

### Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transaksional terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja di Leo Fashion Group

Hadziq Jauhary<sup>1\*</sup>, dan Suhana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

*Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.*



#### ARTICLE HISTORY

Received: 28 January 26

Final Revision: 08 March 26

Accepted: 05 April 26

Online Publication: 30 June 26

#### KEYWORDS

Compensation, Transactional Leadership, Job Satisfaction, Turnover Intention, Fashion Retail

#### KATA KUNCI

Kompensasi, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Ritel Busana

#### CORRESPONDING AUTHOR

hadziqjauhary7103@mhs.unisbank.ac.id

#### DOI

10.37034/jems.v8i3.387

#### A B S T R A C T

The increasingly intense competition in the Indonesian fashion retail industry requires companies not only to focus on marketing strategies and product quality but also to manage human resources effectively. One of the critical problems faced by retail companies is the high level of employee turnover intention, which negatively affects operational stability, service quality, and overall organizational performance. This study aims to examine the effect of compensation and transactional leadership on turnover intention, with job satisfaction serving as a mediating variable. This research employed a quantitative explanatory approach using a survey method. The population consisted of 60 employees of Leo Fashion Group, and a saturated sampling technique was applied, in which all members of the population were included as respondents. Data were collected through structured questionnaires distributed via Google Form using a five-point Likert scale and were analyzed using multiple linear regression analysis and mediation testing with the assistance of SPSS. The results indicate that compensation has a negative but insignificant effect on turnover intention. Meanwhile, transactional leadership has a negative and significant effect on turnover intention. Other findings reveal that compensation and transactional leadership have a positive effect on job satisfaction. Job satisfaction, in turn, has a negative and significant effect on turnover intention. Furthermore, job satisfaction is proven to mediate the relationship between transactional leadership and turnover intention, but it does not mediate the effect of compensation on turnover intention.

#### A B S T R A K

Persaingan industri ritel busana di Indonesia yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada strategi pemasaran dan kualitas produk, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Salah satu permasalahan krusial yang dihadapi perusahaan ritel adalah tingginya *turnover intention* karyawan yang berdampak negatif terhadap stabilitas operasional, kualitas pelayanan, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori melalui metode survei. Populasi penelitian terdiri dari 60 karyawan Leo Fashion Group, dengan teknik pengambilan sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur kepada responden menggunakan Google Form dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda serta uji mediasi dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara itu, kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil lainnya menunjukkan bahwa kompensasi dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Adapun kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*, tetapi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*.

#### 1. Pendahuluan

Perkembangan industri ritel di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan primer masyarakat yang semakin bertambah populasinya, khususnya terhadap produk sandang. Adanya transformasi digital

mendorong perubahan model bisnis ritel menjadi dua bentuk utama, yaitu *offline* (toko fisik) dan *online* (toko digital), dimana pertumbuhan toko *online* atau sering disebut *e-commerce* semakin signifikan terutama pasca pandemi Covid-19, sehingga intensitas persaingan di sektor ritel meningkat tajam. Tak dapat dipungkiri, perusahaan ritel dewasa ini menghadapi tantangan besar

dalam mempertahankan kualitas layanan dan produktivitas karyawan di tengah tekanan operasional dan kompetisi yang ketat. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis guna meningkatkan kinerja perusahaan serta menekan *turnover intention* karyawan. Penelitian di industri ritel jasa menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat berkontribusi terhadap pengurangan *turnover intention* melalui peningkatan *work engagement* di antara pekerja ritel [1], [2], [3].

*Turnover intention* dipahami sebagai kecenderungan psikologis karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang berdampak negatif terhadap stabilitas operasional, efisiensi biaya, dan keberlanjutan kinerja perusahaan [4], [5]. *Turnover intention* merupakan respons kognitif karyawan terhadap kondisi kerja organisasi tertentu dan kondisi ekonomi suatu bangsa secara keseluruhan, yang merangsang karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif yang lebih baik dan menjadi niat untuk meninggalkan organisasi secara sukarela [2], [6]. *Turnover intention* dipandang sebagai prediktor langsung dari perilaku *turnover* aktual sehingga perlu mendapat perhatian serius dari manajemen perusahaan [3], [5]. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, organisasi, dan lingkungan kerja, termasuk kepuasan kerja, kepemimpinan, serta sistem kompensasi [4], [7].

