ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.5, No.11, Oktober 2026

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* PT. Dakota Buana Semesta Cabang Lamongan

Eka Firnanda Rahmadani[1], Nur Cahyadi[2]
[1,2]Universitas Muhammadiyah Gresik, Indonesia
E-mail: ekafirnanda099@gmail.com[1], nurcahyadi@umg.ac.id[2]

Article History:
Received: 01 Oktober 2026
Revised: 10 Oktober 2026
Accepted: 12 Oktober 2026

Kata kunci: *Kepemimpinan; Motivasi; Kompensasi; Turnover Intention; Manajemen Sumber Daya Manusia.*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan PT. Dakota Buana Semesta, perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik dan kargo. Tingginya turnover intention menjadi salah satu permasalahan manajerial karena dapat mengganggu stabilitas operasional, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel sensus yang melibatkan 48 karyawan. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS, yang meliputi uji asumsi klasik, uji validitas, uji reliabilitas, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Model penelitian mampu menjelaskan sebesar 51,8% variasi turnover intention, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen memiliki peran penting dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan motivasi kerja, dan penyempurnaan sistem kompensasi diperlukan sebagai strategi untuk mengelola turnover intention dan meningkatkan stabilitas sumber daya manusia perusahaan.*

PENDAHULUAN

Mempertahankan karyawan merupakan persoalan penting dalam pengelolaan perusahaan jasa ekspedisi dan logistik karena keberlangsungan pelayanan memerlukan tenaga kerja yang memahami alur pekerjaan dan koordinasi operasional. Pergantian karyawan menimbulkan kebutuhan rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian kerja, terutama ketika perusahaan kehilangan pekerja yang berpengalaman. Namun, keputusan meninggalkan organisasi tidak terbentuk melalui satu faktor yang berdiri sendiri. Meta-analisis Rubenstein et al. (2018) menunjukkan bahwa

turnover sukarela berkaitan dengan berbagai faktor individual, sikap terhadap pekerjaan, dan kondisi organisasi. Oleh karena itu, upaya mempertahankan karyawan memerlukan pemahaman mengenai pengalaman kerja yang mendahului keputusan mereka untuk keluar.

Salah satu aspek yang dapat digunakan untuk memahami persoalan tersebut adalah *turnover intention*, yaitu keinginan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Konsep ini perlu dibedakan dari *turnover* aktual karena niat keluar belum tentu diikuti tindakan pengunduran diri. Meskipun demikian, mengidentifikasi niat tersebut memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengenali persoalan hubungan kerja sebelum kehilangan karyawan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi ditempatkan sebagai tiga faktor yang diduga berkaitan dengan *turnover intention*, masing-masing mewakili pengalaman hubungan dengan atasan, dorongan dalam menjalankan pekerjaan, dan penilaian terhadap imbalan yang diterima.

Hubungan antara perlakuan organisasi dan respons karyawan dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial. Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan bahwa hubungan pertukaran berkembang melalui interaksi dan norma timbal balik yang membentuk kewajiban antarpihak. Dalam hubungan kerja, kerangka ini memberikan dasar untuk memahami bagaimana dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang diterima karyawan dapat membentuk respons mereka terhadap organisasi. Kepemimpinan dan kompensasi menjadi relevan karena keduanya merupakan bagian dari pengalaman karyawan dalam menilai hubungan tersebut. Dengan demikian, keinginan bertahan dapat dipahami dalam kaitannya dengan kualitas hubungan kerja yang dibangun perusahaan.

