

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Turnover Intention*

Intention dapat diartikan sebagai keinginan individu yang muncul untuk melakukan sesuatu. *Turnover* adalah perputaran keluar masuk karyawan yang terlalu sering. *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berhenti bekerja menurut pilihannya sendiri, sehingga lebih mudah diprediksi dibanding perilaku *turnover*-nya

Turnover intention dapat diartikan sebagai keinginan karyawan secara sadar untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja (Abdillah, 2012). Menurut Suwandi dan Indratoro (1999), *turnover intention* dilihat dalam bentuk keinginan dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti yang diindikasikan sebagai sikap individu

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, yakni faktor eksternal dan karakteristik personal dari karyawan. Faktor eksternal terkait dengan apa yang diberikan perusahaan atau lingkungan, sedangkan karakteristik personal berhubungan dengan diri sendiri (Ajzen, 1991).

Hampir mirip dengan pernyataan Ajzen, pendapat Wanous (1980) menyatakan terdapat 2 faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* yaitu *individual differences* dan *organization characteristics*. *Individual differences* meliputi jenis kelamin, ras, umur, dan pendidikan. *Organization characteristics* meliputi gaji, kesempatan mengembangkan karir, dan lamanya pengadaan pelatihan.

March dan Simon (Mobley, 1986) berpendapat bahwa terdapat 3 faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu kepuasan kerja, kemungkinan transfer dalam perusahaan, dan tersedianya alternatif pekerjaan di perusahaan lain. *Turnover intention* merupakan anteseden dominan positif terhadap terjadinya *turnover* (Mobley, 1986). Apabila karyawan merasa puas terkait pekerjaannya maka keinginan untuk keluar dari organisasi akan semakin kecil dan sebaliknya. Pemberian upah yang adil, diharapkan dapat menurunkan *turnover intention*.

Tingginya turnover karyawan tentu saja mengakibatkan adanya pembengkakan biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Hal tersebut dapat mengganggu stabilitas dan efisiensi perusahaan. Menurut Dalton dan Todor (dalam Irwandi, 2002)

turnover juga dapat memberikan manfaat untuk perusahaan yaitu memberikan kesempatan karyawan baru yang mungkin memiliki keahlian dan loyalitas lebih tinggi. *Turnover* karyawan dapat dibagi kedalam dua jenis, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Price, 1986). *Voluntary turnover* dapat diartikan sebagai keluarnya karyawan karena keinginan sendiri, sedangkan *involuntary turnover* adalah keluarnya karyawan karena keputusan perusahaan.

Pembengakan biaya yang disebabkan oleh tingginya *turnover* membuat perusahaan selalu ingin menekan tingkat *turnover* yang terjadi. Berbagai literatur telah menunjukkan bahwa *turnover intention* dapat menerangkan perilaku *turnover*.

Tingkat *turnover* dapat dijadikan patokan untuk mengukur stabilitas kinerja perusahaan (Heneman III dan Judge 2003). Terdapat 3 indikator *turnover* menurut Lum et al (1998), yaitu:

1. Niat untuk keluar : niat karyawan untuk keluar dilihat dari perilakunya selama bekerja, biasanya ditandai dengan ketidakhadiran yang tinggi sebelum karyawan tersebut menentukan sikap untuk keluar dari perusahaan.

2. Pencarian pekerjaan : karyawan berkeinginan mencari perusahaan lain untuk bekerja, biasanya dipengaruhi oleh faktor gaji yang lebih tinggi.
3. Berpikir untuk keluar : karyawan berpikir sebelum menentukan sikap, apakah tetap bertahan atau keluar dari perusahaan.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kegiatan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Tead dalam Kartono, 2003). Howard Hoyt (dalam Kartono, 2003) menyatakan bahwa *kepemimpinan* adalah kemampuan untuk membimbing bawahan dan seni untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan.

