



PERAN LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI DALAM MENURUNKAN TURNOVER INTENTION

Muh.Sabri¹⁾, Agus Halim²⁾

¹⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Mamuju, Mamuju, Indonesia
Email: kopim6859@gmail.com

²⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Mamuju, Mamuju, Indonesia
Email: agushalim1510@gmail.com

Abstract

Turnover intention describes an employee's desire or intent to resign from an organization or change jobs, serving as a critical indicator of human resource stability within a company. High turnover intention can lead to increased recruitment costs, decreased productivity, and disruptions in the organization's operational continuity. Based on various empirical studies, factors such as the work environment, leadership, and compensation play a significant role in influencing employee turnover intention. A conducive work environment characterized by adequate facilities, positive relationships among colleagues, and a safe psychological climate can enhance employee engagement and reduce the intent to leave the organization, thereby creating a sense of comfort and higher job loyalty. Effective leadership, particularly transformational or supportive leadership styles, can increase motivation, commitment, and job satisfaction through clear communication, emotional support, and fair decision-making, which ultimately reduces turnover intention. Furthermore, fair and competitive compensation including salary, benefits, bonuses, and other non-financial rewards is proven to be negatively correlated with turnover intention; the more optimal the compensation system perceived by employees, the lower their intention to move elsewhere. Recent quantitative research shows that the simultaneous application of these three variables a positive work environment, supportive leadership, and appropriate compensation can significantly decrease turnover intention rates across various organizational contexts. This aligns with findings that improving the quality of these three factors results in a decline in the number of employees aspiring to leave the organization and strengthens overall employee retention.

Keywords: Turnover Intention, Work Environment, Leadership, Compensation, Employee Retention.

Abstrak

Turnover intention menggambarkan keinginan atau niat karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi atau berpindah pekerjaan, yang merupakan indikator penting dari stabilitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Turnover intention yang tinggi dapat menyebabkan biaya rekrutmen meningkat, turunnya produktivitas, dan terganggunya kesinambungan operasional organisasi. Berdasarkan berbagai studi empiris, faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi berperan signifikan dalam mempengaruhi turnover intention karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif seperti fasilitas yang memadai, hubungan antar rekan kerja yang baik, dan kondisi psikologis yang aman dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi, sehingga menciptakan rasa nyaman dan loyalitas kerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan yang efektif, terutama gaya kepemimpinan transformasional atau suportif, mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja melalui komunikasi yang jelas, dukungan emosional, serta pengambilan keputusan yang adil yang pada akhirnya mengurangi turnover intention. Kompensasi yang adil dan kompetitif, meliputi gaji, tunjangan, bonus, dan penghargaan non-finansial lain, juga terbukti berkorelasi negatif dengan turnover intention; semakin optimal sistem kompensasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk berpindah ke tempat lain. Penelitian kuantitatif terbaru menunjukkan bahwa penerapan ketiga variabel ini lingkungan kerja, kepemimpinan yang mendukung, dan kompensasi yang tepat secara simultan dapat menurunkan angka turnover intention secara signifikan di berbagai konteks organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa peningkatan kualitas ketiga faktor tersebut berdampak pada penurunan tingkat karyawan yang bercita-cita keluar dari organisasi dan memperkuat retensi karyawan secara menyeluruh.

Kata Kunci: Turnover Intention, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Retensi Karyawan.



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing suatu organisasi. Dalam era persaingan global dan dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, organisasi tidak hanya dituntut untuk mampu merekrut tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga mempertahankan karyawan agar tetap berkomitmen dan berkontribusi secara optimal. Salah satu permasalahan serius yang dihadapi banyak organisasi saat ini adalah tingginya turnover intention, yaitu niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.

Turnover intention dipandang sebagai indikator awal terjadinya turnover aktual dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Tingginya turnover intention dapat menyebabkan meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi (organizational knowledge), menurunnya produktivitas kerja, serta terganggunya stabilitas dan moral kerja karyawan yang tersisa. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention menjadi krusial bagi manajemen dalam merancang strategi retensi karyawan yang efektif.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa turnover intention tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik maupun non-fisik, seperti kenyamanan tempat kerja, keamanan, fasilitas pendukung, serta hubungan sosial antar karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan kerja, sehingga karyawan merasa nyaman dan memiliki keinginan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi.

