mereka cenderung kritis dan menuntut penghargaan yang layak sesuai kontribusinya. Mengacu pada teori motivasi Maslow, manusia masa kini memiliki kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya, yang berdampak pada perlunya penghargaan dan pelayanan yang sesuai dengan nilai kemanusiaan. Kepemimpinan transformasional di era ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan penghargaan diri, tetapi juga mendorong munculnya kesadaran bagi pemimpin untuk mengambil peran dalam melakukan yang terbaik. Hal ini selaras dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang menekankan keterkaitan antara manusia, kinerja, serta pertumbuhan organisasi.

Transformational leadership style mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan

dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok (Robbins, 2017).

“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared” (Gyensare, et all., 2016). Sedangkan secara operasionalnya Bernard Bass memaknai bahwa kepemimpinan transformasional adalah *“Leadership and performance beyond expectations”*. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal tentang sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Seperti: Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi. Sedangkan dalam indikatornya, dengan cara memberikan pembaharuan, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, serta meningkatkan kemampuan dan mampu menghadapi dalam situasi yang rumit.

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin tidak hanya mengandalkan karisma, tetapi juga memberikan stimulasi intelektual untuk mendorong perubahan dan menghidupkan organisasi. Pemimpin transformasional lebih berfokus pada reaktualisasi bawahan serta

pengembangan organisasi secara menyeluruh, dibandingkan sekadar memberikan instruksi yang bersifat *top-down*. Pendekatan *top-down* sendiri mengacu pada proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak atasan dan kemudian disampaikan kepada bawahan (Hakim, 2018).

Karakteristik kepemimpinan transformasional (Assingkily, Mesiono, 2019) mencakup beberapa aspek berikut.

- a) Pemimpin memiliki kepribadian yang utuh dan mandiri dalam mewujudkan visi organisasi.
- b) Bawahan perlu memiliki kesadaran akan pentingnya kerja sama untuk mencapai tujuan, yang didukung oleh motivasi dan dorongan dari pemimpin.
- c) Setiap anggota organisasi harus bersedia dan siap berkorban demi kepentingan organisasi, bahkan dengan mengesampingkan kepentingan pribadi tanpa mengharapkan imbalan.

2.1.1.3 Indikator *Transformational leadership style* (Gaya Kepemimpinan)

Indikator *Transformational leadership style* (Sugeng Mulyono, 2023) sebagai berikut.

1. *Intellectual Simulation* (Stimulasi intelektual)

Stimulasi intelektual adalah kemampuan pemimpin untuk mendorong bawahan berpikir kreatif, inovatif, dan kritis dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin dengan gaya ini mengajak karyawan untuk tidak hanya mengikuti cara kerja konvensional, tetapi juga mencari pendekatan baru yang lebih efektif. Pemimpin memberikan tantangan serta mendorong mereka untuk berani keluar dari zona nyaman dan menghadapi risiko dalam pengambilan

keputusan. Dengan stimulasi intelektual yang baik, karyawan merasa dihargai karena pemikiran mereka diakui dan didukung dalam proses kerja.

2. *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pertimbangan individual mengacu pada kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian khusus kepada setiap karyawan berdasarkan kebutuhan dan potensi mereka. Pemimpin yang menerapkan indikator ini bersikap peduli terhadap perkembangan pribadi bawahan, memberikan mentoring, bimbingan, serta dukungan yang spesifik dan personal. Pemimpin juga menghargai perbedaan individu dan memahami bahwa setiap karyawan memiliki cara kerja dan aspirasi yang berbeda. Dengan pendekatan ini, karyawan merasa diperhatikan dan memiliki peluang untuk berkembang sesuai potensinya.

3. *Inspiration Motivation* (Motivasi Inspirational)

Motivasi inspirasi adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat serta antusiasme kerja tim. Pemimpin mampu menggambarkan tujuan yang menarik dan menantang, namun tetap realistis untuk dicapai. Mereka sering kali menggunakan komunikasi yang penuh semangat dan optimisme untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal. Pemimpin yang mampu menginspirasi menciptakan lingkungan kerja yang penuh energi positif dan mendorong tim untuk berkomitmen pada tujuan bersama.