Kepemimpinan merupakan bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang bisa mengajak dan mendorong bawahan untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan merupakan tindakan pemimpin untuk *mempengaruhi* tingkah laku bawahan dengan tujuan mencapai keberhasilan perusahaan (Hersey dan Blanchart dalam Sunyoto, 2012). Kepemimpinan merupakan elemen penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Manajer perusahaan harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama

pemimpin adalah mempengaruhi bawahan untuk pencapaian tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Dimensi kepemimpinan menurut Chapman (dalam Gitusudarmo dan Sudita, 1997) adalah:

1. Cara Berkomunikasi

Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan lancar. Hal ini akan memudahkan bawahannya untuk mengerti apa yang dimaksud pimpinannya.

2. Pemberian Motivasi

Pemimpin harus bisa memotivasi secara finansial atau nonfinansial agar karyawan merasa sangat diperhatikan oleh pimpinannya yang mewakili perusahaan.

3. Kemampuan Memimpin

Tidak semua pemimpin mampu memimpin karena kepemimpinan berhubungan dengan bakat individu dan keterampilan individu pemimpin. Kepemimpinan juga haruslah tepat diterapkan kepada bawahannya. Hal tersebut dapat terlihat dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan, seperti gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif atau bebas kendali. Masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan. Gaya kepemimpinan otokratik adalah pengambilan keputusan

sepenuhnya di tangan pemimpin. Jika menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, pengambilan keputusan melibatkan karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan bebas kendali, pengambilan keputusan berada di para karyawan tetapi masih dalam pengawasan pimpinan sepenuhnya.

4. Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang baik harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan serta keputusan tersebut mampu memotivasi karyawan sekaligus memajukan perusahaan. Pengambilan keputusan pemimpin harus berlaku efektif dan tepat.

5. Kekuasaan yang Positif

Pemimpin yang baik harusnya diterima oleh bawahannya secara psikologis. Walaupun gaya kepemimpinan bisa berbeda-beda, tetapi pemimpin harus mampu mengerti gaya kepemimpinan apa yang tepat untuk diterapkan agar mampu membuat situasi yang kondusif bagi bawahan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk bekerja demi mencapai sasaran perusahaan dan memenuhi kebutuhan

karyawan pada tingkat yang lebih tinggi (Maulizar, 2012). Hughes (2012) menyampaikan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam menghasilkan keinginan pemimpin, karena memiliki keterampilan retorika dan kesan yang baik.

Menurut Mahdi (2012), konsep kepemimpinan transformasional berfokus pada dilakukannya pemberian inspirasi untuk meningkatkan motivasi, pemberian pengaruh seorang pemimpin pada karyawannya, dan pemberian stimulus intelektual. Pemimpin transformasional meningkatkan memotivasi bawahannya dengan cara membuat bawahannya menyadari pentingnya hasil pekerjaan, membujuk bawahan untuk mendahulukan kepentingan perusahaan (Yukl, 2005).

Mujiasih dan Sutrisno Hadi (2003) menyatakan terdapat 4 indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Karisma, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian dan kepercayaan, dan memberikan visi dan misi. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh bawahannya dan memiliki pengaruh.

2. Inspirasional, memberikan inspairasi, berkomunikasi untuk membangitkan motivasi.
3. Stimulasi Intelektual, menghargai dan mendengarkan ide-ide karyawan.
4. Perhatian Individu, memberikan perhatian pada individu bawahan, menghargai perbedaan setiap individu bawahan, serta memberi nasehat dan pengarahan

2.3 *Employee Retention*

Employee retention adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial (Susilo, 2013). Tujuan dari retensi karyawan (*employee retention*) adalah mempertahankan karyawan potensial yang merupakan aset berharga. Istilah *retention* berkaitan dengan istilah *turnover* yang berarti proses karyawan keluar dari perusahaan dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009).

Pemeliharaan karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan dengan sungguh-sungguh, agar karyawan tetap loyal dan bekerja optimal untuk berkontribusi untuk perusahaan (Hasibuan, 2000). Menurut Mathis dan Jackson (2009), menyatakan terdapat 3

indikator di dalam retensi karyawan yaitu peluang karir, penghargaan yang diberikan, dan hubungan sesama karyawan.