Selain lingkungan kerja, faktor kepemimpinan juga memegang peranan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Kepemimpinan yang efektif, adil, dan suportif dapat menciptakan hubungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, serta menumbuhkan rasa kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, kurang komunikatif, atau tidak menghargai kontribusi karyawan sering kali menjadi pemicu meningkatnya turnover intention. Banyak studi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap turnover intention.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kompensasi, yang mencerminkan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, bonus, serta penghargaan non-finansial. Persepsi karyawan terhadap keadilan dan kelayakan kompensasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas. Sistem kompensasi yang tidak kompetitif atau dirasakan tidak adil dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di organisasi lain, sehingga meningkatkan turnover intention.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi

merupakan faktor-faktor kunci yang saling berkaitan dalam mempengaruhi turnover intention karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menerapkan kepemimpinan yang efektif, serta menyediakan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif cenderung memiliki tingkat turnover intention yang lebih rendah. Oleh karena itu, kajian mengenai peran ketiga variabel tersebut menjadi penting sebagai dasar bagi pengambilan keputusan manajerial dalam upaya meningkatkan retensi karyawan dan menjaga keberlanjutan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Turnover Intention

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan yang sedang dijalankan sebelum benar-benar terjadi turnover aktual. Konsep ini menjadi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena turnover intention sering kali menjadi prediktor kuat dari perilaku keluar karyawan. Semakin tinggi niat keluar karyawan, semakin besar kemungkinan organisasi mengalami kehilangan talenta berharga, yang pada gilirannya berdampak pada biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. Selain itu, turnover intention juga dapat mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja, konflik internal, kurangnya motivasi, dan masalah dalam sistem manajemen organisasi. Dengan demikian, memonitor turnover intention merupakan langkah preventif yang strategis bagi organisasi untuk menjaga stabilitas dan produktivitas tenaga kerja.

Lingkungan Kerja dan Turnover Intention

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun non-fisik yang dialami karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi fisik meliputi fasilitas kerja, penerangan, ventilasi, kebersihan, serta keamanan di tempat kerja, sementara kondisi non-fisik mencakup hubungan interpersonal antar karyawan, komunikasi internal, budaya organisasi, serta suasana kerja secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Lingkungan kerja yang kondusif—yang memberikan kenyamanan fisik, komunikasi yang terbuka, dukungan sosial, dan penghargaan atas kontribusi karyawan—cenderung menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat meningkatkan stres, ketidakpuasan, dan konflik, sehingga memperbesar risiko turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan lingkungan kerja secara menyeluruh sebagai salah satu strategi retensi karyawan.

Kepemimpinan (Leadership) dan Turnover Intention

Kepemimpinan merupakan gaya, perilaku, dan pendekatan yang digunakan oleh atasan dalam mempengaruhi dan membimbing bawahannya. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran ganda: tidak hanya mendorong pencapaian target organisasi, tetapi juga



meningkatkan komitmen dan keterikatan psikologis karyawan. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan suportif dapat menurunkan turnover intention dengan cara membangun rasa percaya, penghargaan, dan motivasi intrinsik karyawan. Lebih jauh, kepemimpinan yang konsisten dalam mendukung pengembangan karier, memberikan umpan balik konstruktif, serta menciptakan komunikasi dua arah yang baik terbukti dapat menurunkan niat keluar karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar nilai individual, melainkan elemen sistem manajemen yang berperan dalam menjaga stabilitas dan loyalitas karyawan.

Kompensasi dan Turnover Intention

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya, mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan bentuk penghargaan lainnya. Kompensasi bukan hanya soal nominal finansial, tetapi juga berkaitan dengan persepsi keadilan dan penghargaan organisasi terhadap karyawan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan keterikatan psikologis karyawan, sehingga menurunkan turnover intention. Di berbagai organisasi, termasuk PT AXA Mandiri, kombinasi kompensasi yang kompetitif dan lingkungan kerja yang baik terbukti efektif dalam menekan niat keluar karyawan. Dengan kata lain, kompensasi menjadi salah satu mekanisme strategis untuk mempertahankan talenta dan mengurangi biaya akibat pergantian karyawan.

