

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
TURNOVER KARYAWAN
(Studi pada Karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera)**

Dettya Putra Prasetyo¹
dettyaputra12@gmail.com
Riska Fii Ahsani²
riskafii@unisri.ac.id

^{1,2}Universitas Slamet Riyadi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership, motivation, and compensation on employee turnover. The study used a quantitative approach with a survey method among employees of PT. Garmendo Adikarya Sejahtera. The sample collection technique used simple random sampling determined using the Slovin formula, with a sample size of 65 employees. Data analysis techniques used in this study were multiple linear regression, t-tests (F-tests), and coefficient of determination tests. The results of this study using t-tests showed that leadership significantly influenced employee turnover at PT. Garmendo Adikarya Sejahtera, motivation significantly influenced employee turnover at PT. Garmendo Adikarya Sejahtera, and compensation significantly influenced employee turnover at PT. Garmendo Adikarya Sejahtera. The calculated F-test yielded a value of 137.478, with a significance level of $0.000 < 0.05$. The coefficient of determination test yielded an adjusted R^2 of 0.865. This means that the independent variables X_1 (leadership), X_2 (motivation), and X_3 (compensation) contribute 86.5% to Y (employee turnover). The remaining 13.5% (100% - 86.5%) is explained by other variables outside the model, such as work stress, job satisfaction, and others outside this study.

Keywords: Leadership, Motivation, Compensation, and Employee Turnover.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap *turnover* karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera. Teknik pengumpulan sampel menggunakan *simple random sampling* yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel sebanyak 65 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, uji t uji F, dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menggunakan uji t dengan hasil penelitian yaitu, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera, motivasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera, dan kompensasi

berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera. Hasil uji F hitung diperoleh nilai 137.478 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai adjusted R^2 0.865, Artinya besar sumbangan pengaruh variable independen X1 (kepemimpinan), X2 (motivasi) dan X3 (kompensasi) terhadap Y (turnover karyawan) sebesar 86,5%. Sisanya ($100\% - 86,5\%$) = 13,5 % diterangkan oleh variabel lain diluar model misalnya stres kerja, kepuasan kerja dan lain-lain diluar penelitian ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan *Turnover* Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam setiap organisasi atau perusahaan. SDM mencakup semua individu yang bekerja didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Dessler (2020), SDM tidak hanya menjadi penggerak utama dalam operasional organisasi, tetapi juga menjadi asset strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif adalah prioritas utama dalam memastikan organisasi dalam memastikan organisasi dapat bersaing di pasar yang kompetitif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya manusia yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga sumber daya manusia atau biasa disebut dengan karyawan memiliki peran yang sangat dominan dalam suatu perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahannya tidak akan terlepas dari

faktor sumber daya manusia (Lubis dan Onsardi, 2021). Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan (Flippo, 2019). Semakin berkembangnya organisasi, semakin berkembang pula permasalahan yang menyangkut sumber daya manusia. Persaingan dalam dunia bisnis ini semakin ketat, sehingga perusahaan harus memiliki keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi tersebut, tentunya diperlukan sumber daya manusia (Lubis dan Onsardi, 2021).

Di era globalisasi, perusahaan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kinerja karyawan agar kinerja tetap maksimal dan tujuan perusahaan

tercapai secara efisien (Sewang *et al*, 2024). Maka dengan adanya tingkat persaingan, mendorong perusahaan untuk berlomba-lomba memperoleh keunggulan bersaing melalui sumber daya manusia, sehingga peran manajemen sumber daya manusia mengalami perubahan yang signifikan. Dalam menghadapi lingkungan strategis yang selalu berubah semua organisasi seperti organisasi besar, menengah dan kecil perlu melakukan evaluasi atas strategi, kebijakan, dan program yang dikembangkan kemudian setelah melakukan hal-hal tersebut harus dilakukan penyesuaian yang diperlukan. Langkah organisasi ini harus didukung oleh praktik manajemen sumber daya manusia secara benar, efektif dan efisien. Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa manajemen SDM yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih maksimal. sehingga seluruh karyawan mampu memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi.

