

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era industri 4.0 saat ini yang mana perkembangan teknologi yang sangat cepat menjadikan persaingan industri atau perusahaan menjadi semakin kompetitif. Hal ini dikarenakan perusahaan lebih mudah untuk mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan masyarakat. Untuk itu, setiap perusahaan perlu memiliki strategi yang baik agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Selain itu untuk dapat memenangkan persaingan dan memiliki keunggulan perusahaan juga dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia merupakan peranan penting dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan perencana, penggerak, dan penentu jalannya strategi perusahaan atau organisasi. Menurut Hasibuan (2016) sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, tenaga kerja, dan masyarakat. Sehingga perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik.

Salah satu yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yaitu turnover intention. Hal ini dikarenakan turnover sering menjadi masalah atau penghambat jalannya operasional perusahaan. Selain itu turnover atau keluarnya karyawan juga menjadi yang sering terjadi pada dunia bisnis. Turnover merupakan masalah yang serius bagi perusahaan, dikarenakan berdampak negative bagi perusahaan. Turnover yang terjadi pada perusahaan akan menimbulkan beban biaya untuk recruitmen karyawan, menjadikan ketidakstabilan perusahaan, dan dapat menjadikan suasana kerja tidak kondusif. Untuk itu perusahaan harus dapat mencegah karyawan yang berkeinginan untuk keluar (turnover intention). Menurut Sopiah & Sangadji (2018:208) mengatakan juga bahwa Turnover Intention pada intinya yaitu berhendak pindahnya seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya". Kalau hal ini terjadi, tentunya perusahaan harus bertindak segera karena akan mengganggu kelangsungan perusahaan di masa mendatang.

Salah satu yang menjadi pertimbangan karyawan dalam melakukan turnover intention yaitu kompensasi. Banyak karyawan yang merasa memiliki kinerja yang cukup baik sehingga mereka berharap adanya penghargaan atau imbalan jasa yang mereka terima. Jika imbalan jasa yang diterima karyawan tidak sesuai yang diharapkan, maka karyawan dapat memiliki keinginan untuk keluar. Sedangkan jika imbalan yang diterima karyawan dirasa cukup maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk dapat bekerja lebih baik. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2019).

Job insecurity juga menjadi salah satu pertimbangan karyawan dalam melakukan turnover intention. Hal ini dikarenakan banyak karyawan yang resign atau mengundurkan diri dari pekerjaan dikarenakan merasa tidak nyaman terhadap pekerjaan. Menurut Ardana & Utama (2019), job insecurity merupakan cerminan derajat kepada karyawan yang merasakan pekerjaan mereka terancam dan merasakan

ketidakberdayaan untuk melakukan segalanya tentang itu. Sedangkan menurut Griffin & Moorhead (2020:18) job insecurity juga diartikan sebagai perasaan tegang gelisah, khawatir, stress, dan merasa tidak pasti dalam kaitannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaan selanjutnya yang dirasakan pada pekerja. Kekhawatiran dan ketidaknyamanan yang berlebihan dalam bekerja dapat membuat karyawan untuk melakukan turnover intention. Selain itu job insecurity juga dapat disebabkan karena efikasi diri yang rendah. Efikasi diri yang rendah ditandai dengan rendahnya keyakinan pada kemampuan diri sendiri dalam melakukan tugas tertentu sehingga muncul perasaan ketidakamanan dan ketidaknyamanan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan yang mana dapat menyebabkan pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan baik dan akan berkeinginan untuk keluar atau resign.

Selain itu, disiplin kerja juga dapat menjadi lasan karyawan dalam memiliki keinginan untuk keluar kerja. Disiplin kerja atau menaati aturan perusahaan yang tinggi dapat diartikan bahwa karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga mencegah terjadinya turnover intention. Disiplin kerja merupakan kesadaran maupun kesediaan seseorang untuk menaati segala peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku (Hasibuan, 2021). Jika seorang karyawan tidak disiplin atau sering melanggar aturan perusahaan dapat diartikan karyawan tersebut sudah tidak nyaman dalam bekerja atau memiliki keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