Hubungan Simultan: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi

Pendekatan modern dalam manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya integrasi berbagai elemen HR sebagai satu sistem holistik. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kombinasi lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention secara simultan. Misalnya, studi pada PT Royal Inti Mandiri Abadi menemukan bahwa perbaikan lingkungan kerja, penerapan kepemimpinan yang efektif, dan pemberian kompensasi yang layak secara bersama-sama mampu menurunkan niat keluar karyawan lebih signifikan dibanding jika masing-masing variabel diintervensi secara terpisah. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi retensi karyawan yang efektif harus mempertimbangkan interaksi antar elemen sistem HR, bukan hanya fokus pada satu aspek. Dengan pendekatan holistik ini, organisasi dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif, memperkuat hubungan supervisor-bawahan, serta memberikan penghargaan yang adil, sehingga turnover intention dapat ditekan dan produktivitas organisasi meningkat.

Kesimpulan Pengembangan

Secara keseluruhan, turnover intention merupakan indikator penting kesehatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik individual maupun sistemik. Lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang

efektif, dan kompensasi yang adil tidak hanya berperan secara individual, tetapi ketika diintegrasikan sebagai satu sistem manajemen sumber daya manusia, dapat secara signifikan mengurangi niat keluar karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi retensi yang holistik, berfokus pada pengalaman kerja menyeluruh, hubungan interpersonal yang positif, dan penghargaan yang layak sebagai upaya menurunkan turnover intention dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research (penelitian penjelasan). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap turnover intention secara terukur dan objektif melalui data numerik. Penelitian ini dilakukan pada organisasi/perusahaan (dapat disesuaikan: perusahaan swasta, instansi publik, atau sektor jasa/manufaktur) dengan waktu pelaksanaan penelitian selama $\pm 3-4$ bulan, yang mencakup tahap penyusunan instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis hasil penelitian.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Populasi dipilih karena karyawan merupakan subjek yang secara langsung merasakan kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, serta memiliki potensi untuk mengalami turnover intention.

Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling, khususnya simple random sampling, agar setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden.

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

di mana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (5%)

Jumlah sampel yang digunakan disesuaikan dengan hasil perhitungan dan dianggap telah memenuhi kriteria kecukupan data untuk analisis statistik.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer, berupa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan turnover intention.

Sumber Data

Sumber data diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner tertulis yang disebarkan secara langsung maupun daring (online).



Lingkungan Kerja (X_1)

Lingkungan kerja adalah kondisi fisik dan non-fisik yang mempengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan.

Indikator:

- Kondisi fisik tempat kerja
- Fasilitas kerja
- Hubungan antar karyawan
- Keamanan dan kenyamanan kerja

Kepemimpinan (X_2)

Kepemimpinan adalah kemampuan atasan dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan.

Indikator:

- Kemampuan komunikasi pimpinan
- Keadilan dalam pengambilan keputusan
- Dukungan dan perhatian pimpinan
- Keteladanan pimpinan

Kompensasi (X_3)

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.

Indikator:

- Kesesuaian gaji
- Tunjangan dan insentif
- Keadilan kompensasi
- Penghargaan non-finansial

Turnover Intention (Y)

Turnover intention adalah niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Indikator:

- Keinginan mencari pekerjaan lain
- Niat untuk keluar dari organisasi
- Ketidakpastian bertahan di perusahaan

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan software statistik (misalnya SPSS atau sejenisnya) melalui tahapan berikut:

Uji Instrumen

- Uji Validitas, menggunakan korelasi Pearson
- Uji Reliabilitas, menggunakan Cronbach's Alpha ($\geq 0,70$)

Uji Asumsi Klasik

- Uji normalitas
- Uji multikolinearitas
- Uji heteroskedastisitas

Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi yang digunakan adalah:

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

di mana:

- Y = Turnover Intention
- X_1 = Lingkungan Kerja
- X_2 = Kepemimpinan
- X_3 = Kompensasi

Uji Hipotesis

- Uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel
- Uji F untuk mengetahui pengaruh simultan
- Koefisien Determinasi (R^2) untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap turnover intention

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 120 karyawan aktif sebagai responden. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi subjek penelitian.