4. *Idealized Influence* (Pengaruh ideal)

Pengaruh ideal, atau sering disebut sebagai kharisma, menggambarkan kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dihormati dan dikagumi

oleh karyawan. Pemimpin dengan pengaruh ideal memiliki integritas yang tinggi, konsisten dengan nilai-nilai positif, serta menunjukkan tanggung jawab yang besar dalam setiap tindakan. Karyawan melihat pemimpin sebagai sosok yang dapat dipercaya dan diandalkan. Dengan pengaruh ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjadi contoh yang menginspirasi tim dalam menjaga etika kerja dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Compensation (*Compensation*)

2.1.2.1 Pengertian *Compensation* (*Compensation*)

Compensation memiliki peran yang sangat penting bagi pegawai, khususnya dalam meningkatkan *Work motivation* untuk mencapai kinerja dan produktivitas yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa berbagai jenis *Compensation* dapat memberikan dampak positif pada kesejahteraan pegawai, yang secara alami mendorong peningkatan semangat kerja. Akhirnya, semangat kerja yang tinggi akan berkontribusi pada produktivitas dan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *Compensation* dianggap sebagai salah satu strategi inti organisasi untuk memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Sutoro et al., 2020).

Compensation adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi (Ardana, 2012). Adapun pendefinisian lain dari *compensation* adalah, Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P Hasibuan, 2013).

Compensation mencakup segala bentuk penerimaan yang diperoleh karyawan, baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik. *Compensation* meliputi imbalan yang diterima pekerja dari perusahaan atas jasa atau hasil kerja mereka, baik secara langsung maupun tidak langsung. Istilah ini erat kaitannya dengan pemberian imbalan finansial yang didasarkan pada hubungan kerja. Pemberian *Compensation* oleh perusahaan memiliki dampak positif yang menguntungkan kedua belah pihak, baik perusahaan maupun karyawan. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh organisasi atau perusahaan (Setyo Widodo et al., 2022):

1. Memotivasi karyawan untuk terus berprestasi dan bekerja keras.
2. Menjadi daya tarik bagi calon karyawan yang berkualitas.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dengan menciptakan struktur organisasi yang lebih baik dibandingkan pesaing.
4. Membantu perusahaan merekrut tenaga kerja berkualitas.
5. Mempermudah pengelolaan proses hukum dan administrasi.

Menurut para ahli, *Compensation* atau gaji merujuk pada segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja mereka. Imbalan ini dapat berupa uang tunai atau fasilitas tambahan yang diberikan atas kontribusi dalam pekerjaan. Besaran *Compensation* biasanya ditentukan berdasarkan jabatan dan kinerja masing-masing karyawan, dan disepakati oleh perusahaan dan karyawan pada awal perjanjian kerja.

Compensation dapat dibagi menjadi dua jenis utama (Setyo Widodo et al, 2022) yaitu sebagai berikut.

1. *Compensation* Langsung (*Direct Compensation*)

- a. Gaji Pokok: Pendapatan tetap yang dibayarkan secara rutin kepada karyawan tetap.
- b. Tunjangan: Imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja mereka dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Insentif: *Compensation* khusus yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai penghargaan atas pencapaian tingkat prestasi tertinggi.

Jenis *Compensation* ini merupakan hak karyawan sekaligus kewajiban perusahaan untuk mendukung motivasi dan kesejahteraan tenaga kerja.

2. *Compensation* tidak langsung (*indirect compensation*)

Compensation tidak langsung adalah *Compensation* yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. Ini adalah *Compensation* yang diberikan di luar gaji, tunjangan, atau insentif.

- a. Promosi jabatan, suatu proses di mana seseorang diberikan tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Promosi jabatan dapat terjadi ketika seseorang berhasil memenuhi kriteria tertentu atau menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam posisi mereka saat ini.
- b. Asuransi, suatu bentuk perlindungan finansial yang menyediakan pembayaran atau manfaat tertentu kepada pemegang polis atau penerima manfaat dalam hal terjadinya risiko tertentu.

- c. Pesangon, merupakan *Compensation* yang diberikan kepada pegawai yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan.

