

**Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Karyawan BMT NU Di Kabupaten Bondowoso**

**Mohammad Rohib Hasani<sup>1</sup>, Akhmad Suharto<sup>2</sup>, Rusdiyanto<sup>3</sup>**

Prodi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Jember

Email: [rohahasani823@gmail.com](mailto:rohahasani823@gmail.com)<sup>1</sup>, [akhmadsuharto@unmuhjember.ac.id](mailto:akhmadsuharto@unmuhjember.ac.id)<sup>2</sup>,  
[rusdiyanto@unmuhjember.ac.id](mailto:rusdiyanto@unmuhjember.ac.id)<sup>3</sup>

**Abstrak**

Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat menjadi tantangan serius bagi organisasi, termasuk BMT NU di Kabupaten Bondowoso, karena berdampak pada stabilitas tenaga kerja, produktivitas, serta peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turnover karyawan antara lain kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 104 karyawan BMT NU di berbagai cabang di Kabupaten Bondowoso. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap turnover karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover karyawan, di mana kompensasi yang lebih baik dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat menurunkan tingkat turnover. Sebaliknya, persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover karyawan, meskipun secara teori dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Berdasarkan temuan ini, organisasi disarankan untuk meningkatkan sistem kompensasi yang lebih adil dan kompetitif serta menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mendukung retensi karyawan dalam jangka panjang.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Persepsi Dukungan Organisasi, Turnover Karyawan.

**Abstract**

*A high employee turnover rate can be a serious challenge for organizations, including BMT NU in Bondowoso Regency, because it has an impact on workforce stability, productivity, and increases recruitment and training costs. Factors that can influence employee turnover include compensation, leadership style, and perceptions of organizational support. This research aims to analyze the influence of compensation, leadership style, and perceptions of organizational support on employee turnover at BMT NU Bondowoso Regency. This research uses a quantitative approach with a survey method by distributing questionnaires to 104 BMT NU employees in various branches in Bondowoso Regency. Data analysis was carried out using multiple linear regression to test the influence of independent variables on employee turnover. The research results show that compensation and leadership style have a significant influence on employee turnover, where better compensation and an effective leadership style can reduce turnover rates. In contrast, perceived organizational support does not have a significant influence on employee turnover, although in theory it can increase employee loyalty and retention. Based on these findings, organizations are advised to improve compensation systems that are fairer and more competitive and implement a more participative leadership style to create a more stable work environment and support employee retention in the long term.*

**Keywords:** Compensation, Leadership Style, Perception of Organizational Support, Employee Turnover.

## I. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran krusial dalam kesuksesan organisasi, tidak hanya sebagai unit administratif tetapi juga sebagai mitra strategis yang membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Pahira & Rinaldy, 2023). Proses dalam MSDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengelolaan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks globalisasi, perubahan dunia kerja juga berdampak signifikan pada sektor keuangan berbasis syariah, seperti bank syariah, asuransi syariah, dan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), yang terus berkembang dengan peningkatan jumlah nasabah dan layanan (Rosyid *et al.*, 2023). Keberhasilan lembaga keuangan syariah bergantung pada penerapan prinsip-prinsip Islam seperti bebas riba, transparansi, dan keadilan, serta pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas guna memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Industri keuangan syariah di Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang pesat, seperti tercermin dalam laporan OJK pada Global Islamic Finance Report (GIFSR) 2017, yang mencatat bahwa pangsa pasar perbankan syariah mencapai Rp388,65 triliun atau 5,46% dari total industri perbankan nasional. Peningkatan ini menunjukkan ketertarikan masyarakat terhadap layanan keuangan berbasis syariah, yang didukung oleh ekspansi jaringan dengan 2.186 kantor cabang dan 2.669 unit usaha syariah pada tahun 2016, serta tenaga kerja sebanyak 56.486 orang. Sektor ini tidak hanya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi syariah tetapi juga terhadap perluasan lapangan kerja nasional. Meski demikian, industri ini menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama tingginya tingkat turnover karyawan, yang berdampak pada stabilitas organisasi dan kualitas layanan (Syarifudin & Silvia, 2023). Oleh karena itu, diperlukan strategi yang efektif untuk mengatasi permasalahan ini guna memastikan keberlanjutan industri keuangan syariah di masa depan.