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang optimal, meningkatkan produktivitas, dan meraih keuntungan secara berkelanjutan. Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan sangat bergantung pada keberadaan dan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya karena kualitas organisasi sendiri sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai karyawan dan pelaku layanan dalam suatu organisasi (Hariyanto *et al*, 2024). Setiap

perusahaan berusaha untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, loyalitas tinggi, dan berkualitas. Salah satu faktor yang mempengaruhi keunggulan perusahaan adalah loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup kemampuan berpikir, komunikasi, bertindak, dan bermoral untuk menyelesaikan tugas tertentu (Qoriani dan Musfiroh, 2023). Namun, dalam perusahaan kerap menghadapi tantangan yang berupa *turnover* karyawan, yaitu proses di mana karyawan berganti di perusahaan yang dapat mengarah pada keputusan mereka untuk keluar dari pekerjaan secara sukarela atau berpindah ke tempat kerja yang lain. Peristiwa perputaran ini bisa memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan. Contohnya mencakup kerugian finansial, berkurangnya tingkat produktivitas, penurunan laba perusahaan, serta dampak negatif terhadap semangat kerja karyawan. Rendahnya tingkat *turnover* karyawan di sebuah perusahaan merupakan indikator penting dalam menilai stabilitas tenaga kerja dan efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia. Meskipun *turnover* yang rendah sering dianggap positif, namun tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat faktor tersembunyi yang memengaruhi kondisi tersebut, seperti keterpaksaan bertahan akibat minimnya alternatif pekerjaan atau ketakutan akan ketidakpastian di luar perusahaan.

PT. Garmendo Adikarya Sejahtera merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi garmen berkualitas tinggi untuk pasar global, dengan harga yang sangat kompetitif yang bergerak dibidang pakaian dan tekstil. Perusahaan ini berlokasi di Sragen tepatnya di Dusun Karangturi, Banaran, Kalijambe, Jawa Tengah. Pada bulan desember 2024 perusahaan ini memiliki karyawan sebanyak 183 karyawan. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis pakaian, dalam berbagai gaya, di antaranya pakaian pria, wanita, anak- anak, dan bayi. Saat ini PT. Garmendo Adikarya menghadapi tantangan dalam hal *turnover* karyawan yang berdampak pada kestabilan operasional perusahaan. Berdasarkan hasil observasi pra-penelitian terhadap beberapa karyawan yang bekerja pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera permasalahan ini disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang komunikatif terhadap karyawan, motivasi kerja karyawan masih terdapat karyawan yang malas-malasan dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan serta kompensasi yang tidak tepat waktu pemberiannya. Berikut adapun data *turnover* karyawan di PT. Garmendo Adikarya Sejahtera pada tahun 2024 dari bulan Januari – Desember :

TABEL I

BULAN	JUMLAH AWAL KARYAWAN	JUMLAH MASUK	JUMLAH KELUAR	JUMLAH AKHIR KARYAWAN
JANUARI	170	8	12	166
FEBRUARI	160	6	9	157
MARET	166	7	8	165
APRIL	155	6	11	150
MAY	176	23	9	190
JUNI	161	4	10	155
JULI	151	5	7	149
AUGUSTUS	160	14	6	168
SEPTEMBER	165	14	7	172
OKTOBER	168	11	8	171
NOVEMBER	175	14	3	184
DESEMBER	179	9	5	183

Sumber : Data PT. Garmendo Adikarya Sejahtera Tahun 2024

Pada Tabel I data jumlah karyawan dari PT. Garmendo Adikarya Sejahtera menunjukkan pada keseluruhan karyawan yang keluar masuk mengalami fluktuasi dari bulan Januari - Desember tahun 2024 yang tidak dapat dipastikan.