Mempertahankan karyawan handal merupakan esensi yang paling penting dari orientasi internal ketenaga kerjaan di suatu perusahaan. Keunggulan kompetitif yang muncul disini dalam mengembangkan tenaga kerja yang loyal secara konsisten akan mampu menciptakan kepuasan pelanggan. Bagi organisasi yang memiliki karyawan loyal akan meminimalkan biaya perekrutan dan penggantian karyawan baru serta mampu membuat karyawan memiliki rasa nyaman dalam bekerja sehingga mereka mau untuk serius bekerja meskipun upah yang mereka terima tidak sebesar perusahaan kompetitor. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja pada pemerintah, meskipun mereka mampu menghasilkan uang yang lebih besar jika bekerja di tempat yang lain namun mereka lebih memilih bekerja pada pemerintah karena pemerintah jarang melakukan pemberhentian pada karyawannya (Stewart, 2012)

Employee retention pada dasarnya program untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kontribusi positif, jika karyawan yang dianggap tidak memberikan kontribusi positif dan

ia keluar dari perusahaan hal ini disebut dengan *dysfunctional turnover*. *Dysfunctional turnover* tidak termasuk ke dalam kajian *employee retention*, karena pada dasarnya karyawan tersebut tidak memiliki pengaruh penting bagi perusahaan (Stewart, 2012).

Adanya *employee retention* mampu membangun kesatuan pekerja dengan kemampuan yang unik yang tidak dimiliki oleh karyawan perusahaan kompetitor. Kemampuan unik ini sebagai landasan utama menghasilkan produk dan pelayanan yang berbeda dan tidak mudah ditiru perusahaan pesaing (Stewart, 2012). Meskipun demikian, strategi menerapkan *employee retention* tidak perlu diterapkan dalam semua jenis usaha. *Employee retention* bukan hal yang penting bagi perusahaan yang orientasi ketenaga kerjaannya bersifat eksternal. Bagi perusahaan yang mengembangkan orientasi seperti itu justru menginginkan karyawan mereka untuk bisa meninggalkan perusahaan mereka untuk bisa berkarir yang lebih baik lagi. Hal ini bisa kita lihat pada organisasi firma hukum dimana mereka justru ingin mencetak karyawan mereka (calon pengacara ataupun notaris) untuk menggeluti profesi mereka nantinya, sehingga

proses *turnover* sudah sangat lazim di firma hukum (Stewart, 2012)

2.4 Kompensasi

Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai ganti atas apa yang sudah dilakukan terkait pekerjaannya (Simamora, 2001). Menurut Hasibuan (2011), kompensasi adalah biaya bagi perusahaan. Perusahaan berharap agar kompensasi yang diberikan kepada karyawan mendapat ganti yaitu prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan. Dessler (2009) menyatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai ganti dari hasil kerja yang dilakukan..

Kompensasi tidak selalu berbentuk uang tetapi dapat juga berupa bukan uang, sebagaimana dikemukakan oleh Sofyandi (2008) yang mengkategorikan kompensasi ke dalam dua golongan, yaitu

1. Kompensasi langsung

Kompensasi diberikan karena secara langsung terkait dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Contoh: upah/gaji, insentif/bonus.

2. Kompensasi tidak langsung

Pemberian kompensasi sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan.

Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan untuk memacu semangat karyawan agar meningkatkan kinerjanya. Mondy (2008) menyatakan bahwa “tujuan umum dalam pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan”.

Sofyandi (2008) mengemukakan bahwa indikator kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi langsung :
 - a. Gaji
 - b. Upah
 - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung :
 - :a. Tunjangan Hari Raya (THR)