Sumber: <https://shorturl.at/5MYJz>

Gambar 1. Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia Periode 2018-2022

Industri keuangan syariah di Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan yang stabil, dengan total aset mencapai Rp2.375,84 triliun pada Desember 2022 atau setara dengan USD 151,03 miliar, mencerminkan pangsa pasar sebesar 10,69%. Pertumbuhan ini didominasi oleh sektor perbankan syariah, sementara industri keuangan non-bank syariah dan pasar modal syariah turut berkontribusi signifikan (Permatasari, 2020). Meningkatnya minat masyarakat terhadap layanan keuangan syariah mengindikasikan prospek cerah bagi industri ini, namun tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama turnover karyawan, menjadi hambatan yang perlu diatasi. Tingginya tingkat turnover karyawan di berbagai sektor, termasuk keuangan syariah, sering disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, tawaran pekerjaan

yang lebih baik, serta ketidaksesuaian ekspektasi dengan kondisi kerja yang ada (Hariyani & Issalillah, 2022). Dampaknya meliputi meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan serta penurunan produktivitas tenaga kerja yang tersisa (Dyah Ambar Fatikasari, Akhmad Suharto, 2022). Di Jawa Timur, khususnya Kabupaten Bondowoso, turnover karyawan di lembaga keuangan syariah seperti BMT menjadi isu yang cukup serius, dengan penelitian menunjukkan bahwa faktor kompensasi dan gaya kepemimpinan menjadi pemicu utama perputaran tenaga kerja yang tinggi (Dionysia Okta Suryaningtyas & Achmad Fauzi, 2024). Oleh karena itu, strategi yang efektif dalam pengelolaan SDM sangat dibutuhkan agar industri ini dapat mempertahankan stabilitas dan kualitas layanan bagi masyarakat.

Turnover karyawan merupakan masalah kompleks yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, seperti ketidakpuasan kerja, kompensasi yang tidak memadai, serta gaya kepemimpinan yang kurang sesuai (Ghufron & Dewi, 2024). Ketidakpuasan dapat muncul akibat beban kerja yang tidak seimbang atau kurangnya apresiasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan stabilitas organisasi (Arsita et al., 2024). Selain itu, kompensasi yang adil dan transparan sangat penting dalam membangun loyalitas karyawan, karena ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan dapat memicu mereka untuk mencari peluang di tempat lain (Febriyansyah et al., 2024). Gaya kepemimpinan juga berperan besar, di mana pemimpin yang adaptif dan partisipatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sedangkan kepemimpinan otoriter cenderung meningkatkan tingkat turnover (Robertus Adi Nugroho, 2021). Dukungan organisasi yang kuat, seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan peluang pengembangan karier, dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi kecenderungan mereka untuk keluar dari perusahaan (Marbun, 2022). Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM yang efektif diperlukan agar organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan mengurangi tingkat turnover.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa turnover karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai (Dedi Rianto Rahadi, Az-zahra Riyadul Jannah, 2024), kompensasi yang adil untuk meningkatkan loyalitas (Zahara Tussoleha Rony et al. (2023), serta dukungan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Sumrahadi et al 2019). Namun, penelitian sebelumnya cenderung hanya menyoroti satu atau dua faktor tanpa melihat pengaruhnya secara simultan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis komprehensif mengenai pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap turnover karyawan, dengan studi kasus di BMT NU Kabupaten Bondowoso.

Tingkat turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso selama 2018–2023 menunjukkan fluktuasi yang mengkhawatirkan, dengan beberapa cabang mencatat angka turnover di atas 22% pada tahun-tahun tertentu. Masalah ini berdampak pada peningkatan biaya rekrutmen, penurunan produktivitas, serta terganggunya kualitas layanan kepada nasabah. Faktor utama yang diduga berkontribusi adalah ketidakpuasan kerja, gaya kepemimpinan yang kurang mendukung, dan ketidaksesuaian ekspektasi karyawan terhadap organisasi. Turnover yang tinggi juga berpotensi menurunkan motivasi karyawan yang tersisa dan memperburuk reputasi organisasi dalam menarik talenta berkualitas. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap turnover karyawan guna menemukan solusi strategis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menjaga stabilitas SDM di BMT NU Kabupaten Bondowoso.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso, khususnya terkait kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi. Dengan memahami pengaruh masing-

masing variabel tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi strategis untuk mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas serta kepuasan kerja karyawan.