Indikator *turnover intention* dapat diukur dengan beberapa hal:

- a) Memikirkan untuk Keluar (*Thinking of Quitting*): Dimulai dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan, lalu karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerja saat ini.
- b) Mencari Pekerjaan Lain (*Intention to Search for Alternatives*): Apabila karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, maka karyawan akan mencoba mencari pekerjaan lain diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- c) Keinginan untuk keluar (*Intention to Quit*): Karyawan berniat keluar jika telah mendapat pekerjaan yang lebih baik kemudian akan diakhiri dengan keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.
- d) Status Subyektif Sosial: Sikap dan perasaan karyawan yang memandang di dalam organisasi sudah tidak kondusif, maka akan membangkitkan niat untuk keluar dari perusahaan.
- e) Budaya Organisasi: Komunikasi, keterlibatan karyawan, ditambah dengan kondisi lingkungan kerja yang positif dan kondusif, akan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

- f) Orientasi Personal: Nilai dalam diri karyawan dan kepribadian/karakturnya, akan menangkis niat karyawan untuk menarik diri dari perusahaan.
- g) Ekspektasi: Aspirasi karier karyawan yang kurang atau bahkan tidak didengar oleh perusahaan, akan mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan [8].

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan transaksional, memiliki peran penting dalam membentuk sikap kerja karyawan, termasuk niat untuk keluar dari perusahaan [9], [10], [11].

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka. Kompensasi tidak hanya berwujud finansial seperti gaji, tunjangan, dan bonus, tetapi juga kompensasi non-finansial seperti pengakuan, fasilitas, dan keuntungan lain yang memperkuat kepuasan kerja [9], [12]. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan *turnover intention*, khususnya di sektor jasa dan ritel. Penelitian empiris menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan besaran kompensasi itu sendiri [7], [13]. Kompensasi yang dirancang secara strategis dapat berfungsi sebagai alat retensi karyawan yang efektif [12], [14].

Adapun indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- a) Upah dan Gaji: Adalah suatu pemberian sebagai kompensasi finansial langsung oleh perusahaan terhadap karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan, atau tahunan.
- b) Insentif: Merupakan penambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan apabila suatu pekerjaan tertentu dapat dicapai melebihi target yang telah ditentukan.
- c) Tunjangan: Merupakan program yang diberikan sebagai tambahan penghasilan untuk karyawan, contohnya tunjangan makan, transportasi, hari tua, hari raya, dan lain sebagainya.
- d) Keadilan Kompensasi: Adalah persepsi individu mengenai sejauh mana kompensasi yang diterimanya—baik gaji, kenaikan gaji, tunjangan, maupun sistem pengelolaannya—dipandang adil dan layak bila dibandingkan dengan kontribusi kerja, kinerja, serta kompensasi yang diterima oleh orang lain di dalam maupun di luar perusahaan. Definisi ini menegaskan bahwa keadilan kompensasi bersifat subjektif (berdasarkan persepsi karyawan) dan tidak hanya ditentukan oleh besarnya imbalan, tetapi juga oleh proses, struktur,

dan administrasi kompensasi yang diterapkan perusahaan [10], [15], [16].

Adapun kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan pencapaian kinerja [1], [17], [18]. Gaya kepemimpinan ini efektif dalam menciptakan kejelasan peran, stabilitas kerja, dan kontrol operasional [19]. Berbagai studi menemukan, kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, terutama bila diterapkan secara konsisten dan adil.