Ada sejumlah kriteria yang harus dipertimbangkan saat menetapkan kebijakan *Compensation*, antara lain (Notoatmodjo, 2009: 147-148) yaitu:

1. Biaya hidup, Kriteria biaya hidup untuk *Compensation* ini pada dasarnya adalah bahwa inflasi terjadi di masyarakat, yang berarti *Compensation* harus sesuai dengan kenaikan biaya hidup.
2. Produktivitas, Sudah jelas bahwa peningkatan produktivitas karyawan akan berdampak pada peningkatan penghasilan dan organisasi yang relevan.
3. Skala upah yang umum berlaku, organisasi yang sebanding dapat digunakan sebagai standar untuk memberikan *Compensation* kepada karyawan.
4. Kemampuan Membayar: Setiap organisasi selalu mempertimbangkan berapa banyak yang harus dibayar untuk upah atau *Compensation* karyawan.
5. Motivasi Karyawan: Organisasi yang baik selalu menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawannya.

2.1.2.2 Tujuan *Compensation* (*Compensation*)

Secara umum tujuan *compensation* merupakan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan *dicompensation* secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Selain itu tujuan *compensation* adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah serta masyarakat. Supaya tujuan

compensation tercapai dan memberikan kepuasan kepada seluruh pihak maka hendaknya program *compensation* ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program *compensation* harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerja sedang-sedang saja.

Adapun tujuan dari *compensation* (Hasibuan, 2013) adalah sebagai berikut.

5. Ikatan kerja sama, dengan pemberian *compensation* terjalinlah ikatan Kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar *compensation* sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
6. Kepuasan Kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
7. Pengadaan efektif, jika program *compensation* ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan mudah.
8. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
9. Stabilitas karyawan, dengan program *compensation* atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relative kecil.

10. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
11. Pengaruh serikat buruh, dengan program *compensation* yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
12. Pengaruh pemerintah, jika program *compensation* sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.2.3 Indikator *Compensation* (*Compensation*)

Setiap perusahaan memiliki indikatornya tersendiri dalam proses *compensation*. Terdapat pandangan secara umum indikator *compensation* (Hasibuan, 2013) yaitu:

1. *Direct Compensation* (*Compensation* Langsung)
 - a. Gaji, merupakan Penghasilan tetap yang diterima karyawan secara periodik (misalnya, bulanan) berdasarkan perjanjian kerja atau posisi.
 - b. Bonus, merupakan Pembayaran tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian target individu, tim, atau organisasi dalam periode tertentu.
 - c. Insentif, merupakan Penghargaan finansial yang diberikan untuk mendorong kinerja tertentu, misalnya insentif penjualan untuk meningkatkan produktivitas.
2. *Indirect compensation* (*Compensation* tidak langsung)

- a. Asuransi, merupakan Perlindungan kesehatan, jiwa, atau kecelakaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
- b. Tunjangan Hari Raya (THR), merupakan Pembayaran tambahan yang biasanya diberikan satu kali dalam setahun menjelang hari raya keagamaan.
- c. Tunjangan Konsumsi, merupakan Bantuan finansial atau fasilitas yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan makan atau konsumsi karyawan selama bekerja.
- d. Fasilitas, merupakan Manfaat tambahan seperti kendaraan dinas, tempat tinggal, atau fasilitas kerja lainnya yang mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.3 *Work motivation*

2.1.3.1 Pengertian *Work motivation*

Work motivation merupakan dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semangat, dedikasi, dan efisiensi. Ini mencakup semua faktor yang memengaruhi keputusan seseorang untuk berusaha dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. *Work motivation* sangat penting untuk menentukan tingkat produktivitas, kepuasan kerja, dan keberhasilan individu maupun organisasi.

Motivation adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan (Hasibuan, 2016). Adapun pendefinisian lainnya yakni “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-

nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.” (Rivai, V., & Sagala, 2011).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi adalah serangkaian sikap dan dorongan seseorang yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

2.1.3.2 Jenis-Jenis *Work motivation*

Jenis-jenis motivasi (Daft, 2006) adalah:

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini berasal dari dalam diri individu dan berkaitan dengan kepuasan pribadi yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Contoh kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, adalah pengembangan pribadi

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini berasal dari faktor-faktor eksternal yang berada diluar diri individu. Seperti *Compensation* dan imbalan, pengakuan, penghargaan, promosi dan kenaikan jabatan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Work motivation*

Work motivation terdiri atas dua faktor (Jufrizen, 2021) yaitu,

1. *Motivation factor*, adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai.
2. *Hygieni factor*, adalah daya dorong yang datang dari luar diri pegawai terutama dari organisasi atau Lembaga tempat bekerja. Daya dorong dari luar diri pegawai biasanya berupa *Compensation*-*Compensation* yang diterima dan lingkungan kerja sebagai penunjang saat pekerja.