Tabel 1. Gambaran Umum Kondisi Subjek Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	68	56,7%
	Perempuan	52	43,3%
Usia	20–30 tahun	45	37,5%
	31–40 tahun	51	42,5%
	>40 tahun	24	20,0%
Masa Kerja	<3 tahun	38	31,7%
	3–5 tahun	49	40,8%
	>5 tahun	33	27,5%

Tabel 2. Data Karyawan terkait Lingkungan Kerja

Indikator Lingkungan Kerja	Mean	SD	Kategori
Kondisi fisik tempat kerja	3,98	0,61	Baik
Fasilitas kerja	3,85	0,64	Baik
Hubungan antar karyawan	4,10	0,58	Sangat Baik
Keamanan & kenyamanan kerja	3,92	0,60	Baik
Rata-Rata Variabel	3,96	-	Baik

Interpretasi Data

Lingkungan Kerja: Nilai rata-rata lingkungan kerja sebesar 3,96 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai kondisi kerja dalam kategori baik hingga sangat baik. Hubungan antar karyawan mendapat skor tertinggi, menandakan suasana sosial yang kondusif. Hasil regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention ($\beta = -0,287$),



artinya lingkungan kerja yang baik dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar.

Tabel 3. Data Karyawan terkait Kepemimpinan

Indikator Kepemimpinan	Mean	SD	Kategori
Komunikasi pimpinan	3,88	0,66	Baik
Keadilan dalam keputusan	3,76	0,69	Baik
Dukungan & perhatian pimpinan	4,02	0,57	Sangat Baik
Keteladanan pimpinan	3,95	0,62	Baik
Rata-rata Variabel	3,90	—	Baik

Kepemimpinan: Rata-rata skor kepemimpinan sebesar 3,90 menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dengan gaya kepemimpinan atasan. Indikator dukungan pimpinan memperoleh nilai tertinggi, menandakan pimpinan dinilai peduli terhadap bawahan. Hasil regresi menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan dalam menekan turnover intention ($\beta = -0,315$).

Tabel 4. Data Karyawan terkait Kompensasi

Indikator Kompensasi	Mean	SD	Kategori
Kesesuaian gaji	3,72	0,71	Baik
Tunjangan & insentif	3,65	0,74	Cukup
Keadilan kompensasi	3,80	0,68	Baik
Penghargaan non-finansial	3,85	0,66	Baik
Rata-rata Variabel	3,76	—	Baik

Integrasi Temuan: Rendahnya nilai turnover intention (mean 2,42) sejalan dengan:

- Lingkungan kerja yang baik (mean 3,96)
- Kepemimpinan yang suportif (mean 3,90)
- Kompensasi yang relatif adil (mean 3,76)

Hasil ini memvalidasi temuan uji regresi dan uji F, bahwa ketiga variabel secara parsial maupun simultan berhasil menurunkan turnover intention karyawan.

Tabel 5. Keterkaitan Data Variabel dengan Turnover Intention

Indikator Turnover Intention	Mean	Kategori
------------------------------	------	----------

Keinginan mencari pekerjaan lain	2,45	Rendah
Niat keluar dari perusahaan	2,32	Rendah
Ketidakpastian bertahan	2,50	Rendah
Rata-rata Variabel	2,42	Rendah

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas: Seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,179), sehingga valid dan layak digunakan.