Kepemimpinan berperan dalam membentuk pengalaman kerja sehari-hari melalui pemberian arahan, komunikasi, penyelesaian masalah, dan perlakuan terhadap bawahan. Pemimpin yang memberikan dukungan dan membuka ruang komunikasi dapat membantu karyawan memahami tanggung jawab serta menyampaikan kesulitan dalam pekerjaan. Sebaliknya, tekanan yang tidak diimbangi arahan dan dukungan berpotensi menimbulkan penilaian negatif terhadap hubungan kerja. Berdasarkan perspektif pertukaran sosial, penelitian ini memandang kualitas kepemimpinan sebagai salah satu dasar yang digunakan karyawan untuk menilai hubungan mereka dengan perusahaan dan mempertimbangkan keberlanjutan hubungan tersebut (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Selain hubungan dengan pemimpin, motivasi kerja perlu diperhatikan karena menjelaskan alasan karyawan mengerahkan usaha dan mempertahankan keterlibatannya dalam pekerjaan. Teori determinasi diri membedakan motivasi yang relatif otonom, seperti bekerja karena menganggap pekerjaan bermakna, dari motivasi yang lebih terkendali oleh tekanan atau tuntutan eksternal. Gagné dan Deci (2005) menekankan pentingnya dukungan terhadap kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam lingkungan kerja. Perspektif ini menunjukkan bahwa motivasi tidak cukup dipahami sebagai tinggi atau rendahnya semangat kerja, tetapi juga berkaitan dengan kualitas dorongan yang mendasarinya. Penghargaan, kesempatan berkembang, dan hubungan kerja yang mendukung menjadi penting untuk memahami keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Kompensasi melengkapi kedua aspek tersebut karena merupakan bentuk imbalan atas kontribusi karyawan. Dalam penelitian ini, perhatian terhadap kompensasi mencakup kesesuaian imbalan dengan pekerjaan serta kejelasan dan konsistensi pelaksanaannya. Melalui perspektif pertukaran sosial, penilaian terhadap kompensasi dapat dipahami sebagai bagian dari evaluasi karyawan atas hubungan timbal balik dengan perusahaan. Sementara itu, teori determinasi diri mengingatkan bahwa imbalan perlu dipahami dalam konteks pemberiannya karena penghargaan

dapat memiliki makna yang berbeda bagi motivasi karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gagné & Deci, 2005). Dengan demikian, analisis kompensasi perlu ditempatkan bersama pengalaman kepemimpinan dan motivasi kerja, sehingga keputusan karyawan tidak dijelaskan semata-mata berdasarkan besaran pendapatan.

Persoalan tersebut ditemukan dalam penelusuran awal di PT Dakota Buana Semesta, perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa ekspedisi dan logistik. Berdasarkan data internal yang disampaikan dalam penelitian, tingkat perputaran karyawan tahunan tercatat melebihi 10%. Angka ini menjadi alasan untuk menelaah kondisi perusahaan lebih lanjut, meskipun penilaiannya memerlukan informasi mengenai periode pencatatan, jenis pengunduran diri, dan karakteristik tenaga kerja. Wawancara pendahuluan dengan pihak HRD dan karyawan mengindikasikan bahwa keluarnya pekerja berkaitan dengan alasan pribadi maupun kondisi organisasi. Oleh karena itu, data perputaran karyawan digunakan sebagai konteks masalah, sedangkan *turnover intention* menjadi variabel yang diteliti pada karyawan yang masih bekerja.

Hasil pra-survei juga mengidentifikasi persoalan mengenai penghargaan atas prestasi, komunikasi internal, dan kesesuaian pembayaran upah lembur. Informasi tersebut merupakan indikasi awal yang masih perlu diuji melalui pengumpulan data secara sistematis. Keluhan mengenai komunikasi dan arahan berkaitan dengan pengalaman kepemimpinan, sedangkan penghargaan terhadap kontribusi dan pelaksanaan pembayaran berkaitan dengan motivasi serta kompensasi. Kondisi ini memberikan dasar empiris untuk menguji ketiga variabel dalam konteks perusahaan, sekaligus membantu menentukan aspek pengelolaan tenaga kerja yang memerlukan perhatian.