BPR Mekar Nugraha merupakan perusahaan dalam bidang jasa atau pelayanan perbankan yang berada di Semarang. Dengan perusahaan jasa, maka perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik agar dapat menciptakan keunggulan perusahaan sehingga mampu bersaing dengan perbankan lain yang ada di Semarang. Dalam mencapai keunggulan bersaing atau target perusahaan yang terus meningkatkan perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia atau karyawan baru yang diharapkan dapat membantu target perusahaan, namun pada kenyataannya PT. BPR Mekar Nugraha memiliki masalah pada turnover perusahaan, yang mana banyak karyawan yang keluar atau resign dan masuk sebagai karyawan baru. Sehingga mengganggu jalannya operasional perusahaan. Berikut data keluar masuk perusahaan selama 5 tahun terakhir :

Tabel 1.1

Daftar Keluar Masuk Perusahaan Tahun 2019 – 2023

No	Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Presentase Karyawan Keluar
1	2019	13	8	60	21,6%
2	2020	17	12	60	28,3%
3	2021	12	15	60	20%
4	2022	10	10	60	16,6%
5	2023	15	20	60	25%
	Jumlah	67	65		

Sumber : Data yang sudah diolah 2024

Pada tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa selama 5 tahun terakhir terdapat 67 karyawan yang keluar atau risign dari PT. BPR Mekar Nugraha dengan rata – rata jumlah karyawan sebanyak 60 karyawan. Sehingga setiap tahun terdapat rata-rata 13,4 karyawan mengundurkan diri atau risign ($67 / 5 \text{ tahun} = 13,4 \text{ karyawan}$) atau sebesar 22,3% karyawan yang keluar setiap tahunnya ($13,4 / 60 \text{ karyawan} = 22,3\%$). Hal ini berarti turnover yang terjadi pada PT. BPR Mekar Nugraha cukup tinggi. Untuk itu perusahaan harus dapat memahami atau mengerti penyebab karyawan keluar atau risign, sehingga dapat mencegah terjadinya turnover intention.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Ni'matul Karimah & Aslamiyah, 2024) menyatakan bahwa job insecurity berpengaruh positif terhadap turnover intention. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Azizah & Murniningsih, 2022) menyatakan bahwa job insecurity tidak berpengaruh terhadap turnover intention. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2017) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh negative terhadap turnover intention. Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh (Agustinus I & Eddy Nugroho R, 2015) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Sembiring T & Widodo S, 2023) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Iqma & Lie (2022) mengungkapkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.

Berdasarkan fenomena yang sudah diuraikan diatas dan aadanya gap atau perbedaan hasil penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “Pengaruh Kompensasi, Job Insecurity, Dan Disiplin Kerja Terhadap Turnover Intention di PT. BPR Mekar Nugraha Semarang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas masalah dalam penelitian ini adalah tingginya karyawan yang resign atau keluar kerja di PT. BPR Mekar Nugraha Semarang. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menurunkan tingkat turnover dan mencegah terjadinya turnover intention. Dari rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan dalam penelitian ini antara lain :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention di PT. BPR Mekar Nugraha ?
2. Apakah job insecurity berpengaruh terhadap turnover intention di PT. BPR Mekar Nugraha ?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap turnover intention di PT. BPR Mekar Nugraha ?

1.3 Tujuan penelitian

Setelah diuraikan bagaimana latar belakang dan rumusan masalahnya, adapun kegunaan dan tujuan penelitian tersebut antara lain :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap turnover intention
2. Untuk mengetahui pengaruh job insecurity terhadap turnover intention
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap turnover intention

1.4 Manfaat penelitian

Segala bentuk penelitian yang dilakukan akan memberikan manfaat kepada pihak yang terkait, seperti perusahaan, peneliti, responden, peneliti berikutnya dan juga pihak lainnya. Pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, peneliti berharap agar mampu menjadi landasan atau pedoman bagi perusahaan untuk menentukan langkah kedepan perusahaan dalam menurunkan tingkat turnover.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan untuk meningkatkan wawasan ataupun pemahaman bagi peneliti untuk melihat persoalan bisnis dan cara memecahkan permasalahannya, terlebih yang berkaitan dengan turnover intention yang disebabkan karena kompensasi, job insecurity, dan disiplin kerja.