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat *Work motivation*

Terdapat beberapa tujuan motivasi (Hasibuan, 2010: 97) yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
12. Meningkatkan kinerja karyawan

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dalam satu skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan lebih senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/ diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi

karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Hal ini akan memberikan suasana bekerja yang cukup (Basuki, 2019).

2.1.3.5 Indikator *Work motivation*

Indikator *Work motivation* (Sunarta, 2019) diantaranya sebagai berikut.

1. Adanya Hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan,
2. Adanya dorongan dan kebutuhan untuk melakukan kegiatan,
3. Adanya harapandan cita-cita,
4. Penghargaan dan penghormatan atas diri,
5. Adanya lingkungan dan kegiatan yang menarik

2.1.4 *Turnover intention*

2.1.4.1 Pengertian *Turnover intention*

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan (Mobley, 2011). Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang negatif terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Turnover intention adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara

sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain (Robbins dan Judge, 2015).

Turnover intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *intention* ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Hartono, 2002). *Turnover intention* merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2011).

Turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan Dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata (Mobley, 2011).

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa *Turnover intention* menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang *Turnover intention* hanya menambahkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain (Serlly, 2022).

2.1.4.2 Jenis-Jenis *Turnover intention*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal (Kasmir, 2016), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, adapula yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, *Compensation* yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, maka segera akan di proses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap

dipertahankan, akan mengakibatkan *Work motivation*nya lemah dan berdampak kepada kinernjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Turnover dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda (Mathis dan Jackson, 2011) diantaranya:

a. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

b. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi *Turnover intention*

Faktor-faktor yang memengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh faktor-faktor keorganisasian (Mobley, 2011) meliputi:

1. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai

kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dihancurkan bagi pergantian karyawan.

2. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
3. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
4. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada Kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau langsung tanggung jawab pekerjaan.
5. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya

atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

Faktor-faktor individual, meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
3. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
4. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam memengaruhi pergantian karyawan.
5. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
6. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan

kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.

7. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
8. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relative dari indentifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
9. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
10. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
11. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
12. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja,

Compensation yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya, lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

2.1.4.4 Indikator *Turnover intention*

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *Turnover intention* (Mobley, 2011), yaitu:

1. *Thoughts of quitting* (Pikiran-pikiran untuk berhenti)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. *Intention to quit* (keinginan untuk meninggalkan)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. *Intention to search for another job* (keinginan untuk mencari pekerjaan lain)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapat pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan

berakhir dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikator-indikator di atas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *Turnover intention* karyawan dalam organisasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hermin Nainggolan, Siti Patimah, Dinar Afidah Pravita Putri, (2024), <i>Pengaruh Leadership Style Beban Kerja Dan Compensation Terhadap Turnover intention Berdasarkan Persepsi Karyawan Pt. Allesia International</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>Turnover intention</i>	Terdapat variabel Beban Kerja	Terdapat pengaruh antara <i>Compensation</i> dan <i>Turnover intention</i>	<i>jurnal Manajemen Dan Bisnis</i> , 24(2), 247–262.
Livani Yanuari, Didin Hikmah Perkasa, Magito, Lingga Yuliana, Aditya Rian Ramadhan, (2024) <i>Mempredikasi</i>	Terdapat variabel <i>Turnover intention</i> , dan <i>Compensation</i>	Terdapat variabel kepuasan kerja	Terdapat pengaruh antara <i>Compensation</i> dan <i>Turnover intention</i>	<i>Jurnal Bina Bangsa Ekonomika</i> , 17 (2), 2064- 2075.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Turnover intention: Peran Leadership Style, Kepuasan Kerja Dan Compensation</i>				
Siti Noor Hidayati, Suryadi Dwi Saputra, (2018), <i>Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Work motivation terhadap Turnover intention Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai “Variabel Antara”</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> , <i>Work motivation</i> dan <i>Turnover intention</i>	Terdapat variabel komunikasi dan kepuasan kerja	Terdapat pengaruh antara <i>Work motivation</i> dan <i>Compensation</i> terhadap <i>Turnover intention</i>	<i>Jurnal manajemen, koperasi & entrepreneursh ip (Maksipreneur)</i> , 7(2), 1-12
Suhakim, Ade Imam, Badrianto, Yuan, (2021) <i>Pengaruh Leadership Style Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover intention</i>	Terdapat variabel <i>Transformational leadership style</i> dan <i>Turnover intention</i>	Tidak terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>Work motivation</i>	Terdapat pengaruh antara <i>Transformational leadership style</i> dan <i>Turnover intention</i>	<i>Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)</i> , 1(2) 137-146.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). <i>Transformational leadership style and employee turnover intention.</i>	Terdapat variabel <i>Transformational leadership style</i> dan <i>Turnover intention</i>	Tidak terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>Work motivation</i>	Terdapat pengaruh antara <i>Transformational leadership style</i> terhadap <i>Turnover intention</i>	<i>World Journal of Entrepreneurs hip, Management and Sustainable Development</i> , 12(3), 243–266.
Ratna Andriya Ulfah, Didik Subiyanto, Ignatius Soni Kurniawan, (2020) <i>Peran Mediasi Work motivation Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Compensation Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Terdapat variabel <i>Transformational leadership style</i> <i>Work motivation</i> dan <i>Compensation</i>	Tidak terdapat variabel <i>Turnover intention</i>	<i>Work motivation</i> dapat memberikan efek <i>intervening</i> terhadap <i>Transformational leadership style</i> dan <i>Compensation</i>	<i>Jurnal Fokus Manajemen Bisnis</i> , 10 (2) 1-20
Hery Winoto Tj, Eka Desy Purnama, Cindy	Terdapat Variabel <i>Turnover intention</i>	Tidak terdapat variabel	<i>Work motivation</i> memberikan efek	<i>International Conference on Education and Social Science</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Josephine, (2024) <i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover intention: The Mediating of Work motivation</i>	<i>Work motivation</i>	<i>Compensation dan Transformati onal leadership style</i>	<i>intervening terhadap Turnover intention</i>	<i>Research (ICESRE), 1-15</i>
Josephine, (2024) <i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover intention: The Mediating of Work motivation</i>				
Gita Nurdiniati, H. M. Entang, Sufrin Hannan, (2024) <i>The Effect of Work motivation as an Intervening Variabel on Employee Performance</i>	Terdapat variabel <i>Work motivation</i>	Tidak terdapat variabel <i>Compensation, Transformati onal leadership style dan Turnover intention</i>	Terdapat pengaruh <i>Work motivation</i> sebagai variabel <i>Intervening</i>	<i>Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan 12 (4) 961-970</i>
Swati Mittal, (2016) <i>Effects of transformational leadership on</i>	Terdapat variabel <i>Transformati onal leadership style dan</i>	Tidak terdapat variabel <i>Compensation dan Work motivation</i>	Terdapat pengaruh antara <i>Transformati onal leadership</i>	<i>International Journal of Manpower, 37(8), 1322–1346.</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>turnover intentions in IT SMEs</i>	<i>Turnover intention</i>		<i>style dan Turnover intention</i>	<i>International Journal of Manpower; 37(8), 1322–1346.</i>
Astri Ayu Purwati, Cindy Ascorditia Salim, Zulfadli Hamzah, (2020), <i>Pengaruh Compensation, Work motivation, Dan Beban kerja</i>	Terdapat variabel <i>Compensation Work motivation dan Turnover intention</i>	Tidak terdapat variabel <i>Transformational leadership style</i>	Terdapat Pengaruh antara <i>Compensation, Work motivation dan Turnover intention</i>	<i>Jurnal Ilmiah Manajemen, 8(3), 1-12</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Ketersediaan karyawan dalam perusahaan adalah faktor penting dalam keberlangsungan perusahaan. Agar dapat berjalan dengan optimal, Kebutuhan sumber daya manusia adalah hal yang tidak boleh diabaikan. Sumber daya manusia hakikatnya berupa manusia yang dipekerjakan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara garis besar, pengertian sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Pencapaian tujuan perusahaan adalah aspek yang sangat krusial bagi keberlangsungan perusahaan. Tujuan ini sangat bergantung pada ketersediaan karyawan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Jika seorang karyawan merasa terpenuhi mampu memenuhi target atau visi dan misi perusahaan, maka

kinerjanya dapat dianggap optimal. Untuk memastikan seluruh target dan harapan tercapai, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Selain itu, faktor *Leadership Style* yang sistematis dan *compensation* yang ter skema dengan baik juga berperan penting dalam menurunkan tingkat *Turnover intention* karyawan.