Indikator kepemimpinan transaksional yaitu sebagai berikut:

- a) Imbalan Bersyarat (*Conditional Reward*): Adalah sebuah bentuk apresiasi oleh pimpinan terhadap karyawannya yang dapat memenuhi target yang ditentukan. Hal ini dikarenakan untuk menambah semangat kerja karyawan dan imbalan untuk karyawan yang telah memenuhi target yang menjadi tujuan perusahaan.
- b) Manajemen dengan Pengecualian Aktif (*Management by Exception Active*): Yakni pimpinan melakukan penilaian atau evaluasi serta memperbaiki segala hal yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawannya. Pemimpin akan segera melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi sesuatu kesalahan ataupun kekurangan dalam perusahaan dan selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan karyawannya.
- c) Manajemen dengan Pengecualian Pasif (*Management by Exception Passive*): Adalah pimpinan melakukan tindakan tentang segala hal yang mencakup perusahaan dan karyawannya. Pemimpin akan melakukan tindakan jika terjadi kesalahan pada perusahaan dan karyawannya. Tindakan ini dilakukan guna memperbaiki kinerja di dalam perusahaan [20], [21], [22], [23].

Sementara itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediator yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi dan perilaku pimpinan memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan [24], [25]. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya secara keseluruhan [25]. Kepuasan kerja yang tinggi terbukti berkorelasi dengan peningkatan kinerja, komitmen organisasi, dan penurunan *turnover intention*, sedangkan ketidakpuasan kerja menjadi salah satu prediktor utama meningkatnya niat keluar karyawan [2], [4], [7]. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek krusial yang perlu mendapat perhatian khusus, terutama dalam industri ritel busana yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan karyawan. Penelitian mutakhir menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kompensasi,

kepemimpinan, dan *turnover intention* [24]. Kepuasan kerja dipandang sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan karyawan mencintai pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan akan bekerja dengan maksimal. Pada intinya, kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan memandang pekerjaan mereka [26].

Adapun indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

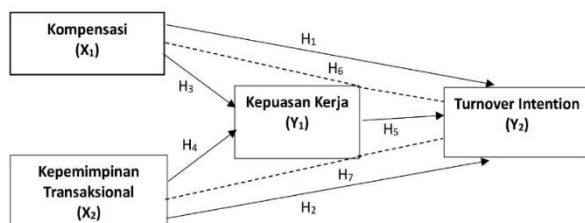
- a) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri: Tercapai apabila pekerjaan/tugas kerja atau tantangan kerja yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan minat dan kompetensi karyawan itu sendiri.
- b) Kepuasan terhadap Imbalan dari Pekerjaan itu: Karyawan merasa gaji dan tunjangan atau upah yang diterimanya sesuai dan selayaknya diperoleh oleh karyawan atas hasil kerja yang telah dicapai.
- c) Kepuasan Promosi: Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan posisi atau jenjang karier sesuai dengan kompetensi.
- d) Kepuasan terhadap Supervisi atau Penyelia: Karyawan akan merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan atasan yang dapat memberikan bantuan teknis maupun motivasi, akan tetapi atasan tidak membuat karyawannya terkekang.
- e) Kepuasan terhadap Rekan Kerja: Karyawan merasa puas terhadap rekan kerja yang mampu memberikan bantuan teknis maupun sosial, dengan adanya interaksi antar rekan kerja yang demikian, maka karyawan akan saling memberikan semangat dan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan masing-masing.
- f) Kepuasan terhadap Pengembangan Diri: Kesempatan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan diri seperti memberinya arahan dan bimbingan baik teknis maupun nonteknis, untuk kemudian dipraktikkan dalam pekerjaannya sehari-hari, akan membuat karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut.
- g) Kepuasan terhadap Budaya Organisasi: Karyawan merasa nyaman dengan kondisi perusahaan yang kondusif dan memiliki budaya organisasi yang memengaruhi cara anggota organisasi untuk bertindak ke arah positif [27], [28].

Selama ini, Leo Fashion Group sebagai perusahaan ritel yang sudah melayani penjualan busana laki-laki dan wanita dari bayi hingga dewasa dari tahun 1991 yang hingga kini memiliki tiga cabang yakni Karangjati, Kecamatan Bergas dan Bandarjo, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang, serta Sukun, Kecamatan Banyumanik, Kota Semarang, menerapkan kepemimpinan transaksional dan kebijakan kompensasi yang fokus untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun, efektivitas kebijakan tersebut perlu

dikaji secara empiris mengingat masih ditemukannya indikasi *turnover intention* yang relatif tinggi di beberapa cabang perusahaan.