3. Bagi pihak lain

Adanya hasil penelitian ini, diharapkan agar dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Turnover Intention

Menurut Dharma dalam Sunarsi & Kusjono (2019) Turnover Intention adalah sejauh mana seorang karyawan cenderung untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau jika karyawan tersebut berencana untuk meninggalkan perusahaan dalam tiga, enam bulan mendatang, tahun depan, dan dua tahun berikutnya. Sedangkan menurut Darmayanti dkk (2020), mendefinisikan intensi turnover (turnover intention) sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai lanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan.

Pendapat lain disampaikan oleh (Harnoto dalam Nasution, 2009) turnover intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa turnover intention merupakan keinginan seorang karyawan untuk mencari atau berpindah keperusahaan lain.

Menurut Darmayanti dkk (2020), factor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention terdiri dari :

a) Faktor lingkungan yang terdiri dari :

1. Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah turnover intention.
2. Kesempatan kerja. Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di bursa kerja, semakin besar turnover intention.

b) Faktor individual yang terdiri dari :

1. Kepuasan kerja. Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intensi turnover.
2. Komitmen terhadap lembaga. Semakin loyalkaryawan terhadap lembaga, semakin kecil turnover intention. Semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, semakin kecil turnover intention.
3. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja. Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar turnover intention.
4. Niat untuk tetap tinggal. Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil turnover intention.
5. Pelatihan umum/peningkatan kompetensi. Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil turnover intention.

6. Kemauan bekerja keras. Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil turnover intention.

7. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya. Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku mencari peluang kerja lain, dan menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

Booth dan Hamer (2012) mengemukakan beberapa aspek dalam turnover intention yaitu :

- 1) Tingkat kepercayaan, merupakan kondisi kebijakan dan perasaan karyawan terhadap perusahaan.
- 2) Kepuasan kerja, merupakan hasil atau pencapaian pekerjaan karyawan yang diapresiasi.
- 3) Dukungan manajemen, suatu kondisi diaman karyawan merasa diapresiasi didalam suatu organisasi dalam bentuk kritikan yang membangun, memahami pekerjaan serta mempunyai tujuan yang dalam pencapai pekerjaan.
- 4) Perkembangan karir, tanggapan karyawan tentang banyaknya gaji atau upah yang didapatkan untuk terciptanya kepuasan karyawan dengan pencapaian pengembangan karir.

Tiga indikator turnover intention menurut Santoni & Harahap (2018) diantaranya yaitu:

- 1) Keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan yang disebabkan oleh faktor lingkungan kerja dan kesehatan kerja.
- 2) Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih layak karena mengukur sesuai kemampuan, transportasi, jarak tempuh serta dukungan dari keluarga.
- 3) Keinginan karyawan untuk mendapatkan upah yang layak atau mendapatkan jabatan yang baik, meningkatkan kapasitas individu dan tekad untuk mengembangkan perusahaan.

2.1.2 Kompensasi

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2019) adalah: Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial (Sutikno, 2020). Menurut Werther & Davis dalam Sinambela & Sinambela (2019) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas

kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai, maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusinya.

Rivai dalam Sopiha & Sangadji (2018) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi Finansial Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif. Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2. Kemampuan dan Kesiapan Perusahaan. Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan. Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang

akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4. Biaya Hidup Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5. Kondisi Perekonomian Nasional Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

Menurut Simamora (2022) terdapat empat indikator kompensasi, yaitu :

1. Gaji/Upah

Gaji merupakan imbalan balas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai seorang karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditujukan pada karyawan tertentu, biasanya pada karyawan operasional.

2. Insentif

Insentif merupakan jenis kompensasi yang diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat dari hasil kinerja.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan jenis kompensasi dalam bentuk nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Jenis kompensasi nonfinansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

2.1.3 Jobs Insecurity

Menurut (Saputra, 2017) job insecurity sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Pegawai yang mengalami job insecurity dapat mengganggu semangat kerja sehingga efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas tidak dapat diharapkan dan mengakibatkan turunnya produktivitas kerja. Sedangkan Menurut Mulia dan Supartha, (2018) job insecurity merupakan cerminan derajat kepada karyawan yang merasakan pekerjaan mereka terancam dan merasakan ketidakberdayaan untuk melakukan segalanya tentang itu.