Kajian mengenai *turnover* telah menunjukkan bahwa keputusan keluar terbentuk melalui hubungan berbagai faktor dan dapat berbeda menurut konteksnya (Rubenstein et al., 2018). Atas dasar itu, kontribusi penelitian ini diarahkan pada pengujian hubungan kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi dengan *turnover intention* dalam kondisi operasional PT Dakota Buana Semesta. Pengujian secara bersama-sama memungkinkan penelitian menilai hubungan masing-masing variabel dengan niat keluar ketika dua variabel lainnya diperhitungkan. Fokus tersebut memberikan dasar yang lebih jelas bagi penelitian daripada menganggap penggabungan ketiga variabel sebagai kebaruan teoretis tersendiri.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Dakota Buana Semesta, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini diharapkan menghasilkan bukti empiris mengenai faktor yang berkaitan dengan niat karyawan meninggalkan perusahaan serta memberikan dasar bagi manajemen dalam memperbaiki hubungan kepemimpinan, dukungan motivasional, dan pengelolaan kompensasi. Temuan penelitian juga diharapkan memperkaya pemahaman mengenai retensi karyawan dalam konteks perusahaan jasa ekspedisi dan logistik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan PT Dakota Buana Semesta Cabang Lamongan. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dan mengidentifikasi hubungan antarvariabel melalui pengukuran terstruktur serta analisis statistik (Creswell & Creswell, 2023). Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang berjumlah 54 orang. Karena jumlah populasi relatif terbatas, seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel dengan menerapkan teknik sampling jenuh atau sensus. Data penelitian berupa data primer yang diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan

skala Likert lima tingkat, yaitu 1–5. Responden diberikan sejumlah pernyataan dengan alternatif jawaban yang telah ditentukan untuk menggambarkan persepsi terhadap setiap variabel penelitian (Sullivan & Artino, 2013).

Sebelum digunakan dalam pengumpulan data, instrumen penelitian terlebih dahulu melalui pengujian validitas dan reliabilitas dengan bantuan perangkat lunak SPSS untuk memastikan setiap indikator mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's alpha untuk menilai konsistensi internal indikator yang digunakan dalam mengukur suatu konstruk (Cronbach, 1951). Variabel independen dalam penelitian meliputi kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi, sedangkan turnover intention ditempatkan sebagai variabel dependen yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan secara operasional.

Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda untuk mengidentifikasi hubungan masing-masing variabel independen dengan turnover intention, dengan mempertimbangkan variabel independen lainnya dalam model. Sebelum model regresi diinterpretasikan, dilakukan pengujian asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk menilai kesesuaian model dengan persyaratan analisis regresi linier (James et al., 2021). Kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi turnover intention dinilai melalui koefisien determinasi (R^2). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui signifikansi koefisien regresi masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen (James et al., 2021). Seluruh tahapan analisis dilakukan secara sistematis untuk memperoleh bukti empiris mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan. Hasil analisis diharapkan dapat menjadi dasar yang relevan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan strategi mempertahankan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang melibatkan 48 karyawan, diketahui bahwa karakteristik responden didominasi oleh laki-laki dengan persentase sebesar 87,5%. Kelompok usia 28–29 tahun merupakan kelompok responden terbesar dan sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *turnover intention* memperoleh skor rata-rata sebesar 181,6 dan termasuk dalam kategori cenderung setuju. Temuan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan perpindahan pekerjaan, meskipun tingkat kecenderungannya belum berada pada kondisi yang tinggi.

Variabel kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 169 yang menunjukkan persepsi responden relatif positif terhadap praktik kepemimpinan dalam perusahaan. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek kepemimpinan yang dipandang belum berjalan secara optimal. Sementara itu, motivasi kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 150,2 dan berada pada kategori kurang setuju. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat dorongan dan semangat kerja karyawan masih perlu ditingkatkan. Adapun variabel kompensasi memperoleh skor rata-rata sebesar 176,75 dan termasuk dalam kategori setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai sistem imbalan yang diterapkan perusahaan telah cukup memenuhi harapan mereka. Secara keseluruhan, hasil deskriptif menunjukkan bahwa permasalahan *turnover intention* pada perusahaan tidak hanya berkaitan dengan sistem kompensasi, tetapi juga berhubungan dengan aspek kepemimpinan dan terutama motivasi kerja. Meskipun kompensasi memperoleh penilaian yang relatif baik, penguatan motivasi dan peningkatan kualitas kepemimpinan tetap diperlukan

sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam mempertahankan karyawan.

Table 1. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	Unstandardized Residual
Test Statistic	0,085
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200[cd]

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Interpretasi: Berdasarkan Tabel 1, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200, lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi.

Table 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan (X1)	0,929	1,076
Motivasi (X2)	0,962	1,039
Kompensasi (X3)	0,938	1,066

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Interpretasi: Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah multikolinearitas, sehingga kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi layak digunakan dalam analisis regresi.

