

**PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA PT. BAHAGIA
JAYA SEJAHTERA BOGOR**

Muhamad Hasbi Rizal Anwar, Sudarijati, Chandra Ayu Pramestidewi
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Djuanda Bogor
e-mail: hasbirizal051001@gmail.com

Diterima: 27/02/2026; Direvisi: 05/03/2026; Diterbitkan: 12/03/2026

ABSTRAK

Tingginya tingkat *turnover intention* karyawan menjadi salah satu permasalahan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena dapat memengaruhi stabilitas organisasi, keberlangsungan operasional, serta efektivitas kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 72 responden yang merupakan karyawan perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi linear berganda, uji korelasi, koefisien determinasi, serta pengujian hipotesis melalui uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Secara parsial, ketiga variabel independen tersebut juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan lingkungan kerja sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian mampu menjelaskan sebesar 74,7% variasi *turnover intention*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan sistem kompensasi yang adil, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dapat menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

Kata Kunci: *Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Turnover intention*

ABSTRACT

A high level of employee *turnover intention* has become an important issue for organizations because it can affect organizational stability, operational sustainability, and employee performance effectiveness. This study aims to analyze the influence of compensation, work environment, and leadership style on employee *turnover intention* at PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 72 employees as respondents. The data were analyzed using multiple linear regression, correlation analysis, coefficient of determination, and hypothesis testing through F-test and t-test. The results indicate that compensation, work environment, and leadership style simultaneously have a negative and significant effect on employee *turnover intention*. Partially, each independent variable also shows a negative and significant effect on *turnover intention*, with the work environment being the most dominant factor. The coefficient of determination shows that the three variables explain 74.7% of the variation in *turnover intention*, while the remaining percentage is influenced by other factors outside the research model. These findings suggest that improving fair compensation systems,

creating a conducive work environment, and implementing effective leadership styles can reduce employees' *turnover intention*.

Keywords: *Compensation, Work Environment, Leadership Style, Turnover intention*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan strategis. Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana aktivitas operasional organisasi, tetapi juga sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta kemampuan manajemen dalam mengelola potensi tersebut secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan kinerja organisasi serta menjaga keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang (Dessler, 2020). Manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja, tetapi juga mencakup upaya pengembangan, pemberian penghargaan, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan karyawan (Hasibuan, 2017).

Dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh organisasi adalah tingginya tingkat *turnover intention* karyawan. *Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam jangka waktu tertentu. Fenomena ini biasanya diawali dengan adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang kemudian mendorong individu untuk mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain di luar organisasi (Mobley, 2019). Tingginya tingkat *turnover intention* dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif bagi perusahaan, antara lain meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, hilangnya tenaga kerja yang berpengalaman, serta terganggunya stabilitas operasional organisasi. Selain itu, tingkat perputaran karyawan yang tinggi juga dapat menurunkan efektivitas kerja tim dan berdampak pada menurunnya produktivitas organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2021).

Fenomena *turnover intention* tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, beberapa faktor yang sering dikaitkan dengan munculnya *turnover intention* antara lain sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi (Dessler, 2020). Ketiga faktor tersebut memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Apabila karyawan merasa bahwa kebutuhan dan harapannya tidak terpenuhi dalam lingkungan kerja, maka kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain akan semakin meningkat.

Kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi dapat berupa imbalan finansial maupun nonfinansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2017), sistem kompensasi yang adil dan proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja atau tidak kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain dapat menimbulkan ketidakpuasan yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan, tetapi juga

sebagai strategi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Selain kompensasi, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi yang berada di sekitar karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas kerja, pencahayaan, kebersihan, serta keamanan tempat kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik berkaitan dengan hubungan sosial antarpegawai, komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang berlaku dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan sehingga mereka mampu bekerja secara optimal (Sedarmayanti, 2020). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan tekanan kerja yang berpotensi meningkatkan tingkat stres kerja serta memicu munculnya *turnover intention* (Muviana, 2022).

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam memengaruhi *turnover intention* adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan motivasi kepada karyawan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Menurut Northouse (2022), kepemimpinan yang efektif ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang terbuka, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepercayaan serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang memperhatikan kebutuhan karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Rivai & Mulyadi, 2021).