Berdasarkan hasil wawancara pada karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera, menyatakan bahwa pemicu tingginya *turnover* adalah keterlambatan dalam pembayaran gaji karyawan. Selain faktor keterlambatan gaji, *turnover* karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek lain, seperti kepemimpinan, motivasi dan kompensasi secara keseluruhan. Kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan, sementara motivasi yang rendah akan membuat karyawan kurang memiliki keterikatan dengan perusahaan di sisi lain kompensasi tidak hanya mencakup tentang gaji tetapi juga insentif, tunjangan dan bonus, yang berperan penting dalam mempertahankan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menyatakan bahwa kepemimpinan,

motivasi dan kompensasi mempengaruhi *turnover* karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera untuk mengundurkan diri.

TINJAUAN PUSTAKA

1. MSDM

Manajemen sumber daya manusia adalah pengetahuan dan ketrampilan dalam mengatur peran dan hubungan antara karyawan bertujuan untuk memastikan kontribusi yang efektif dan efisien untuk mencapai visi misi perusahaan, karyawan, serta masyarakat (Hasibuan, 2019: 10). Menurut Sutrisno (2016: 6), "Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan SDM untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi".

2. Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015: 3) kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Menurut Rivai (2015: 821) "Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu" sedangkan menurut Sutrisno (2019: 213), mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa,

sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

3. Motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perilaku yang pada hakikatnya terdapat secara internal dan eksternal positif atau negatifnya yang dapat memunculkan dorongan atau semangat kerja (Sedarmayanti, 2017: 154). Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan demi mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2020: 143). Menurut Mangkunegara (2017: 93) "Motivasi berasal dari kata latin "movere" yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan".

4. Kompensasi

Menurut Handoko (2020: 155) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai bentuk imbalan dari upayanya melakukan pekerjaan. Masalah kompensasi turut menjadi hal krusial dalam bisnis dikarenakan menggambarkan sebuah usaha dari perusahaan guna bagi bisnis karena mencerminkan upaya organisasi guna retensi karyawan. Menurut Khair (2017:36) secara umum "Kompensasi bermakna imbalan yang diberikan suatu pihak atas jasa yang diberikan pihak lain, baik karena loyalitas, kejujuran, dedikasi,

kerelaan, keikhlasan, kesediaan, pengabdian, maupun karena jerih payah yang sudah ditunjukkan". Menurut Kasmir (2019: 233) "Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik bersifat keuangan maupun non keuangan".

5. *Turnover* Karyawan

Menurut Soemohadiwidjojo (2017: 34) menyebutkan bahwa, "Turnover Karyawan adalah indikator yang menunjukkan jumlah karyawan yang mengundurkan diri dalam periode satu tahun." Menurut Poniman dan Hadiyat, 2015: 76) menyebutkan bahwa, rendahnya tingkat disiplin karyawan dapat menyebabkan tingginya hari kerja yang hilang (lost day) setiap bulannya, turnover yang tinggi dan banyak kehilangan orang-orang kunci, tingkat disiplin yang sangat rendah, dan gaya kepemimpinan para manajer yang menunjukkan kefrustasian karena program kerjanya tidak mencapai hasil yang ditargetkan dan perintah perintahnya sering diabaikan oleh anak buahnya. Sedangkan Menurut Anggito (2018:15), menyebutkan bahwa, Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang banyak memiliki manfaat, misalnya untuk mengurangi ketergantungan pada penarikan karyawan baru, memberikan kesempatan kepada karyawan lama, mengantisipasi keusangan karyawan dan perputaran tenaga kerja (turnover). Menurut Suprihanto (2018:149),

perputaran karyawan adalah aliran karyawan masuk dan aliran karyawan keluar perusahaan yang menunjukkan stabilitas karyawan dalam perusahaan.

METODE PENELITIAN

#. Ruang lingkup penelitian ini merupakan analisis kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap *turnover* karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera. Jenis penelitian ini dilakukan adalah kuantitatif berdasarkan hasil survei dengan menggunakan populasi, sampel dan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Dengan pertimbangan data yang diperlukan dalam penelitian dan izin yang diperoleh dari instansi terkait.

Jenis dan sumber data : Kuantitatif dan data primer

#. Populasi

Menurut Sugiyono (2018: 2016), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera yang per bulan desember 2024 sebanyak 183 karyawan.