Menurut Smithson & Lewis, (dalam Alhempri (2015), Job Insecurity merupakan kondisi psikologis seseorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Job insecurity memiliki dua komponen, yaitu kemungkinan merasakan kehilangan pekerjaan dan keparahan yang dirasakan dari kehilangan (Putri dan Rivai, 2019). Sehingga dapat

disimpulkan bahwa job insecurity merupakan ketidaknyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Suhartono, (2007), dalam Sutrisno, Wardani, dan Pramono (2014), beberapa hal yang menjadi masalah dalam keamanan kerja diantaranya sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan, yang dimaksud adalah segala sesuatu yang ada di sekitar individu, baik itu berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan pekerja yang bersangkutan. Hal ini meliputi:
 2. lingkungan kerja, Masalah seringkali timbul karena pekerja merasa tidak nyaman dengan lingkungannya, seperti bekerja di tempat yang tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja sangat padat, lingkungan kurang bersih, dan sebagainya.
 3. Beban kerja, Kelebihan beban kerja akan mengakibatkan kita mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu:
 - a) Beban kerja kuantitatif adalah jika pekerjaan yang kita terima dan ditargetkan, melebihi kapasitas yang kita miliki
 - b) Beban kerja kualitatif adalah suatu pekerjaan yang kita terima sangat kompleks dan sulit, sehingga dapat menyita kemampuan teknis dan pikiran.
 4. pekerjaan beresiko tinggi, Pekerjaan-pekerjaan yang beresiko tinggi dan berbahaya bagi keselamatan, seperti bekerja di perusahaan kayu lapis, pertambangan minyak, listrik, dan sebagainya, dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman dan kekhawatiran yang berlebihan akan masalah kecelakaan yang setiap saat dihadapi oleh karyawan/
 5. Konflik Peran Masalah lain yang timbul adalah ketidakjelasan peran dalam bekerja sehingga tidak tahu apa yang diharapkan manajemen dari diri karyawan tersebut. Masalah ini sering timbul pada karyawan yang bekerja di perusahaan besar, yang kurang memiliki struktur yang jelas, tuntutan kerja, tanggung jawab kerja, prosedur tugas dan kerja.
 6. Pengembangan Karir Ketidakjelasan jenjang karir, penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan atau karena tidak adanya kesempatan pengembangan karir (untuk naik jabatan dan mendapatkan promosi), seringkali menimbulkan suatu kecemasan terhadap keberlangsungan pekerjaan, rasa bosan, dan demotivasi sehingga karyawan tidak produktif lagi.
 7. Pusat pengendalian, mencerminkan tingkat kepercayaan individu mengenai kemampuannya untuk mempengaruhi kejadian-kejadian yang berhubungan dengan kehidupan atau lingkungannya.

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur job insecurity menurut (Karomah, 2020) yaitu:

1. Konflik Peran
2. Ketidakjelasan peran
3. Perubahan organisasi
4. Lokus kendali

2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur dan merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi (Agustinus I & Eddy Nugroho R, 2015). Disiplin kerja merupakan kesadaran maupun kesediaan seseorang untuk menaati segala peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku (Hasibuan, 2021). Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa “Dicipline is management action to enforce organization standars” yang dapat diartikan disiplin kerja sebagai pelaksana manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan tingkat pengendalian diri atau karyawan terhadap peraturan perusahaan.

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya apabila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan (Darmawan, 2013). Penerapan disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang dari tugas tugas yang diterimanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan tujuan dari perusahaan, karyawan, hingga masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2017), ada beberapa tipe kegiatan kedisiplinan, yaitu sebagai berikut.

1. Disiplin Preventif Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi aturan yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan Cara preventif, pegawai dapat melihat dirinya terhadap peraturan-peraturan suatu organisasi atau perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan Akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.
2. Disiplin Korektif Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan menggerakkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada suatu organisasi atau perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Terdapat beberapa Indikator disiplin kerja menurut Malayu S.p Hasibuan (2017) diantaranya :

1. Kehadiran ditempat kerja

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara kompensasi terhadap turnover intention

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam menghargai kinerja atau prestasi karyawan. Selain itu kompensasi yang diberikan diharapkan dapat membuat karyawan merasa puas dan meminimalisir terjadinya turnover intention. Jika karyawan mendapatkan kompensasi atau imbalan yang sebanding dengan prestasinya maka karyawan akan terpuaskan dan akan bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Hasibuan 2016) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2017) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