Table 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,847	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas
Motivasi (X2)	0,178	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas
Kompensasi (X3)	0,904	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 3, pengujian heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Variabel kepemimpinan (X1) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,847, motivasi (X2) sebesar 0,178, dan kompensasi (X3) sebesar 0,904. Seluruh nilai tersebut berada di atas tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan demikian, varians residual dapat dianggap konstan dan model regresi telah memenuhi asumsi heteroskedastisitas serta layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Table 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,762	2,521	–	0,302	0,764
	Kepemimpinan (X1)	0,479	0,107	0,471	4,485	0,000
	Motivasi (X2)	0,201	0,084	0,248	2,400	0,021
	Kompensasi (X3)	0,446	0,131	0,355	3,395	0,001

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4, diperoleh persamaan regresi linier berganda $Y = 0,762 + 0,479X_1 + 0,201X_2 + 0,446X_3 + e$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa

kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi memiliki arah hubungan positif terhadap *turnover intention*. Nilai konstanta sebesar 0,762 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen, yaitu kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi, berada pada kondisi konstan, maka nilai *turnover intention* diperkirakan sebesar 0,762. Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,479 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan, dengan asumsi variabel lainnya tetap, akan meningkatkan nilai *turnover intention* sebesar 0,479 satuan. Selanjutnya, koefisien motivasi sebesar 0,201 menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan motivasi akan diikuti peningkatan *turnover intention* sebesar 0,201 satuan dengan variabel lain dianggap konstan. Sementara itu, koefisien kompensasi sebesar 0,446 menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan kompensasi akan meningkatkan *turnover intention* sebesar 0,446 satuan. Dengan demikian, ketiga variabel independen dalam model memiliki arah pengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Table 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,741	0,549	0,518	2,090

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 5, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,518 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan sebesar 51,8% variasi *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama memberikan kontribusi dalam menjelaskan perubahan *turnover intention* pada objek penelitian. Adapun sebesar 48,2% variasi *turnover intention* lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian yang tidak dianalisis, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, beban kerja, kesempatan pengembangan karier, maupun karakteristik personal karyawan. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam konteks penelitian sosial. Hasil ini sekaligus mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen yang digunakan memiliki relevansi dalam menjelaskan *turnover intention*. Meskipun demikian, masih terdapat proporsi variasi yang cukup besar yang dapat dijelaskan oleh variabel lain, sehingga penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor tambahan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan *turnover intention*.

Table 6. Hasil Uji t Parsial

Variabel	Sig. t	Hasil
Kepemimpinan (X1)	0,000	Signifikan
Motivasi (X2)	0,021	Signifikan
Kompensasi (X3)	0,001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian parsial (uji t) yang disajikan pada Tabel 6, diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Kepemimpinan (X1) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil daripada tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis nol ditolak sehingga kepemimpinan terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, motivasi (X2) menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,021, sedangkan kompensasi (X3) sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut juga lebih kecil dari 0,05, sehingga masing-masing variabel dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara parsial merupakan faktor yang berperan dalam menjelaskan variasi *turnover*

intention karyawan PT. Dakota Buana Semesta. Dengan demikian, perubahan pada masing-masing aspek tersebut berkaitan secara signifikan dengan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan *turnover intention* ($\beta = 0{,}479$; $p < 0{,}001$), setelah memperhitungkan motivasi dan kompensasi. Temuan ini menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan pertimbangan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Namun, arah positif perlu dibaca sesuai dengan pengukuran variabel. Apabila skor tinggi menunjukkan kualitas kepemimpinan yang lebih baik, hasil tersebut berbeda dari penjelasan bahwa kepemimpinan yang mendukung selalu diikuti oleh keinginan bertahan yang lebih kuat. Karena itu, signifikansi hubungan tidak dengan sendirinya membenarkan kesimpulan bahwa perbaikan kepemimpinan menurunkan *turnover intention*.