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Efritiana dan Liana (2022) menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dewi dan Herianti (2023) juga menemukan bahwa faktor kompensasi dan lingkungan kerja berperan penting dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan pada sektor industri. Selain itu, penelitian oleh Saputra et al. (2022) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga mampu menekan kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Thamrin et al. (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja serta kinerja karyawan dalam organisasi. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Yanuari et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, penelitian Rahman et al. (2024) menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Soekotjo dan Lestari (2024) juga menemukan bahwa faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention*, hasil penelitian tersebut menunjukkan temuan yang beragam.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi menjadi faktor utama yang memengaruhi *turnover intention*, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Anastia et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai faktor penting yang memengaruhi munculnya *turnover intention*. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi, kondisi kerja, serta konteks lingkungan perusahaan.

Selain itu, sebagian besar penelitian mengenai *turnover intention* lebih banyak dilakukan pada perusahaan besar atau organisasi berskala nasional dan multinasional, sedangkan kajian pada perusahaan skala menengah masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang berkaitan dengan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada organisasi dengan karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh gambaran empiris mengenai pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada konteks organisasi tertentu.

PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor merupakan perusahaan yang dalam aktivitas operasionalnya sangat bergantung pada kontribusi sumber daya manusia. Dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan, stabilitas tenaga kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga efektivitas kerja organisasi. Namun demikian, perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan, khususnya terkait dengan potensi munculnya *turnover intention*. Kondisi ini diduga berkaitan dengan beberapa faktor organisasi, seperti sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, serta gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh manajemen perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel penelitian (Ghozali, 2021). Prosedur penelitian dilakukan secara sistematis mulai dari pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis hasil penelitian sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah (Arikunto, 2020; Sugiyono, 2021). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Selain itu, secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan strategis terkait sistem kompensasi, perbaikan lingkungan kerja, serta penerapan gaya kepemimpinan yang lebih efektif guna menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengolahan data numerik dan analisis statistik. Melalui pendekatan ini, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dapat dianalisis secara sistematis sehingga memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2025 di PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor dengan

menjadikan karyawan perusahaan sebagai unit analisis.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor yang berjumlah 72 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh populasi dapat dijadikan sebagai sumber data penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 72 responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan *turnover intention*.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data yang telah terkumpul terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas guna memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis statistik. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen serta uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial. Selain itu, koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan variasi *turnover intention* karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Bentuk persamaan dihitung dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Adapun persamaan tersebut adalah menunjukkan pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap *Turnover intention* PT. Bahagia Jaya Sejahtera Bogor. Hasil regresi dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Koefisien Regresi dan Uji Signifikan Coefficients Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	-.498	1.673		-.298	.767
X1_Kompensasi	-.227	.098	-.243	-2.320	.023
X2_LingkunganKerja	-.377	.092	-.438	-4.081	.000
X3_GayaKepemimpinan	-.196	.075	-.259	-2.629	.011

a. Dependent Variable: Y_TurnoverIntention Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1 mengenai koefisien regresi dan hasil uji signifikansi, diperoleh persamaan regresi yang menunjukkan hubungan antara variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan. Nilai konstanta sebesar $-0,498$ mengindikasikan bahwa apabila seluruh variabel independen dianggap konstan, maka tingkat *turnover intention* berada pada nilai tersebut. Koefisien regresi untuk variabel kompensasi sebesar $-0,227$, lingkungan kerja sebesar $-0,377$, dan gaya kepemimpinan sebesar $-0,196$, yang seluruhnya bernilai negatif. Nilai koefisien negatif ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kompensasi, kondisi lingkungan kerja yang lebih baik, serta penerapan gaya kepemimpinan yang efektif cenderung diikuti dengan penurunan tingkat *turnover intention* karyawan.

Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi masing-masing variabel yang berada di bawah batas signifikansi $0,05$, yaitu kompensasi ($0,023$), lingkungan kerja ($0,000$), dan gaya kepemimpinan ($0,011$). Selain itu, nilai t hitung masing-masing variabel juga menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Pengujian Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Adapun hasil analisis korelasi berganda dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Uji Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	-.865 ^a	-.747	-.736	3.40119

a. Predictors: (Constant), X3_GayaKepemimpinan, X1_Kompensasi, X2_LingkunganKerja

b. Dependent Variable: Y_TurnoverIntention

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2 mengenai hasil uji koefisien determinasi (Model Summary), analisis ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan meliputi kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan, sedangkan variabel dependen adalah *turnover intention*. Nilai koefisien determinasi menunjukkan proporsi kontribusi ketiga variabel tersebut dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada tingkat *turnover intention* karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan sebagian variasi *turnover intention* karyawan. Artinya, perubahan pada variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki kontribusi dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sementara itu, sisa variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model penelitian ini dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang

diteliti. Dengan demikian, model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinilai memiliki kemampuan yang cukup dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan *turnover intention*.