## II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso (Sugiyono, 2018). Data dikumpulkan melalui kuisioner yang diukur menggunakan skala Likert dan dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan data primer dari responden dan data sekunder dari literatur serta laporan organisasi guna memperkuat validitas hasil (Sugiyono, 2019). Dengan menggunakan teknik non-probability sampling dan metode sampling insidental, penelitian ini melibatkan 104 responden yang dipilih berdasarkan perhitungan rumus Slovin. Untuk memastikan keakuratan analisis, penelitian ini menerapkan berbagai uji statistik, termasuk uji validitas dan reliabilitas, serta uji asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap turnover karyawan, sementara uji t dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menguji signifikansi serta kekuatan model penelitian (Creswell, 2017). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam dalam merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif guna mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas organisasi di sektor keuangan syariah.

## III. Hasil dan Pembahasan

Baitul Maal wat Tamwil Nahdlatul Ulama (BMT NU) merupakan lembaga keuangan mikro syariah yang berperan dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi umat dengan prinsip keadilan dan transparansi. Di Kabupaten Bondowoso, BMT NU berkembang pesat dengan mendirikan berbagai cabang yang memberikan layanan keuangan berbasis syariah serta mendukung pertumbuhan usaha kecil melalui pembiayaan dan edukasi ekonomi Islam. Sejak berdirinya pada tahun 2018, beberapa cabang telah meraih penghargaan atas kinerja mereka dalam pelayanan keuangan syariah, mencerminkan komitmen terhadap profesionalisme dan kesejahteraan masyarakat. Dengan visi menjadi koperasi syariah yang mandiri dan berkelanjutan, BMT NU menjalankan misi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, mengembangkan usaha produktif, serta membangun kemitraan strategis. Struktur organisasi yang sistematis memastikan operasional yang efisien dan sesuai prinsip syariah, sementara program sosial seperti zakat produktif dan pendampingan usaha semakin memperkuat peran BMT NU dalam membangun ekonomi syariah yang inklusif dan berkelanjutan.

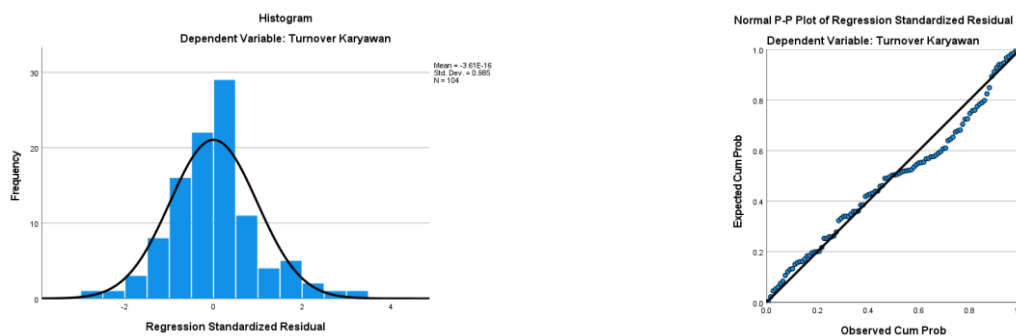
Tabel 1. Karakteristik Informan

<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jenis Kelamin		
Laki-laki	52	50.0
Perempuan	52	50.0
Usia		
< 20 Tahun	10	9.6
20-30 Tahun	40	38.5
31-40 Tahun	30	28.8
41-50 Tahun	15	14.4
> 50 Tahun	9	8.7
Lama Bekerja		
< 1 Tahun	20	19.2

1-3 Tahun	35	33.7
4-6 Tahun	30	28.8
7-10 Tahun	19	18.3

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Penelitian ini melibatkan 104 responden dengan distribusi gender yang seimbang, yaitu 52 laki-laki (50%) dan 52 perempuan (50%), sehingga analisis yang dilakukan dapat mencerminkan perspektif kedua kelompok secara objektif. Mayoritas responden berada dalam rentang usia 20-30 tahun (38,5%), menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BMT NU Kabupaten Bondowoso masih dalam tahap pengembangan karir. Dari segi lama bekerja, sebagian besar karyawan memiliki masa kerja 1-3 tahun (33,7%), diikuti oleh 4-6 tahun (28,8%), yang mengindikasikan adanya dinamika retensi dalam organisasi. Keberadaan karyawan dengan masa kerja lebih lama menunjukkan adanya faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi loyalitas mereka, seperti kompensasi, kepemimpinan, dan dukungan organisasi, yang akan dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.