H1 : Kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention

2.2.2 Hubungan antara job insecurity terhadap turnover intention

Menurut Greenhalgh & Rosenblatt, (dalam Sandi, 2014), Karyawan yang mengalami tekanan job insecurity memiliki alasan rasional untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang dapat mendukung kelanjutan dan memberikan rasa aman bagi karirnya, Karenanya karyawan yang mengalami tekanan atau tidak mendapat tekanan dan mudah memperoleh pekerjaan ditempat lain. Menurut Smithson & Lewis, (dalam Alhempri (2015), Job Insecurity merupakan kondisi psikologis seseorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Dalam penelitian yang sudah dilakukan oleh (Made et al., 2020) mengungkapkan bahwa job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang

dilakukan oleh (Saputra, 2017) yang mengungkapkan bahwa job insecurity berpengaruh positif terhadap turnover intention.

H2 : Job insecurity berpengaruh positif terhadap turnover intention

2.2.3 Hubungan antara disiplin kerja terhadap turnover intention

Menurut Nuraldy, dkk (2021) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Seorang karyawan yang memiliki kedisiplinan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut merasa nyaman dalam bekerja sehingga tidak akan berfikir untuk mencari pekerjaan lain atau keluar dari perusahaan. Penerapan disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang dari tugas tugas yang diterimanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan tujuan dari perusahaan, karyawan, hingga masyarakat. Oleh karena itu para manajer diharapkan dapat memastikan para bawahannya untuk memiliki sifat disiplin yang baik (Nurmutia et al., 2023).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Agustinus I & Eddy Nugroho R, 2015) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian yang di lakukan oleh (Nurmutia et al., 2023) yang mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Virida N. Karimah & Suaibatul A. (2024)	“Pengaruh Job Insecuryti, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention”	Job Insecuryti, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention
2	Taripar Sembiring & Sri Widodo (2023)	“Pengaruh Beban kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention”	Beban kerja, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap turnover intention.

3	Ni Made Dwi dkk (2023)	“Analisis Job Insecurity, Beban Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention”	Job insecurity dan beban kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention. Sedangkan kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention
4	Asron Saputra (2017)	“Pengaruh Kompensasi Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention”	Kompensasi berpengaruh negative terhadap turnover intention, sedangkan job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention
5	Chanifatul Azizah & Rochiyati Murniningsih (2022)	“Pengaruh Job Insecurity Dan Workload Terhadap Turnover Intention Dengan Job Jatisfaction Sebagai Variabel Mediasi”	Job insecurity dan job jatisfaction berpengaruh negative terhadap turnover intention. Sedangkan workload berpengaruh positif terhadap turnover intention.
6	Idrus dkk, (2015)	“Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Turnover Itention”	Beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.
7	I Gusti Ayu dkk, (2023)	“Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Job Insecurity Turnover Intention”	Komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap turnover intention. Sedangkan disiplin kerja dan job insecurity berpengaruh positif terhadap turnover intention
8	Siti Nurmitia & Ratri Wahyuningtyas (2023)	“Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Turnover Intention”	Disiplin kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention
9	Fatari & Wahyu (2023)	“Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Turnover Intention”	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap turnover intention

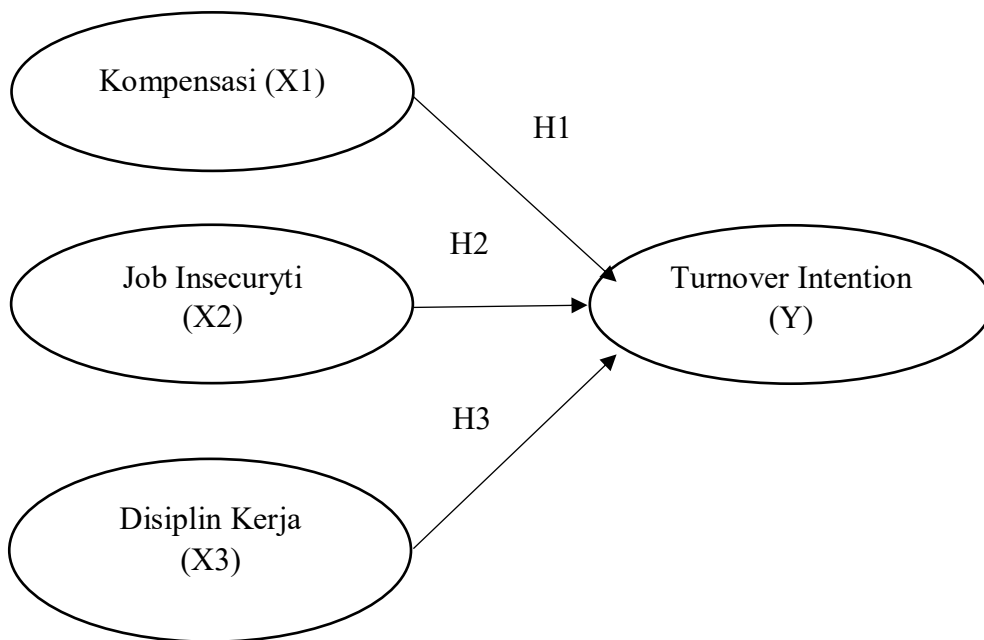
10	Hafiz Laksana (2021)	“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention”	Disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention
----	----------------------	--	---