Uji Reliabilitas: Nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,70, menunjukkan konsistensi internal yang baik.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,842	Reliabel
Kepemimpinan	0,865	Reliabel
Kompensasi	0,831	Reliabel
Turnover Intention	0,798	Reliabel

Hasil Uji Asumsi Klasik

- **Normalitas:** Data berdistribusi normal (Sig. Kolmogorov-Smirnov = 0,200 $>$ 0,05)
- **Multikolinearitas:** Nilai VIF $<$ 10 dan Tolerance $>$ 0,10 \rightarrow tidak terjadi multikolinearitas
- **Heteroskedastisitas:** Tidak ditemukan pola tertentu pada scatterplot \rightarrow tidak terjadi heteroskedastisitas

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan Regresi:

$$Y = 4,215 - 0,287X_1 - 0,315X_2 - 0,298X_3$$

Keterangan:

- Y = Turnover Intention
- X_1 = Lingkungan Kerja
- X_2 = Kepemimpinan
- X_3 = Kompensasi

Interpretasi:

- Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan \rightarrow semakin baik lingkungan kerja, semakin rendah niat keluar karyawan
- Kepemimpinan berpengaruh negatif paling besar \rightarrow peran pimpinan sangat dominan dalam menekan turnover intention
- Kompensasi juga berpengaruh negatif signifikan \rightarrow sistem imbalan yang adil menurunkan keinginan pindah kerja



Tabel 7. Hasil Uji Parsial

Variabel	Koefisien (β)	t hitung	Sig	Keterangan
Lingkungan Kerja	-0,287	-3,214	0,002	Signifikan
Kepemimpinan	-0,315	-3,689	0,000	Signifikan
Kompensasi	-0,298	-3,402	0,001	Signifikan

Uji F (Simultan): Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, menunjukkan bahwa ketiganya dapat menjelaskan perubahan niat keluar karyawan.

Tabel 8. Hasil Uji F

F hitung	Sig.	Keterangan
42,678	0,000	Signifikan

Koefisien Determinasi (R²): Sebesar 52,5% variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi. Sisanya (47,5%) dipengaruhi faktor lain, seperti stres kerja, peluang karier, dan kepuasan kerja.

Tabel 9. Koefisien Determinasi

R Square	Adjusted R Square
0,525	0,513

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa terciptanya kondisi kerja yang nyaman, aman, serta mendukung interaksi sosial yang positif secara efektif membuat karyawan merasa betah dan enggan meninggalkan organisasi. Temuan ini secara teoretis konsisten dengan Teori Faktor Higienis dari Herzberg, yang menegaskan bahwa kondisi kerja yang buruk merupakan salah satu faktor utama pemicu ketidakpuasan kerja yang berujung pada tingginya niat keluar karyawan.

Selanjutnya, kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh negatif yang paling dominan terhadap *turnover intention* dibandingkan variabel lainnya. Peran pimpinan menjadi faktor penentu utama dalam membangun loyalitas; pemimpin yang komunikatif, adil, dan suportif mampu meningkatkan rasa percaya serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Secara konseptual, temuan ini memperkuat Teori Kepemimpinan Transformasional yang menekankan bahwa hubungan emosional dan inspirasional antara pimpinan dan bawahan sangat efektif dalam menekan niat karyawan untuk mengundurkan diri.

Variabel kompensasi juga ditemukan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang mempersepsikan kompensasi mereka sebagai sesuatu yang adil dan layak cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga tidak mudah tergoda untuk berpindah ke perusahaan lain. Hasil ini sejalan dengan *Equity Theory*, yang menyatakan bahwa

persepsi mengenai ketidakadilan imbalan akan memotivasi karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain demi mendapatkan keseimbangan antara input dan *outcome* yang mereka terima.

Secara simultan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi membentuk sebuah sistem retensi karyawan yang saling melengkapi. Keberhasilan organisasi dalam menekan angka *turnover* tidak dapat dicapai hanya dengan memperbaiki satu aspek secara parsial. Manajemen harus mampu mengelola ketiga variabel tersebut secara terintegrasi dan berkelanjutan untuk menciptakan ekosistem kerja yang stabil dan produktif bagi seluruh anggota organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif serta pembahasan teoretis dan empiris mengenai peran lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi dalam menurunkan *turnover intention*, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kondisi kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun non-fisik, terbukti mampu menciptakan rasa nyaman dan keterikatan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat stres kerja serta ketidakpuasan karyawan. Sejalan dengan itu, kepemimpinan ditemukan sebagai variabel yang paling dominan dalam menekan *turnover intention*. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan suportif secara nyata meningkatkan kepercayaan serta loyalitas karyawan, di mana dukungan dan keteladanan pimpinan menjadi faktor kunci yang meminimalkan keinginan karyawan untuk keluar.