Sumber: SPSS27 (2025)

Gambar 2. Uji Normalitas Histogram dan P-Plot

Berdasarkan Gambar 2, uji normalitas menggunakan histogram dan P-P Plot menunjukkan bahwa data residual dalam penelitian ini terdistribusi normal. Histogram memperlihatkan pola distribusi berbentuk lonceng (bell-shaped curve), yang menunjukkan kecenderungan distribusi normal. Selain itu, pada Normal P-P Plot, titik-titik data tersebar di sekitar garis diagonal, yang mengindikasikan bahwa data residual tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas terpenuhi, sehingga analisis regresi dapat dilakukan secara valid tanpa adanya bias dalam estimasi parameter.

Tabel 2. Uji Multikolinieritas  
**Coefficients<sup>a</sup>**

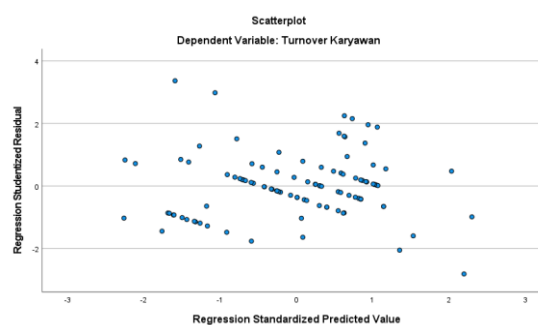
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.932	1.100		3.573	.001		
Kompensasi	.153	.069	.201	2.199	.030	.731	1.367
Gaya Kepemimpinan	.427	.071	.538	5.979	.000	.755	1.324

Presepsi Dukungan Organisasi	-.097	.053	-.153	-1.818	.072	.866	1.155
------------------------------	-------	------	-------	--------	------	------	-------

a. Dependent Variable: Turnover Karyawan

Sumber: SPSS27 (2025)

Berdasarkan Tabel 2, uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai Tolerance untuk semua variabel independen lebih dari 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah 10, yaitu kompensasi (VIF = 1,367), gaya kepemimpinan (VIF = 1,324), dan persepsi dukungan organisasi (VIF = 1,155). Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi, sehingga masing-masing variabel independen dapat dianalisis secara valid tanpa adanya hubungan yang terlalu kuat di antara mereka. Dengan demikian, model regresi ini memenuhi asumsi multikolinearitas dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.



Sumber: SPSS27 (2025)

Gambar 3. Uji Heterokedastisitas Scatterplot

Berdasarkan Gambar 3, uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot menunjukkan bahwa sebaran titik-titik data tidak membentuk pola tertentu dan tersebar secara acak di sekitar sumbu nol. Hal ini mengindikasikan bahwa varians residual tetap konstan di sepanjang rentang nilai variabel independen, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas terpenuhi, dan model regresi yang digunakan dapat memberikan estimasi yang tidak bias serta valid untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.932	1.100		3.573	.001
	Kompensasi	.153	.069	.201	2.199	.030
	Gaya Kepemimpinan	.427	.071	.538	5.979	.000
	Presepsi Dukungan Organisasi	-.097	.053	-.153	-1.818	.072

a. Dependent Variable: Turnover Karyawan

Sumber: SPSS27 (2025)

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 3, Analisis Regresi Linier Berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3.932 + 0.153X_1 + 0.427X_2 - 0.097X_3 + e$$

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan, sedangkan persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Variabel kompensasi memiliki koefisien sebesar 0.153 dengan signifikansi 0.030, menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin rendah turnover karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling kuat dengan koefisien 0.427 dan signifikansi 0.000, yang berarti kepemimpinan yang efektif dapat menekan turnover secara signifikan. Sementara itu, persepsi dukungan organisasi memiliki koefisien -0.097 dengan signifikansi 0.072, yang menunjukkan bahwa meskipun cenderung menurunkan turnover, pengaruhnya tidak cukup signifikan. Oleh karena itu, BMT NU Kabupaten Bondowoso perlu lebih memprioritaskan peningkatan kompensasi dan kualitas kepemimpinan sebagai strategi utama dalam mengurangi tingkat turnover karyawan.