b. Tunjangan kesehatan

2.5 Kerangka Konsep

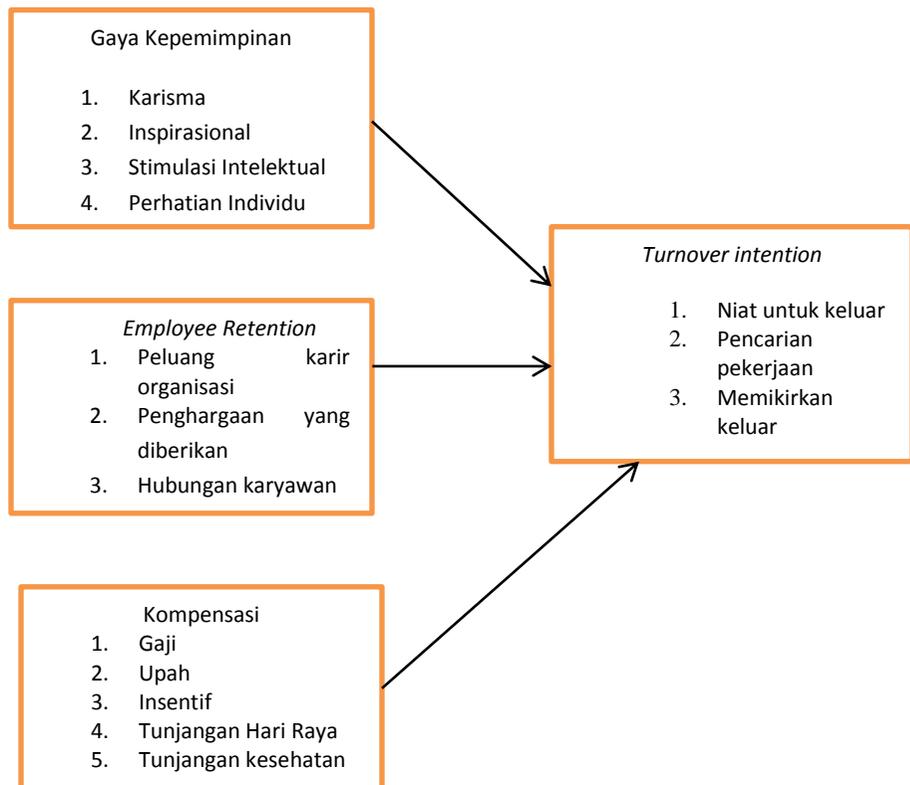
Kepemimpinan adalah kegiatan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Tead dalam Kartono, 2003). kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang cukup menarik perhatian.

Employee retention adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial (Susilo, 2013). Tujuan dari retensi karyawan (*employee retention*) adalah mempertahankan karyawan potensial yang merupakan aset berharga.

Turnover intention dapat diartikan sebagai keinginan karyawan secara sadar untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja (Abdillah, 2012). Menurut Suwandi dan Indranto (1999), *turnover intention* dilihat dalam bentuk keinginan dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti yang diindikasikan sebagai sikap individu.

Kompensasi membuat keseimbangan antara keuntungan dan biaya dengan harapan dari karyawan. Menyadari betapa pentingnya karyawan sebagai aset yang berharga, maka perlu diperhatikan pemberian kompensasi sebagai imbalan yang layak

atas apa yang telah dilakukan. Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka kesejahteraan karyawan pun juga akan meningkat



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Mujiasih dan Sutrisno Hadi (2003), Mathis dan Jackson (2006), Sofyandi (2008) dan Lum et al (1998) dalam Kucoro (2012) dikembangkan untuk penelitian ini.

2.6 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Ni Kadek Novalia Citra Dewi (2015), dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention* pada CV. Gita Karya Persada.” Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan jurnal Ni Kadek Novalia Citra Dewi (2015) dengan tesis ini adalah jurnal Ni Kadek Novalia Citra Dewi (2015) menggunakan variable kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention* sedangkan tesis ini menggunakan variable gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention* pada PT Komitrando Emporio. Persamaan jurnal Ni Kadek Novalia Citra Dewi (2015) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variable kepemimpinan dan *turnover intention*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murti Sumarni (2011), yang meneliti tentang “pengaruh *employee retention* terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan (studi kasus pada RS Rajawali Citra, Bantul).” hasil penelitiannya menunjukkan *employee retention* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan jurnal Murti Sumarni (2011), dengan tesis ini adalah jurnal Murti Sumarni (2011), menggunakan variable *employee retention*, *turnover intention* dan kinerja karyawan, sedangkan tesis ini menggunakan variable gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention*. Persamaan jurnal Murti Sumarni (2011) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variable *employee retention* dan *turnover intention*