Pengujian Model Regresi Secara Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas (*independent*) yaitu Kompoensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan secara simultan terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu *Turnover intention*. Peneliti Menguji hipotesis menggunakan *statistic* Uji-F, dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2327.354	3	775.785	67.062	.000 ^b
	Residual	786.632	68	11.568		
	Total	3113.986	71			

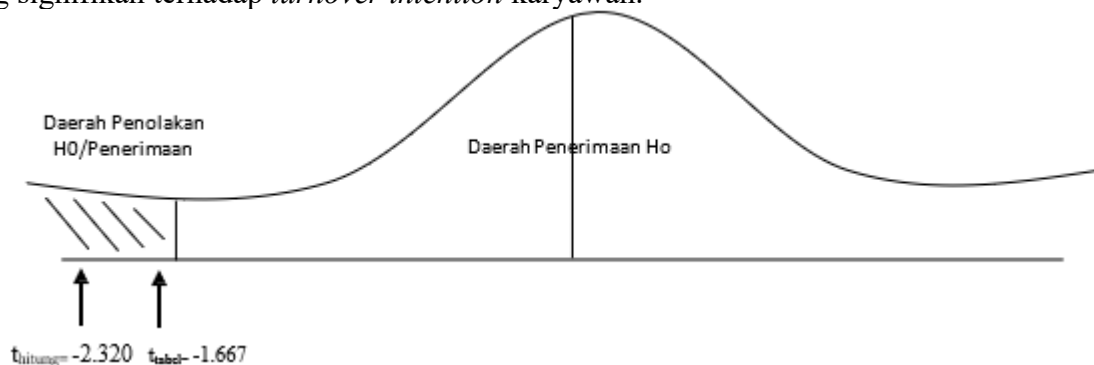
a. Dependent Variable: Y_TurnoverIntention

b. Predictors: (Constant), X3_GayaKepemimpinan, X1_Kompensasi, X2_LingkunganKerja

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3 mengenai hasil uji simultan (Uji F), analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 67,062 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari batas signifikansi yang digunakan dalam penelitian, yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

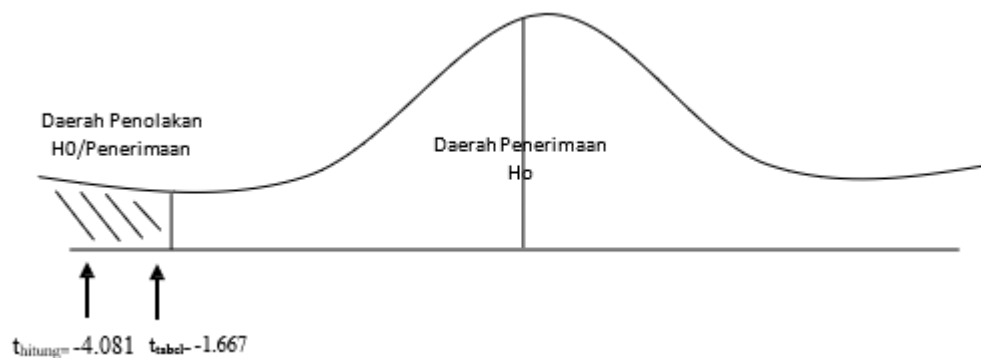
Selain itu, nilai sum of squares regresi sebesar 2327,354 menunjukkan besarnya variasi *turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan secara simultan. Sementara itu, sum of squares residual sebesar 786,632 menggambarkan variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.



Gambar 1. Hasil Uji t Variabel Kompensasi (X1)

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

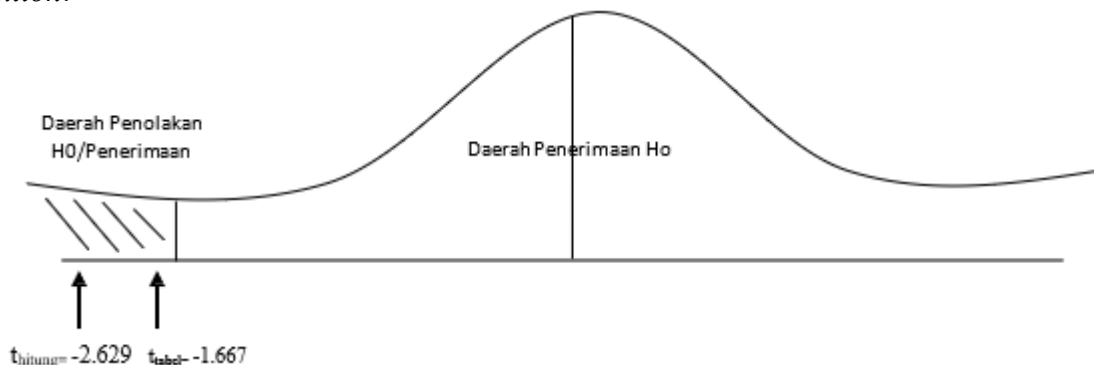
Berdasarkan Gambar 1, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai t hitung sebesar $-2,320$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,023$. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari batas signifikansi penelitian yaitu $0,05$, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan *turnover intention* bersifat berlawanan arah. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian imbalan yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan karyawan dalam organisasi.