Tabel 4. Uji t  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.932	1.100		3.573	.001
Kompensasi	.153	.069	.201	2.199	.030
Gaya Kepemimpinan	.427	.071	.538	5.979	.000
Presepsi Dukungan Organisasi	-.097	.053	-.153	-1.818	.072

a. Dependent Variable: Turnover Karyawan

Sumber: SPSS27 (2025)

Hasil uji t menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan, sedangkan persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Kompensasi memiliki nilai t hitung 2.199 dengan signifikansi 0.030, yang berarti semakin baik kompensasi, semakin rendah tingkat turnover. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling kuat dengan nilai t hitung 5.979 dan signifikansi 0.000, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat secara signifikan mengurangi turnover karyawan. Sementara itu, persepsi dukungan organisasi memiliki nilai t hitung -1.818 dengan signifikansi 0.072, yang menunjukkan hubungan negatif terhadap turnover, tetapi tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, organisasi perlu lebih berfokus pada peningkatan kompensasi dan gaya kepemimpinan sebagai strategi utama dalam menekan turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.932	1.100		3.573	.001
Kompensasi	.153	.069	.201	2.199	.030
Gaya Kepemimpinan	.427	.071	.538	5.979	.000
Presepsi Dukungan Organisasi	-.097	.053	-.153	-1.818	.072

a. Dependent Variable: Turnover Karyawan

Sumber: SPSS27 (2025)

Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa 88,8% variasi turnover karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi, sementara 11,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R Square sebesar 87,0% juga mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik dalam menjelaskan turnover karyawan. Temuan ini memperkuat hasil uji t yang menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih fokus pada peningkatan kompensasi dan gaya kepemimpinan sebagai strategi utama untuk menekan tingkat turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Karyawan**

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja (Milkovich & Newman, 2008). Dalam penelitian ini, kompensasi diukur melalui indikator gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja, yang semuanya berkontribusi terhadap retensi karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan dengan nilai koefisien 0.153 dan signifikansi 0.030, yang berarti semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin rendah tingkat turnover. Temuan ini sejalan dengan teori ekuitas yang dikemukakan oleh Adams (1965) dalam Dhiya (2024), di mana karyawan akan membandingkan imbalan yang diterima dengan usaha yang mereka keluarkan. Jika mereka merasa kompensasi tidak adil, maka tingkat ketidakpuasan meningkat, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Penelitian ini juga konsisten dengan temuan Rofiki & Hasanah (2024) serta Fausia & Kuswinarno (2024), yang menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat menurunkan turnover karyawan di sektor keuangan syariah. Selain itu, penelitian ini menyoroti bahwa selain kompensasi, faktor seperti lingkungan kerja, peluang karier, dan keseimbangan kerja-hidup juga berperan dalam keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Oleh karena itu, untuk menekan tingkat turnover, BMT NU Kabupaten Bondowoso tidak hanya perlu meningkatkan kebijakan kompensasi yang adil dan transparan, tetapi juga harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan pengembangan karier, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan**

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.427 dan signifikansi 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin rendah tingkat turnover karyawan. Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) dalam Kariuki (2021) mendukung temuan ini, di mana pemimpin yang memberikan motivasi, inspirasi, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter atau kurang mendukung sering kali menyebabkan ketidakpuasan, yang dapat mendorong karyawan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih baik. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Rahmawati et al (2022), Widyabakti et al (2022), Wijyantini & Safitri (2022), dan Makitsuna & Nugraha (2024), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif

dan transformasional secara signifikan mengurangi turnover karyawan dalam sektor perbankan syariah dan organisasi berbasis syariah.