Hubungan tersebut dapat dibahas melalui perspektif *leader–member exchange*, yang menempatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan sebagai bagian penting dari pengalaman kerja. Meta-analisis Dulebohn et al. (2012) mengkaji berbagai faktor pembentuk dan konsekuensi hubungan tersebut, sehingga menyediakan dasar untuk melihat kepemimpinan melalui interaksi sehari-hari, bukan hanya kewenangan formal. Dalam penelitian ini, keterangan sebagian karyawan mengenai kurangnya perhatian pimpinan dan ketidakjelasan arahan menunjukkan bahwa hubungan dengan atasan menjadi salah satu pertimbangan ketika mereka mengevaluasi pekerjaannya. Arahan yang sulit dipahami dapat menyulitkan pelaksanaan tugas, sedangkan terbatasnya perhatian pimpinan dapat mengurangi kesempatan karyawan untuk memperoleh bantuan ketika menghadapi masalah.

Keterangan mengenai cara pimpinan menyampaikan tuntutan pekerjaan juga dapat didialogkan dengan kajian Mackey et al. (2017). Meta-analisis tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap *abusive supervision* berkaitan dengan berbagai konsekuensi yang merugikan karyawan dan organisasi. Meskipun demikian, keluhan tentang kepemimpinan yang menekan dalam penelitian ini belum cukup untuk mengategorikan perilaku pimpinan sebagai *abusive supervision*, karena konstruk tersebut memerlukan pengukuran khusus. Literatur ini lebih tepat digunakan untuk menunjukkan pentingnya memperhatikan cara kewenangan dijalankan dan bagaimana perlakuan atasan dialami oleh karyawan.

Dengan demikian, pembahasan kepemimpinan perlu membedakan hasil regresi dari penjelasan kontekstual yang diperoleh melalui wawancara. Hasil regresi menunjukkan hubungan positif antarskor, sedangkan wawancara mengidentifikasi persoalan komunikasi dan dukungan pimpinan yang dirasakan sebagian karyawan. Keduanya belum membuktikan bahwa persoalan tersebut menjadi mekanisme yang menjelaskan koefisien positif. Secara praktis, temuan wawancara memberikan dasar bagi perusahaan untuk memperjelas instruksi, menyediakan ruang penyampaian kendala, dan mengevaluasi cara pimpinan memberikan umpan balik.

Pengaruh Motivasi terhadap *Turnover Intention*

Motivasi menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan *turnover intention* ($\beta = 0{,}201$; $p = 0{,}021$). Jika skor tinggi mencerminkan motivasi yang semakin kuat, hasil ini menunjukkan bahwa dorongan untuk bekerja dapat berlangsung bersamaan dengan keinginan meninggalkan perusahaan. Temuan tersebut membuka pertanyaan mengenai jenis motivasi yang

tercakup dalam instrumen. Motivasi yang muncul karena pekerjaan dianggap bermakna dapat memiliki konsekuensi berbeda dari motivasi yang terutama bertumpu pada tekanan, tuntutan target, atau kekhawatiran terhadap penilaian atasan.

Perbedaan tersebut dijelaskan dalam *self-determination theory*. Deci et al. (2017) membedakan motivasi otonom, ketika seseorang bekerja karena minat atau penerimaan terhadap nilai pekerjaan, dari motivasi terkendali, ketika perilaku kerja terutama didorong oleh tekanan internal maupun eksternal. Teori ini juga menekankan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagai dasar bagi motivasi serta kesejahteraan dalam bekerja. Dengan demikian, penilaian terhadap motivasi perlu memperhatikan alasan yang mendasari usaha karyawan, selain besarnya usaha yang mereka tunjukkan.

Meta-analisis Van den Broeck et al. (2021) memperkuat pentingnya membedakan bentuk-bentuk motivasi dalam menjelaskan perilaku dan pengalaman kerja. Dalam konteks penelitian ini, tekanan pencapaian target yang belum diimbangi koordinasi tim memberikan alasan untuk mempertimbangkan kualitas motivasi sebagai penjelasan alternatif. Karyawan mungkin tetap berusaha menyelesaikan tugas karena tuntutan pekerjaan, meskipun pengalaman menjalankan tugas tersebut belum memberikan alasan yang cukup untuk bertahan. Penjelasan ini merupakan interpretasi teoretis, karena penelitian belum mengukur motivasi otonom dan motivasi terkendali secara terpisah.