2.4 Kerangka penelitian

Kerangka penelitian ini menjelaskan pengaruh variabel bebas berupa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan dengan variabel terikat yaitu turnover intention. Peneliti ingin mengetahui lebih dalam dampak variabel independen terhadap variabel dependen.

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel – variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas (*independent*), yang disimbolkan dengan (X) yaitu kompensasi (X1), job insecurity (X2), disiplin kerja (X3) serta satu variabel terikat (*dependent*) yang disimbolkan dengan (Y) yaitu turnover intention.

3.1.2 Definisi Operasional

Dengan adanya definisi operasional pada variabel yang dipilih dan digunakan dalam penelitian maka akan mudah diukur. Variabel tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Definisi operasional

No	Nama Variabel	Definisi variabel	Indikator	Sumber
1	Kompensasi (X1)	Imbalan atas prestasi kerja yang diberikan perusahaan	1. Gaji/Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas	Simamora (2022)
2	Job insecurity (X2)	kondisi psikologis seseorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah	1. Konflik Peran 2. Ketidakjelasan peran 3. Perubahan organisasi 4. Lokus kendali	Karomah (2019)
3	Disiplin kerja (X3)	perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.	1. Kehadiran ditempat kerja 2. Ketaatan pada peraturan kerja 3. Ketaatan pada standar kerja 4. Tingkat kewaspadaan tinggi 5. Bekerja etis	Hasibuan (2017)

4	Turnover Intention (Y)	Sejauh mana karyawan berkeinginan untuk keluar atau mencari pekerjaan baru	<p>a. Keinginan karyawan untuk mengundurkan diri</p> <p>b. Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih layak</p> <p>c. Keinginan karyawan untuk mendapatkan upah yang layak</p>	Santoni & Harahap (2018)
---	------------------------	--	--	--------------------------

3.2 Objek Penelitian, Unit Sampel, Populasi, dan Sampel

a. Objek Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan di PT. BPR Mekar Nugraha Semarang.

b. Populasi

Adapun yang dijadikan sebagai populasi adalah semua atau keseluruhan karyawan PT. BPR Mekar Nugraha Semarang, sebanyak 60 karyawan.

c. Sampel

Sampel merupakan suatu prosedur pengambilan data di mana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi (Umar, 2019). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan BPR Mekar Nugraha Semarang dengan jumlah 60 orang. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu Non probability Sampling dengan menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2019), non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak memberi peluang bagi populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel

3.3 Jenis data dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019), data primer adalah sebuah data yang langsung didapatkan dari sumber dan diberi kepada pengumpul data atau peneliti. Data primer ini di peroleh dengan cara menyebar kuesioner kepada responden yang dilakukan oleh peneliti.

b. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2019) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung diterima oleh pengumpul data, bisa melalui orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder ini diperoleh dari literature, jurnal dan refrensi yang digunakan oleh peneliti.

3.3.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang pengumpulan data dari jawaban responden melalui kuesioner penelitian. Selain itu penelitian ini memerlukan data pelengkap yang dapat diperoleh dari literatur, jurnal – jurnal terdahulu.