#. Sampel

"Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut." (Sugiyono, 2017: 81). Peneliti menghitung ukuran

sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2017: 87) rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

n : Ukuran sampel/jumlah responden

N : Ukuran populasi

e : Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

Nilai e : 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e : 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Solvin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian.

Berdasarkan hal tersebut dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{183}{1 + 183(0,1)^2}$$

$$n = 64,66$$

Sampel dibulatkan sebanyak 65 karyawan.

#. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling*. "Simple random sampling adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak

tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2017: 126).

#. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah "Suatu sifat atau nilai dari objek suatu kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan" (Sugiyono, 2017: 38) Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan untuk menghindari kesalahan dalam pengumpulan data, kemudian mengubahnya menjadi beberapa indikator sehingga dapat diukur dan dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara yang digunakan pimpinan PT Garmendo Adikarya Sejahtera dalam mempengaruhi karyawan untuk bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu untuk mencapai tujuan tertentu berbentuk *financial* maupun *non financial*.

Indikator kepemimpinan menurut Fahmi (2016:20) yaitu:

- Stabilitas emosi
- Hubungan Manusia
- Motivasi pribadi
- Kemampuan komunikasi

2. Motivasi

Motivasi kerja adalah sebuah penggerak maupun dorongan dalam diri karyawan PT Garmendo Adikarya

Sejahtera dalam menjalankan beban kerja sesuai dengan yang ditetapkan.

Pengukuran terhadap motivasi kerja terdapat 5 indikator yang harus digunakan yaitu menurut Hafidzi *et al* (2019: 53):

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan akan penghargaan

3. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan oleh PT Garmendo Adikarya Sejahtera atas kerja keras, ketrampilan dan perhatian yang diberikan pegawai kepada PT Garmendo Adikarya Sejahtera baik berbentuk *financial* maupun *non financial*.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi yaitu indikator menurut Simamora (2015:445) adalah :

- 1) Upah dan Gaji
- 2) Insentif
- 3) Tunjangan
- 4) Fasilitas

4. *Turnover* Karyawan

Turnover (pindah kerja) adalah tindakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera terhadap pekerjaannya, apabila karyawan tidak menyukai pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain.

Indikator untuk mengukur *Turnover* Karyawan, yaitu indikator menurut Soesanto (2019:247-248) adalah :

1. Usia Karyawan
2. Beban Kerja
3. Faktor Lingkungan
4. Kepuasan Kerja
5. Kepuasan Gaji

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen

Uji validitas semua indikator memiliki nilai signifikansi (p -value) $0,000 < 0,05$ maka semua item pernyataan variabel dinyatakan valid.

Uji reliabilitas semua indikator memiliki nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ maka kuesioner semua pernyataan dinyatakan reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinieritas memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas atau model regresi tersebut lolos uji multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas memiliki nilai p -value $\geq 0,05$, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

Uji normalitas memiliki nilai bahwa besarnya p -value $> 0,05$ menunjukkan keadaan yang tidak signifikan, maka residual berdistribusi normal (lolos uji normalitas).

3. Hasil Regresi

Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan.

Motivasi berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan

Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan.

4. Uji t

Diperoleh nilai ρ -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Diperoleh nilai ρ -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Diperoleh nilai ρ -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan.

5. Uji F

Hasil perhitungan tabel ANOVA menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung 137.478 dengan nilai signifikansi ($p.value$) sebesar 0,000 < 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model regresi tepat dalam memprediksi pengaruh variabel X_1 (kepemimpinan), X_2 (motivasi) dan X_3 (kompensasi) terhadap Y (*turnover* karyawan).

6. Koefisien determinasi

Hasil menunjukkan bahwa koefisien determinasi (adjusted R

Square) adalah sebesar 0,865. Artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel independen X_1 (kepemimpinan), X_2 (motivasi) dan X_3 (kompensasi) terhadap Y (*turnover* karyawan) sebesar 86,5%. Sisanya ($100\% - 86,5\%$) = 13,5 % diterangkan oleh variabel lain diluar model misalnya stres kerja, kepuasan kerja dan lain-lain diluar penelitian ini.