Implikasinya, pengelolaan motivasi tidak cukup dilakukan melalui penambahan target atau pemberian dorongan untuk meningkatkan hasil kerja. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa karyawan memahami tujuan tugas, memperoleh dukungan yang memadai, dan memiliki kesempatan menyampaikan kesulitan. Dalam penelitian selanjutnya, pemisahan dimensi motivasi dapat membantu menjelaskan apakah hubungan positif dengan *turnover intention* berkaitan dengan tekanan kerja, orientasi pengembangan diri, atau bentuk motivasi lainnya. Pendekatan ini memungkinkan hasil yang berbeda dari dugaan awal dibahas secara lebih terukur tanpa memaksakan penjelasan yang belum diuji.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi berhubungan positif dan signifikan dengan *turnover intention* ($\beta = 0{,}446$; $p = 0{,}001$). Interpretasi hasil ini memerlukan pembedaan antara besaran imbalan, kepuasan terhadap imbalan, dan persepsi mengenai pengelolaannya. Apabila skor tinggi menunjukkan kompensasi yang semakin baik, koefisien positif tidak mendukung kesimpulan bahwa kompensasi yang lebih baik menekan keinginan berpindah kerja. Sebaliknya, apabila skor tinggi merepresentasikan ketidakpuasan terhadap kompensasi, hubungan tersebut menunjukkan pola yang berbeda. Kejelasan definisi operasional menjadi dasar sebelum temuan dibandingkan dengan penelitian terdahulu.

Meta-analisis Williams et al. (2006) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap tingkat upah berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Kajian tersebut juga menempatkan kesenjangan antara upah yang diterima dan upah yang dianggap layak, serta persepsi keadilan, sebagai bagian penting dalam memahami kepuasan terhadap imbalan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak dapat dinyatakan sepenuhnya sejalan dengan Williams et al. hanya karena keduanya menemukan hubungan yang signifikan. Perbandingan perlu mempertimbangkan perbedaan konstruk dan arah hubungan.

Dalam konteks perusahaan yang diteliti, pemberian gaji pokok, tunjangan, dan uang makan belum menghilangkan keluhan mengenai pembayaran lembur. Keterangan ini mengarahkan perhatian pada pengalaman karyawan ketika membandingkan tambahan waktu kerja dengan

imbalan yang diterima. Ketidakjelasan dasar perhitungan dapat menjadi persoalan tersendiri, sekalipun perusahaan telah menyediakan beberapa komponen kompensasi. Namun, keluhan tersebut belum membuktikan pelanggaran ketentuan pembayaran maupun menjelaskan secara langsung koefisien regresi. Pemeriksaan dokumen pembayaran dan pengukuran persepsi keadilan diperlukan untuk menilai kemungkinan tersebut.

Implikasi praktisnya adalah perlunya memperjelas pencatatan jam lembur, dasar perhitungan pembayaran, dan mekanisme penyelesaian perbedaan perhitungan. Perusahaan dapat menggunakan evaluasi ini untuk mengetahui apakah persoalan utama terletak pada jumlah imbalan, konsistensi pelaksanaan, atau informasi yang diterima karyawan. Bagi pengembangan penelitian, pemisahan antara kompensasi objektif dan kepuasan terhadap kompensasi akan memberikan penjelasan yang lebih tepat mengenai keterkaitannya dengan *turnover intention***.**

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Dakota Buana Semesta. Kepemimpinan berperan dalam membentuk kenyamanan psikologis, kualitas komunikasi, serta hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Motivasi berkaitan dengan dorongan, semangat, dan keterikatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan kompensasi mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap kontribusi yang diberikan karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak hanya berkaitan dengan keputusan individual karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi manajerial dan kebijakan organisasi. Dengan demikian, kualitas pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

REFERENCES

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715–1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2021). *An introduction to statistical learning: With applications in R* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1418-1

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management, 43*(6), 1940–1965. https://doi.org/10.1177/0149206315573997

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23–65. https://doi.org/10.1111/peps.12226

Sullivan, G. M., & Artino, A. R., Jr. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education, 5*(4), 541–542. https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review, 11*(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 392–413. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392