Meskipun gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover karyawan, penelitian ini juga menegaskan bahwa faktor lain, seperti kompensasi, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan, turut berkontribusi dalam menentukan keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi. Oleh karena itu, BMT NU Kabupaten Bondowoso tidak hanya perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan, tetapi juga harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Manajemen disarankan untuk mendorong penerapan gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan guna meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Dengan strategi kepemimpinan yang efektif, turnover karyawan dapat ditekan, sehingga stabilitas dan produktivitas organisasi dapat terus ditingkatkan.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso, dengan nilai koefisien regresi sebesar  $-0.097$  dan signifikansi  $0.072$ . Meskipun hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi, turnover cenderung menurun, pengaruhnya tidak cukup kuat dalam model penelitian ini. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Adi Putranto *et al* (2022) dan Hysadha *et al* (2022), yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan penting dalam menekan turnover karyawan di sektor keuangan syariah. Menurut Teori Dukungan Organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986 dalam Khajuria & Khan (2021), ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam kesejahteraan serta pengembangan karier, mereka akan lebih loyal terhadap organisasi. Namun, dalam konteks BMT NU Kabupaten Bondowoso, faktor lain seperti kompensasi dan gaya kepemimpinan tampaknya lebih berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar dari organisasi.

Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi bukan faktor utama dalam turnover karyawan, organisasi tetap perlu meningkatkan berbagai bentuk dukungan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Program seperti kebijakan kerja yang fleksibel, kesempatan pengembangan karier, serta peningkatan kesejahteraan karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka dalam jangka panjang. Jika organisasi mampu memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawan, maka kemungkinan besar persepsi dukungan organisasi akan memiliki pengaruh yang lebih besar dalam mengurangi turnover. Oleh karena itu, meskipun faktor kompensasi dan gaya kepemimpinan lebih dominan, BMT NU Kabupaten Bondowoso tetap perlu memperkuat strategi dalam mendukung karyawan guna meningkatkan retensi dan kinerja mereka secara berkelanjutan.

### **IV. Kesimpulan dan Saran**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover karyawan di BMT NU Kabupaten Bondowoso, sedangkan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover karyawan, sejalan dengan teori ekuitas yang menyatakan bahwa keseimbangan antara kontribusi dan imbalan akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan yang efektif, yang mencakup komunikasi yang baik, motivasi, dan dukungan terhadap karyawan, juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Sementara itu, meskipun secara teori persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan, dalam penelitian ini faktor tersebut tidak menjadi pertimbangan utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi.

Berdasarkan temuan ini, organisasi disarankan untuk lebih fokus pada peningkatan sistem kompensasi yang kompetitif serta membangun gaya kepemimpinan yang lebih efektif guna menekan tingkat turnover karyawan. Manajemen BMT NU Kabupaten Bondowoso perlu meningkatkan keadilan dalam sistem kompensasi dengan mempertimbangkan insentif berbasis kinerja, tunjangan yang memadai, serta penghargaan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, pemimpin di setiap tingkat organisasi perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan transformasional, dengan memberikan dukungan, motivasi, dan keterlibatan yang lebih besar kepada karyawan. Meskipun persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan dalam penelitian ini, organisasi tetap perlu memperkuat program dukungan bagi karyawan, seperti peningkatan fasilitas kerja, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan beban kerja, serta mempertimbangkan pendekatan kualitatif agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan.

#### **Daftar Pustaka**

- Adi Putranto, R., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara: Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 915–926. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1748>
- Arsita, S., Suharto, A., & Puspitadewi S, I. (2024). Analisis Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Kc Jember Sudirman. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis GROWTH*, 22(1), 79. <https://doi.org/10.36841/growth-journal.v22i1.4251>
- Creswell, J. (2017). *Qualitative Inquiry Research Design Choosing Among Five Approaches*.
- Dedi Rianto Rahadi , Az-zahra Riyadul Jannah, K. H. A. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. 5(1), 1–11.
- Dhiya, S. H. (2024). Pengaruh Presepsi Kompensasi dan Implementasi Green Building Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XXX Business Unit Porject Support and Service. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(4).
- Dionysia Okta Suryaningtyas, & Achmad Fauzi. (2024). Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 44–53. <https://doi.org/10.56127/jaman.v4i2.1598>
- Dyah Ambar Fatikasari, Akhmad Suharto, P. W. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Dira Market Kencong. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 1(7), 1–12.
- Fausia, F. I., & Kuswinarno, M. (2024). Analisis Dampak Kompensasi Dan Benefit Terhadap Motivasi Karyawan Bank Bri. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(6), 3031–5220. <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/570/537>