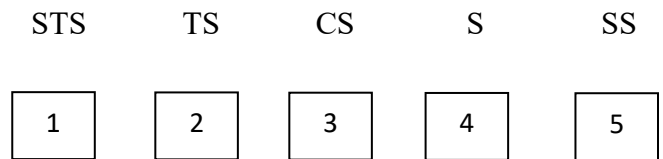
3.4 Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah suatu bentuk analisis yang berdasarkan data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data deskriptif merupakan data informasi, uraian dalam bentuk prosa kemudian dikaitkan dengan data yang lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran sehingga memperoleh gambaran baru atau menguatkan suatu gambaran yang sudah ada. Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data mengenai gambaran umum responden serta identitas responden. (Sugiyono, 2019).

3.5 Skala pengukuran

Untuk mengukur variabel penelitian yang telah ditetapkan, Digunakan skala pengukuran. Skala pengukuran dipakai untuk mengukur pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti dan selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala 1-5 maka varibel yang akan diteliti dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator itu menjadi titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang memakai skala *Likert* pengukuran dan mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat posisiif yang dapat berupa kata sebagai berikut:



3.6 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan objektif dan dapat dijadikan landasan dalam proses analisis, maka diperlukan pengumpulan data dengan metode:

1. Metode Kuesioner

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar kepada responden dengan berbagai alternatif jawaban yang sudah disediakan.

2. Observasi

Dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara langsung ke objek penelitian.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur kuesioner tersebut. (Ghozali, 2018).

1. Jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2018).
2. Jika $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid (Ghozali).

Nilai $r\text{-hitung}$ diperoleh dari hasil pengolahan menggunakan komputer program SPSS. Sedangkan nilai $r\text{-tabel}$ diperoleh dengan melihat tabel pembandingan dengan taraf signifikansi 5%.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu data dikatakan reliabel adalah variabel memiliki nilai Cronbach alpha 0,6 atau tidak reliabel apabila memiliki nilai Cronbach alpha lebih kecil dari 0,6 (Ghozali, 2018).

3.8 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi benar – benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif, maka model tersebut harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas.

3.8.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah ada dalam suatu model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas selain menggunakan uji grafik dilengkapi dengan uji statistik untuk menguji normalitas residual. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik dengan pertimbangan tidak menimbulkan bias bagi yang mempersiapkan. Uji statistik yang digunakan adalah uji statistik non parametrik kolmogorov – Smirnov (K-S). Uji K-

S dilakukan dengan membuat hipotesis tes statistik sederhana yang dapat dilakukan berdasarkan nilai kolmogrov-smirnov. Menurut Ghozali (2018) Kriteria uji kolmogrov-smirnov adalah sebagai berikut :

Jika Asymp. Sig > 0,05 maka data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal.

Jika Asymp.Sig < 0,05 maka data yang digunakan dalam penelitian tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Uji Multikolinieritas

Bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas Ghozali (2018). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel – variabel ini tidak orthogonal. Variabel bebas sama dengan nol. Menganalisis matrik korelasi variabel – variabel bebas menurut Imam Ghozali (2018) Langkah menganalisis asumsi multikoloneritas yaitu:

- Jika nilai tolerance > dari nilai 0,1 dan nilai VIF < dari nilai 10 maka tidak ditemukan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2018).
- Jika nilai tolerance < dari 0,1 dan nilai VIF > dari nilai 10 maka ditemukan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2018).

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2018). Jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik jika tidak ditemukan Heteroskedositas. Menurut Ghozali (2018) Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji glejser yaitu dengan membandingkan nilai sig > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9 Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh promosi, harga, kualitas pelayanan, dan minat beli secara bersama – sama melalui suatu persamaan regresi linier berganda. Pengujian ini bertujuan untuk menguji untuk menguji apakah variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent. Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan hubungan antara variabel dependent dengan variabel independent Ghozali (2018). Adapun persamaan model regresi berganda tersebut adalah:

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

Keterangan:

Y : Turnover Intention

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$: Koefisien Regresi

X₁ : Kompensasi

X₂ : Job Insecurity

X₃ : Disiplin Kerja

3.10 Pengujian Hipotesis

3.10.1 (Uji t)

Menurut Ghozali (2018) untuk mengetahui variabel yang berpengaruh antar X₁, X₂, X₃ terhadap Y secara individual (parsial) maka di gunakan Uji t . Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut:

- a. Jika Sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b. Jika Sig > 0,05 maka Ha ditolak dan Ho diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

3.10.2 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel–variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R² pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R², nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel *independent* ditambahkan kedalam model (Ghozali, 2018).