Dalam penelitian Riski Agustina Sari (2012), dengan judul “pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap *tingkat turnover* pegawai PT. Bank Danamon Cabang Palembang.” Hasil penelitian menunjukkan Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *turnover*, kompensasi tidak berpengaruh terhadap

tingkat *turnover*, lingkungan kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap tingkat *turnover*. Perbedaan tesis Riski Agustina Sari (2012), dengan tesis ini adalah tesis Riski Agustina Sari (2012), menggunakan variabel kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir dan *tingkat turnover* sedangkan tesis ini menggunakan variable gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention*. Persamaan tesis Riski Agustina Sari (2012) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan *tingkat turnover*

Penelitian oleh Arin Dewi Putrianti (2014), dengan judul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi terhadap *turnover intention*. Perbedaan jurnal Arin Dewi Putrianti (2014) dengan tesis ini adalah jurnal Arin Dewi Putrianti (2014), menggunakan variable kompensasi, motivasi kerja dan *turnover intention* pada sedangkan tesis ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention*. Persamaan jurnal Arin

Dewi Putrianti (2014) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan *turnover intention*

Hasil penelitian Marsianus Jandu (2015) dengan judul “pengaruh keterlibatan kerja, motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*.” Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut : 1. Dari hasil Uji F diketahui bahwa variabel keterlibatan kerja, motivasi (x2), kompensasi (x3) dan gaya kepemimpinan (x4) secara simultan berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* (Y) Dan F hitung lebih besar dari F tabel sehingga H_0 ditolak. 2. Dari hasil Uji T diketahui pada variabel keterlibatan kerja (x1), motivasi (x2), kompensasi(x3) nilai besaran t hitungnya lebih kecil dari t tabel dan gaya kepemimpinan (x4) T hitung lebih besar dari pada T tabel disimpulkan bahwa secara keseluruhan dari keempat variabel diatas berpengaruh terhadap variabel *turnover intention*. Perbedaan skripsi Marsianus jandu (2015) dengan tesis ini adalah skripsi Marsianus jandu (2015) menggunakan variabel keterlibatan kerja, motivasi, kompensasi, gaya kepemimpinan dan *turnover intention*, sedangkan tesis ini menggunakan

variabel gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention*. Persamaan skripsi Marsianus Jandu (2015) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian Ida Bagus Gede Swambawa (2016) dengan judul “pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan.” Penelitian ini dilakukan di *Green Villas Hotel Tuban Bali*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Perbedaan jurnal Ida Bagus Gede Swambawa (2016) dengan tesis ini adalah jurnal Ida Bagus Gede Swambawa (2016) menggunakan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan, sedangkan tesis ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention*. Persamaan jurnal Ida Bagus Gede Swambawa (2016) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan retensi karyawan

Penelitian oleh Rami Busyra Ikram (2013) dengan judul hubungan antara *job embeddedness* dan intensi meninggalkan pekerjaan pada karyawan *outsourcing*. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job embeddedness* dengan intensi meninggalkan pekerjaan pada karyawan *outsourcing*. Artinya, semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki seseorang, maka semakin rendah intensi meninggalkan pekerjaan. Perbedaan jurnal Rami Busyra Ikram (2013) dengan tesis ini adalah jurnal Rami Busyra Ikram (2013) menggunakan variable *job embeddedness* dan intensi meninggalkan pekerjaan sedangkan tesis ini menggunakan variable gaya kepemimpinan, *employee retention*, kompensasi dan *turnover intention* pada PT Komitrando Emporio. Persamaan jurnal Rami Busyra Ikram (2013) dengan tesis ini adalah sama-sama menggunakan variable intensi meninggalkan pekerjaan

2.7 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*.