Leadership Style memegang peran penting dalam menjaga sistem perusahaan agar dapat mengurangi tingkat perpindahan karyawan atau *Turnover intention*. *Leadership Style* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Transformational Leadership Style* yang bertujuan untuk memotivasi atau mendorong gairah kerja dan produktivitas karyawan, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2016). *Leadership Style* menjadi faktor yang vital dalam suatu organisasi, dan memainkan peranan penting di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Batubara, 2020). Dalam indikator dari *Transformational leadership style* Stimulasi intelektual mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan kerja. Pertimbangan individual menggambarkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing bawahan melalui dukungan personal yang sesuai. Selanjutnya, motivasi inspirasi menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas serta membangkitkan semangat dan antusiasme kerja tim untuk mencapai tujuan bersama. Terakhir, pengaruh ideal menggambarkan peran pemimpin sebagai

panutan yang dihormati karena integritas, nilai positif, dan tindakan yang konsisten serta bertanggung jawab (Sugeng Mulyono, 2023).

Keinginan berpindah tempat kerja dapat dipengaruhi pula oleh *compensation*. Dimana *compensation* selalu menjadi perhatian besar bagi setiap karyawan. Hal ini karena *compensation* merupakan sumber pendapatan dan salah satu elemen kepuasan kerja. Pemberian *compensation* sangat penting bagi karyawan karena besar kecilnya *compensation* merupakan ukuran terhadap prestasi kerja, pemberian *compensation* dibagi menjadi dua jenis yakni *Direct Compensation* (*Compensation* Langsung) dan *Indirect compensation* (*Compensation* tidak langsung). Indikator *Direct Compensation* (*Compensation* Langsung) dapat berupa gaji atau penghasilan yang diterima karyawan, bonus atau pembayaran tambahan berdasarkan pencapaian target individu atau tim, serta insentif atau penghargaan finansial yang diberikan untuk mendorong kinerja tertentu. *Indirect compensation* (*Compensation* tidak langsung) dapat berupa asuransi, Tunjangan Hari Raya, atau Tunjangan Konsumsi, serta fasilitas yang didapatkan dalam kegiatan operasional. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membahas bahwa *compensation* memiliki pengaruh *Turnover intention* secara negatif dan signifikan (Amanda, Henny, 2023).

Berdasar pada penelitian yang dilakukan sebelumnya, didapat bahwa *Transformational leadership style* dan *Compensation* dapat dimediasi oleh *Work motivation*. Peran *Work motivation* sebagai variabel intervening sering kali digunakan dalam beberapa penelitian salah satunya penelitian (Niken et al., 2022) menjelaskan bahwa *Work motivation* sebagai variabel *intervening* memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Style*. Dalam penelitian lainnya pun *Work motivation* dapat memberikan efek *intervening* terhadap *compensation* (Haryoto, 2024). Pada penelitian terdahulu ditemukan bahwa *Work motivation* memiliki pengaruh yang positif terhadap tingkat *Turnover*, dalam penelitian ini peran *Work motivation* sebagai variabel *intervening* mampu menunjukkan pengaruhnya antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* (Winoto Tj et al., 2024). Dalam operasionalisasi nya *work motivation* dapat diukur dengan adanya hasrat dan dorongan untuk berkegiatan, adanya cita-cita dan harapan, penghargaan atas diri, dan lingkungan kerja yang menarik.

Adapun pengaruh dari *Transformational leadership style* dan *compensation* yang tidak terlaksana dengan baik akan berdampak pada *Work motivation* karyawan. Faktor ini yang menjadi penyebab adanya niat karyawan untuk berpindah atau meninggalkan perusahaan yakni karena adanya penurunan *Work motivation* yang dipengaruhi oleh *Transformational leadership style* dan *compensation* yang perlu ditinjau pelaksanaannya oleh perusahaan. Dengan demikian, pola pengarahannya *leadership style* dari pemimpin dan adanya *compensation* yang baik bagi karyawan, akan menurunkan *Turnover intention* karyawan (Kesia Angellika et al., 2022).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan, maka dibuat beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H₁ : *Transformational Leadership Syle* berpengaruh terhadap *Work motivation*

H₂ : *Compensation* berpengaruh terhadap *Work motivation*

H₃ : *Work Motivation* berpengaruh terhadap *Turnover intention*

H₄ : *Work motivation* memediasi pengaruh *Transformational Leadership Syle* dan
Compensation terhadap *Turnover intention*