Gambar 2. Hasil Uji t Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Gambar 2, hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memperoleh nilai t hitung sebesar $-4,081$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari $0,05$ menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Koefisien regresi yang bernilai negatif mengindikasikan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan *turnover intention* bersifat negatif, yang berarti bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti dengan penurunan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung oleh hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan rasa betah karyawan dan menurunkan kecenderungan terjadinya *turnover intention*.



Gambar 3. Hasil Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Gambar 3, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar $-2,629$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,011$. Nilai signifikansi tersebut berada di bawah batas signifikansi penelitian sebesar $0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin efektif akan menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan terhadap karyawan, serta membangun komunikasi yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dari hasil t tersebut, berikut adalah rekapitulasi pengujian secara parsial variabel disiplin kerja dan motivasi kerja:

Tabel 4. Rekapitulasi Pengujian Secara Parsial

No Variabel	t_{hitung}	T_{tabel}	Kesimpulan
1. Kompensasi	- 2.320	- 1667	Berpengaruh Negatif dan Signifikan
2. Lingkungan Kerja	- 4.081	- 1667	Berpengaruh Negatif dan Signifikan
3. Gaya Kepemimpinan	- 2.629	- 1667	Berpengaruh Negatif dan Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4. tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* PT. Bahagia Jaya Sejahtera.

Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bahagia Jaya Sejahtera Ciawi dengan melibatkan 72 responden yang merupakan karyawan perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak pengolahan data. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian, yaitu uji regresi linear berganda, uji parsial (uji t), dan uji simultan (uji F). Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, *turnover intention* merupakan fenomena penting karena berkaitan langsung dengan stabilitas organisasi, efektivitas kerja, serta keberlanjutan operasional perusahaan. Tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif seperti meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan karyawan baru, serta menurunnya produktivitas organisasi (Dessler, 2020).

Turnover intention dapat dipahami sebagai kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja dan persepsi negatif terhadap kondisi pekerjaan yang dialami. Konsep ini dijelaskan oleh Mobley (2019) yang menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan tahapan psikologis yang muncul ketika individu mengevaluasi pekerjaannya dan mulai mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain. Proses tersebut biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi seperti

sistem kompensasi, kondisi lingkungan kerja, serta hubungan antara karyawan dan pimpinan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat memicu munculnya *turnover intention* agar dapat merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang tepat dalam mempertahankan karyawan yang kompeten.

Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan melalui uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 67,062, sedangkan nilai F tabel pada tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $V1 = 3$ dan $V2 = 68$ sebesar 2,74. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai F hitung lebih besar dibandingkan F tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Bahagia Jaya Sejahtera. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki peranan yang saling berkaitan dalam membentuk keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Dalam perspektif perilaku organisasi, keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai kondisi kerja yang dirasakan oleh karyawan. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti penghargaan organisasi, kondisi kerja, hubungan sosial dalam organisasi, serta kualitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi secara optimal, maka karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Kompensasi menjadi salah satu aspek yang paling sering dikaitkan dengan tingkat *turnover* karyawan. Menurut Hasibuan (2017), kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan dapat memicu ketidakpuasan yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Selain kompensasi, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek seperti kondisi fisik tempat kerja, hubungan sosial antarpegawai, serta sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi. Sedarmayanti (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja, menciptakan rasa aman bagi karyawan, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kondisi kerja yang tidak nyaman atau hubungan kerja yang kurang harmonis, dapat menimbulkan stres kerja dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