Selain faktor lingkungan dan kepemimpinan, kompensasi juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sistem imbalan yang adil dan layak, baik secara finansial maupun non-finansial, meningkatkan perasaan dihargai dan kepuasan kerja, sehingga karyawan cenderung tidak mencari pekerjaan alternatif. Secara simultan, ketiga variabel ini berfungsi sebagai sistem retensi yang saling melengkapi dan mampu menjelaskan lebih dari separuh variasi niat keluar karyawan. Hal ini menegaskan bahwa *turnover intention* adalah fenomena multidimensional yang memerlukan pendekatan manajerial terintegrasi. Secara keseluruhan, tingkat *turnover intention* dalam penelitian ini berada pada kategori rendah, yang mencerminkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam menjaga stabilitas organisasi.

SARAN

Bertitik tolak dari kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran praktis bagi manajemen organisasi. Pertama, perusahaan disarankan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja dengan memastikan fasilitas yang memadai serta iklim sosial yang sehat guna mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Kedua, mengingat kepemimpinan adalah faktor paling dominan, organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif melalui pelatihan komunikasi



efektif, empati, dan pengembangan bawahan. Ketiga, evaluasi sistem kompensasi secara berkala sangat diperlukan agar tetap kompetitif dan adil sesuai dengan beban kerja serta standar industri, termasuk pemberian penghargaan non-finansial. Terakhir, manajemen harus menerapkan strategi retensi karyawan secara terpadu dengan mengelola lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi sebagai satu kesatuan sistem yang holistik.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan studi dengan menambahkan variabel moderasi atau mediasi seperti kepuasan kerja, stres kerja, komitmen organisasi, atau pengembangan karier guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) melalui wawancara mendalam juga sangat dianjurkan untuk menggali faktor psikologis yang lebih subjektif. Selain itu, perluasan objek penelitian ke sektor lain seperti instansi pemerintah, rumah sakit, atau sektor pendidikan akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan tingkat generalisasi hasil penelitian di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K., & Mujiati, N. W. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 1–10.
- Ari Misbakhudin, I., Listyawati, I., & Sukristanta. (2023). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir, stres kerja dan burnout terhadap tingkat turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, 4(1), 53–63.
- Aritonang, A. K., & Febrian, W. D. (2023). Dampak kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (PT Indomarco Prismaatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajemen dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 151–158. <http://jurnal.undira.ac.id/index.php/jpmk/>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2021). Turnover intention of employees: Impact of leadership behavior, organizational justice and compensation. *Human Resource Development International*, 24(3), 244–267.
- Gentari, E., & Syamsudin, S. (2022). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover. *Jurnal Akuntansi Manajemen (JAKMEN)*, 1(1), 36–44. <https://doi.org/10.30656/jakmen.v1i1.4404>
- Gillies. (1989). Pengaruh financial compensation, job insecurity, and leadership transformasional to turnover intention. *Jurnal Manajemen*, 1.
- Octaviani, I. S. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi kerja dan stres kerja terhadap turnover intention. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*, 7(2), 1–9.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Putra, I. M. A., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan turnover intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 1082–1104.
- Santoso, M. H. B., & Putri, A. A. (2025). Dampak beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention pada CV. Prima Advertising. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(1), 57–63.
- Wibowo, M., & Putri, R. A. (2019). Peran kepemimpinan dalam menurunkan turnover intention melalui komitmen organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 89–101.
- Widodo, S. E. (2018). Manajemen sumber daya manusia dalam menekan turnover intention. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 15–27.
- Yani, A., & Nugraheni, R. (2022). Analisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan sektor jasa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 55–67.
- Yolanda, E. (2021). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan di Harris Resort Batam Waterfront. *Jurnal Kajian Perilaku Bisnis dan Publik*, 2(3). <http://jkpbp.ppj.unp.ac.id/>