Pembahasan hasil penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover* Karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera.

Hasil analisis diperoleh nilai p -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan. Sehingga H_1 yang menyatakan bahwa "kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera", terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Kasmir (2016) yang menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap pimpinan dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya". Dengan ini gaya kepemimpinan merupakan suatu gambaran seorang pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan atau lembaga maju mundurnya suatu perusahaan tergantung bagaimana cara seorang pemimpin dalam memimpin karyawannya menjadi lebih baik atau

sebaliknya. Kepemimpinan yang baik tidak hanya menciptakan kinerja tim yang optimal, tetapi juga menjadi salah satu faktor strategis dalam menurunkan tingkat turnover karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya yaitu yang dilakukan oleh Hadi dan Djamil MZ (2021) dan Agrasadya et al (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap *Turnover* Karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera.

Hasil analisis diperoleh nilai p-value (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan. Sehingga H_2 yang menyatakan bahwa “motivasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera”, terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Mangkunegara (2017: 93) menyatakan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Dalam konteks ini, motivasi yang tinggi justru dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik dan sesuai dengan aspirasi karier mereka, terutama apabila perusahaan saat ini tidak mampu menyediakan fasilitas, penghargaan, atau jenjang karier yang sepadan. Dengan demikian, meningkatnya motivasi dapat

mendorong niat karyawan untuk pindah ke perusahaan lain, yang pada akhirnya meningkatkan turnover. Sebaliknya, ketika tingkat motivasi karyawan menurun, misalnya karena merasa nyaman, tidak memiliki ambisi untuk berkembang, atau sudah terbiasa dengan lingkungan kerja yang ada, maka keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain juga cenderung rendah. Hal ini justru dapat menurunkan tingkat turnover karena karyawan lebih memilih untuk bertahan di perusahaan meskipun fasilitas atau penghargaan yang diterima belum optimal. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya yaitu yang dilakukan oleh Astuti (2024), Dwi et al (2024), dan Agustiani dan Muttaqin (2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover* Karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera.

Hasil analisis diperoleh nilai p-value (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan. Sehingga H_3 yang menyatakan bahwa “kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan PT. Garmendo Adikarya Sejahtera”, terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Marwansyah (2019:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak

langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun dalam non finansialnya seperti asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, atau standart industri akan mengalami ketidakpuasan kerja. Hal ini dapat memicu keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain yang menawarkan kompensasi yang lebih baik. Dengan demikian, rendahnya kompensasi menjadi salah satu pemicu utama terjadinya turnover. Oleh karena itu, kompensasi yang diberikan secara adil, layak, dan kompetitif sangat berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizki dan Aswan (2024) dan Ilnia et al (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera.

2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan pada PT. Garmendo Adikarya Sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, N. R., Hafidzi, H. A., & Qomariah, N. D. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Kabupaten Jember). *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62.
- Adinda. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Turnover Karyawan Pada PT. Everbright Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 31–41. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v2i1.151>
- Agrasadya, A., Daeli, M. K. J., & Sunarto, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Turnover Karyawan Pada Pt. Tirta Bangunan Siliwangi Depok Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 2(3), 267. <https://doi.org/10.32493/jism.v2i3.24801>
- Agustiani, S. Y. S., & Ridlwan Muttaqin. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor

- Cabang Diponegoro Bandung). JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi), 9(6), 2581–2590.
<https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1750>
- Ahsani, R. F., Indriastuti, D. R., Sunarso, S., & Mega, H. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kesempatan Promosi, Lingkungan Kerja, Dan Job Embeddedness Terhadap Turnover Intentions Karyawan Millenial. *Research Fair Unisri*, 5(1), 1.
<https://doi.org/10.33061/rsfu.v5i1.4976>
- Amelia, Jamaludin, A., & Nandang. (2023). INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi. 4(2), 459–469.
- Andika, Widjarnako, Ahmad. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budimedan. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 189–204.
<https://journal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/513/485>
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). Penelitian Kualitatif (Edisi Satu). CV.Jejak.
- Anie, A. A. A., Padila, C. N., Risangayu, S., & ... (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Kinerja, dan Budaya Perusahaan Terhadap Turnover Karyawan PT Solid Gold Berjangka. ... *Jurnal Sains, Bisnis Dan ...*, 9(2), 323–329.
<http://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/article/view/932%0Ahttp://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/article/download/932/789>
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Asli)*. Indomedia Pustaka.
- Dwi, A., Andika, R., & Ghazali, A. (2024). The influence of compensation, motivation, and job satisfaction on employee turnover at xyz hotel cimahi pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap turnover karyawan di hotel xyz cimahi. 7, 8727–8736.
- Edwin flipppo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Eri Susan 1*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Gerry, D. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS (9th ed.)*. Badan Penerbit-Undip.
- Hadi, N. P., & MZ, P. D. M. D. (2021). The Influence of Leadership, Compensation, and Workload on Employee Turnover (Case Study: PT. XYZ – Jakarta). *Jurnal Indikator*, 5(3), 1–15.

- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Kedua)*. BPFE.
- Hariyanto, Safari, S., Swanto T, D. J., & Aprilia, D. (2024). The Effects Incentives, Motivation And Workload On Turnover Intention At Pt.Wiradjaja Prima Kencana Pekanbaru. 4(4), 400–411.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. PT Bumi Aksara.
- Ilnia, W., Amri, S., & Prathama, B. D. (2023). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Karyawan PT Tamarin Jaya Lombok Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(3), 31–39.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada.
- Khair, H. (2017). *Manajemen Kompensasi (Edisi Satu)*. Madentara.
- Khair, H., Bismala, L., Arianty, N., & Pratami, L. (2016). *Manajemen Strategi (Edisi Satu)*. UMSU Press Medan.
- Komang Trisna Sari Dewi, I Komang Gde Trisna Purwantara, & Luh Dissa Julistya Luna. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, dan Kompensasi Kerja Terhadap Turnover Karyawan di Dealer Mahasurya Motor. *Artha Satya Dharma*, 16(2), 60–69. <https://doi.org/10.55822/asd.v16i2.351>
- Lubis, N., & Onsardi, O. (2021). Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu (Studi Kasus Karyawan Produksi PT.BAM Bengkulu). (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 2(2), 196–208. <https://doi.org/10.36085/jems.v2i2.1549>
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Keli)*. CV Alfabeta.
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publishing.
- Muhammad Febrian, Chelvin Rickot, & Vira Nofiyansyah. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Turn Over Karyawan Mahasiswa/Mahasiswi di Daerah Pamulang. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(4), 557–564. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v1i4.1146>
- Nawawi, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajahmada University Press.

- Poniman, F., & Hadiyat, Y. (2015). *Manajemen HR STIFIn*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Edisi 7). Rajagrafindo Persada.
- Rizki, I., & Aswan, K. (2024). Rizki Dan Aswan. 2(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2020). *Essentials of Organizational Behavior*.
- Safuan, & Ismartaya. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Saruksuk, D., Magito, M., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh Disiplin, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Turn Over Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 1(01), 43–53. <https://doi.org/10.59422/global.v1i01.133>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sewang., Umar, S.M., & dkk. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Era Globalisasi*. JUMABI: Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis, 2(2), 76–86.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Ket). STIE YKPN.
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2017). *KPI : Key Performance Indicator Untuk Perusahaan Industri*. Penebar Swadaya Group.
- Soesanto, H. (2019). *Pemimpin Menciptakan Budaya Unggul*. Kanisius.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suprihanto, J. (2018). *Manajemen*. UGM Press.
- Sutikno, M. (2020). *Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Umar, H. (2015). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada.
- Widia Astuti. (2024). The Effect of Compensation and Motivation on Employee Turnover at PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 3(2), 75–90. <https://doi.org/10.55927/ministal.v3i2.8999>

- Widyaningrum Enny Mahmudah. (2019).
Manajemen Sumber Daya Manusia.
UBHARA Manajemen Pess.
- Yukl, G. (2015). Kepemimpinan Dalam
Organisasi (Edisi 7). Indeks.