Menurut Griffet (1995) ada beberapa penelitian yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan

perusahaannya. Beberapa faktor yang dipelajari adalah kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif, karakteristik pekerjaan, karakteristik lingkungan kerja, *leader member exchange*. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention pernah diteliti oleh Albert Amankwaa1 & Olivia Anku-Tsede (2015). Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap turnover karyawan. Hal ini berarti apabila pemimpin perusahaan membuat karyawan tidak nyaman karyawan maka niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pembuktian lebih lanjut akan dirumuskan dalam hipotesis berikut

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2. Pengaruh *employee retention* terhadap *turnover intention*.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, yakni faktor eksternal dan karakteristik personal dari karyawan. Faktor eksternal berkaitan dengan luar dirinya yaitu

dengan perusahaan, sedangkan karakteristik personal berkaitan dengan diri individu itu sendiri (Ajzen, 1991).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mitchell et al. (2001), juga diketahui bahwa job embeddedness pada *employee retention* memiliki hubungan negatif dengan intensi meninggalkan pekerjaan. Saat partisipan memiliki job embeddedness yang tinggi, ia juga memiliki intensi meninggalkan pekerjaan yang rendah. Begitu pula sebaliknya, saat partisipan memiliki job embeddednes yang rendah, ia juga memiliki intensi meninggalkan pekerjaan yang tinggi. Hal tersebut dapat dikarenakan karyawan yang memiliki kelekatan yang rendah terhadap pekerjaan dan organisasi, setelah mempertimbangkan faktor -faktor yang berhubungan dengan pekerjaan maupun non-pekerjaan, akan cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kelekatan seseorang terhadap organisasi maupun lingkungannya, semakin rendah intensi untuk keluar dari organisasi tersebut. Pembuktian lebih lanjut akan dirumuskan dalam hipotesis berikut

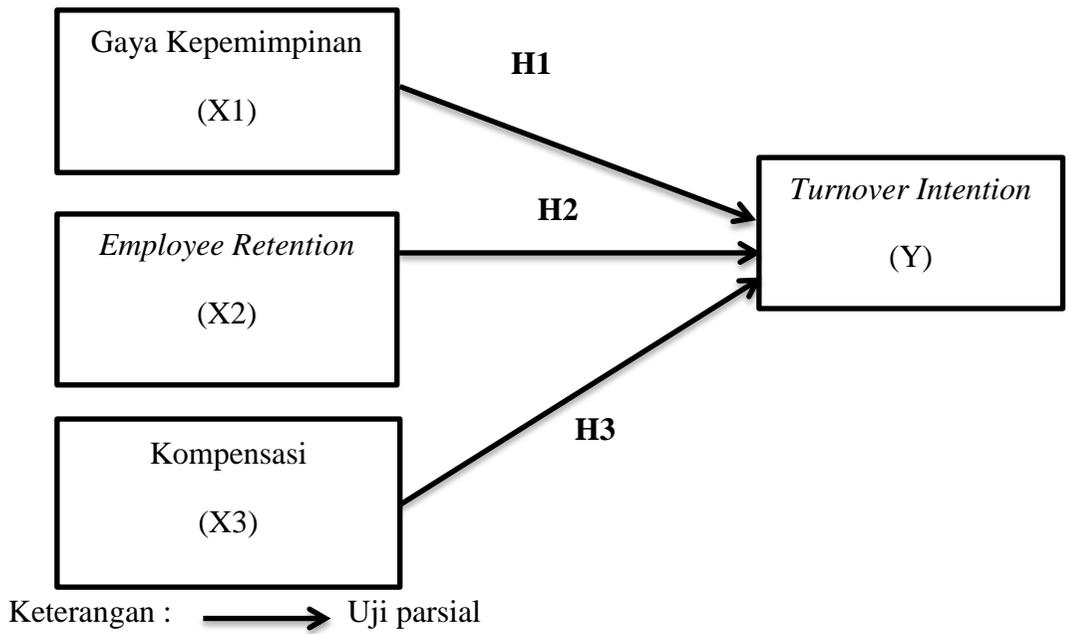
H2 : *Employee retention* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

3. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*

Ramlall (2002) berpendapat bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi oleh kompensasi. Berdasarkan hasil dari penelitian Kevin. S. Murphy (2015) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan *turnover intention*. Jika kompensasi meningkat maka *intention to turnover* akan menurun dan begitu juga sebaliknya jika kompensasi menurun maka *intention to turnover* akan meningkat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan variabel yang penting dalam menurunkan tingkat *intention to turnover*. Pembuktian lebih lanjut akan dirumuskan dalam hipotesis berikut

H3 : Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.8 Model Penelitian



Gambar 2.2 Model Penelitian