- Febriyansyah, N. K., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2024). The Influence of Organizational Culture , Commitment , Compensation , and Work Ethic on Employee Performance at Djoglo Larisso Jember. *International Social Sciences and Humanities*, 3(1), 86–93.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghufron, M. I., & Dewi, R. (2024). Analisis Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Perspektif Al-Qur'an. *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(2), 65–84. <https://doi.org/10.33650/profit.v7i2.7195>
- Hysadha, N., Wijyantini, B., & Rahayu, J. (2022). Analisis Koefisien Korelasi Faktor Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PDP Kahyangan Kebun Sumbertenggulun Jember. *Jurnal Manajemen Agribisnis Dan Agroindustri*, 2(2), 87-95.
- Hariani, M., & Issalillah, F. (2022). Intensi Turnover Yang Dipengaruhi Stres Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 89–96. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v4i2.62>
- Kariuki, J. K. (2021). Idealized Influence and Inspirational Motivation in a Microfinance Context: Review of Literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 120–140. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60539>
- Khajuria, G., & Khan, N. (2021). Perceived Organisational Support and Employee Engagement: A Literature Review. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(3), 1366–1384. <http://journalppw.com>
- Makitsuna, F., & Nugraha, A. T. (2024). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Interaksi Psikososial, dan Karakteristik Individu Terhadap Organisasi Kerja dan Konten Pekerjaan. *Perbanas Journal of Islamic Economics and Business*, 4(1), 24. <https://doi.org/10.56174/pjieb.v4i1.214>
- Marbun, H. S. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572–585. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.635>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Permatasari, P. A. dan R. I. (2020). PENGARUH PENDIDIKAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DIVISI NEW PRODUCT DEVELOPMENT (NPD) PADA PT. MAYORA INDAH Tbk. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(2), 174–184. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v10i2.442>
- Rahmawati, N., Sansitika, D. R., & Fitriana, N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Pebisnis atau Wirausaha Muslim dalm Menjalankan Asas Transaksi Syariah. *Research In Accounting Journal*, 2(2), 241–248. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/raj%7C>
- Robertus Adi Nugroho. (2021). Mengelola SDM dalam Dunia Digital Untuk Memperoleh SDM Yang Unggul dalam Mengelola Bisnis Start-Up Bidang Jasa. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 2(5), 827–845. <https://doi.org/10.36418/jiss.v2i5.300>
- Rofiki, A., & Hasanah, H. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Turnover Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang jember. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 4(2), 679–690.

<https://doi.org/10.36908/jimpa.v4i2.429>

- Rosyid, A., Jannah, N., Tafdila, T., & ... (2023). Implementasi Sistem Jemput Bola Pada Produk Tabungan Mudharabah Di Kspps Bmt Nu Jawa Timur Cabang Kota Sumenep. ... *Keuangan Syariah*, 89–96.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2019). Buku sugiyono, metode penelitian kuantitatif kualitatif. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Issue 1).
- Sumrahadi, S., Azis, E., Respati, N. P., Kania, I., & Rahmadhanty, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention pada Karyawan Perusahaan Penyedia Jasa Konsultasi Pengembangan Sumberdaya Manusia. *Jurnal Ilmu Sosial Politik Dan Humaniora*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.36624/jisora.v2i1.23>
- Syaifudin, A. A., & Silvia, D. R. (2023). Implementasi dan Peran Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap Kepercayaan Anggota KSPPS BMT NU Balen Cabang Sugihwaras Bojonegoro. *Al-Muraqabah: Journal of Management and Sharia Business*, 3(1), 22–41. <https://doi.org/10.30762/almuraqabah.v3i1.580>
- Widyabakti, M. A., Wijyantini, B., & Rusdiyanto, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Quality Of Work Life, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rosali Hotel & Restaurant Di Situbondo. *House of Management and Business (HOMBIS) Journal*, 1(2), 93-105.
- Wijyantini, B., & Safitri, R. (2022). DETERMINAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PENGELOLA BUMDES DI MASA PANDEMI. *SEGMEN: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2).
- Zahara Tussoleha Rony, Heri Fitriadi, & Warkianto Widjaja. (2023). Pengaruh Turnover Intention Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisan : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 45–54. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v5i1.133>