Faktor lain yang turut memengaruhi *turnover intention* adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan memiliki peranan strategis dalam mengarahkan, memotivasi, serta membangun hubungan kerja yang positif antara pimpinan dan bawahan. Rivai dan Mulyadi (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat komunikasi organisasi, serta

menciptakan iklim kerja yang kondusif. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dapat menimbulkan konflik kerja, menurunkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al. (2024) menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dewi dan Herianti (2023) juga menemukan bahwa faktor kompensasi dan lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menekan tingkat turnover karyawan pada sektor industri. Selain itu, Efitriana dan Liana (2022) menyimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover intention*

Hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai *t* hitung sebesar $-2,320$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,023$. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari $0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sistem kompensasi akan diikuti dengan penurunan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu instrumen utama dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan. Menurut Dessler (2020), sistem kompensasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan, tetapi juga sebagai strategi organisasi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa penghargaan finansial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu. Apabila karyawan merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil, maka mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Saputra et al. (2022) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, di mana sistem kompensasi yang baik mampu menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Adinda (2024) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian oleh Nursulthan dan Pinaraswati (2024) menegaskan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mampu menekan potensi terjadinya turnover dalam organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover intention*

Hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki nilai *t* hitung sebesar $-4,081$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000$. Nilai signifikansi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang

dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan serta efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sedarmayanti (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja meliputi seluruh kondisi yang berada di sekitar karyawan baik yang bersifat fisik maupun nonfisik yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang aman, bersih, serta didukung dengan hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan merasa betah bekerja dalam organisasi.

Muviana (2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik memiliki peranan yang signifikan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan tekanan kerja yang tinggi sehingga meningkatkan risiko terjadinya *turnover intention*. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kondisi kerja karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Dewi dan Herianti (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada sektor industri. Penelitian lain oleh Soekotjo dan Lestari (2024) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat meningkatkan tingkat stres kerja karyawan sehingga memicu munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover intention*

Hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *t* hitung sebesar $-2,629$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,011$. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Northouse (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan motivasi kepada bawahan, serta memperhatikan kebutuhan karyawan akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2021) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta memperkuat komitmen organisasi. Kepemimpinan yang suportif dan partisipatif mampu menciptakan iklim kerja yang positif sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yanuari et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian lain oleh Rahman et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menekan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Thamrin et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Bahagia Jaya Sejahtera. Secara parsial, ketiga variabel tersebut menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan, yang berarti bahwa peningkatan kualitas kompensasi, perbaikan kondisi lingkungan kerja, serta penerapan gaya kepemimpinan yang efektif mampu menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dari ketiga variabel tersebut, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang paling dominan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman, aman, serta didukung oleh hubungan interpersonal yang baik memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Secara simultan, kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terbukti memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi *turnover intention* karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya untuk menekan tingkat *turnover intention* tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi perlu melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif. Dengan strategi tersebut, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, T. (2024). Pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan CV. Budi Gases Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(2), 650–662. <https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/1134>
- Anastia, D., Adriani, Z., & Ratnawati, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan sales PT. Dipo Internasional Pahala Otomotif Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 77–84. <https://doi.org/10.22437/jdm.v9i2.17146>
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dewi, N. C., & Herianti, S. S. (2023). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan departemen produksi PT. XYZ Cikarang. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 686–696. <https://doi.org/10.37479/jimb.v6i2.19813>
- Efitriana, I., & Liana, L. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* (Studi pada Yamaha Mataram Sakti Semarang). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 2174–2182. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2155>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Mobley, W. H. (2019). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Muviana, L. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik terhadap



- turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 394–407. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p394-407>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nursulthan, A. R., & Pinaraswati, S. O. (2024). The effect of competency, compensation and work environment on employee performance through work motivation in the government office of Mojokerto City. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 4(2), 210–216. <https://www.abnus.org/jbemk/article/view/169>
- Rahman, M. F., Harini, S., & Ismartaya. (2024). Dampak kompensasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Yayasan Al Kausar Boarding School Sukabumi. *Karimah Tauhid*, 3(6), 6197–6213. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i6.13340>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2021). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saputra, E. K., Zainiyah, Z., Abriyoso, O., & Rizki, M. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Bintang Megah Abadi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(2), 1491–1500. <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.2.1491-1500.2022>
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Soekotjo, S., & Lestari, S. D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*. *Jurnal Locus: Penelitian dan Pengabdian*, 3(2). <https://doi.org/10.58344/locus.v3i2.2450>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thamrin, M. F., Semmaila, B., & Aminuddin, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Salo Cabang Pinrang. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 147–156. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v3i2.477>
- Yanuari, L., Perkasa, D. H., Magito, M., Yuliana, L., & Ramadhan, A. R. (2024). Mempredikasi *turnover intention*: Peran gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 2064–2075. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.644>