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa indikator keterlibatan karyawan dan penghargaan terhadap posisi kerja menjadi faktor dominan yang memicu *turnover intention*. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa dalam 6 bulan terakhir, ada 5 karyawan Leo Fashion Group cabang Karangjati, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang yang mengutarakan niatnya untuk keluar dari perusahaan karena merasa kurang dilibatkan dalam berbagai kegiatan perusahaan. Selain itu, ada 4 karyawan cabang Bandarjo, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang yang juga menyampaikan keinginannya untuk berpindah kerja karena merasa kurang dihargai di perusahaan sedangkan beban kerjanya sama dengan rekan kerja yang lain. Sementara 1 karyawan cabang Sukun, Kecamatan Banyumanik, Kota Semarang juga sudah berniat untuk keluar dari perusahaan akibat merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja. Namun demikian, 10 karyawan tersebut hingga penelitian ini dilakukan, masih bekerja di Leo Fashion Group meski dengan pantauan khusus dari manajer cabang masing-masing. Fakta tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan dalam menekan *turnover intention* karyawan [20], [21].

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara empiris pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* karyawan Leo Fashion Group, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga diharapkan dapat memberi kontribusi praktis bagi manajemen dan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia [2], [3]. Secara spesifik, penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, serta peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention* serta antara kepemimpinan transaksional dan *turnover intention* karyawan Leo Fashion Group. Maka, hipotesis penelitian disimpulkan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis penelitian ini didasarkan pada temuan empiris dan teori yang menunjukkan keterkaitan antara kompensasi, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan. Kompensasi yang adil dan layak serta kepemimpinan transaksional yang efektif diyakini dapat menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah cenderung meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa kompensasi dan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* serta pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* karyawan Leo Fashion Group.

**2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori guna menjelaskan hubungan sebab-akibat (kausalitas) antara variabel kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi [28], [29]. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hipotesis secara objektif melalui analisis statistik inferensial [30]. Adapun metode survei yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data utama dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada responden menggunakan *Google Form*.

Penelitian ini fokus pada variabel-variabel yang memengaruhi *turnover intention*, khususnya variabel kompensasi, kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja pada Leo Fashion Group. Guna memastikan keterukuran konstruk penelitian, setiap variabel operasional didefinisikan melalui sejumlah indikator yang diadaptasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan. Penyusunan indikator mempertimbangkan kesesuaian konteks penelitian di Leo Fashion Group dan validitas teoritis berdasarkan literatur. Seluruh indikator dirumuskan dalam bentuk pernyataan kuesioner sehingga dapat diukur secara kuantitatif dan reliabel. Rincian indikator dari setiap variabel dalam penelitian ini beserta sumber rujukannya ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1: Indikator Variabel Penelitian [12], [19], [25]

Variabel	Operasional Variabel	
	Dimensi	Indikator
Kompensasi (X1)	Finansial	Gaji Insentif Tunjangan Keadilan Kompensasi
		<i>Contingent Rewards</i>
Kepemimpinan Transaksional (X2)	<i>Active management-by-exception</i>	Memantau pekerjaan secara langsung Mengambil tindakan korektif atas kesalahan
	<i>Passive management-by-exception</i>	Bertindak saat masalah serius Arahan muncul jika ada masalah
Kepuasan Kerja (Y1)	Gaji	Gaji Tunjangan
	Pekerjaan	Tugas kerja Tantangan kerja
	Atasan	Gaya kepemimpinan
	Rekan Kerja	Interaksi rekan kerja
	Promosi	Kesempatan promosi
	Pengembangan diri	Kesempatan belajar Pengembangan kemampuan
	Budaya organisasi	Nilai Praktik
	Status subyektif sosial	Pandangan diri di dalam organisasi
<i>Turnover Intention</i> (Y2)	Budaya organisasi	Komunikasi Keterlibatan karyawan Lingkungan kerja
	Orientasi Personal	Nilai dalam diri Kepribadian/karakter
	Ekspektasi	Aspirasi karier

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Leo Fashion Group yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian [31], [32]. Teknik ini dinilai tepat mengingat jumlah populasi yang relatif kecil serta untuk memaksimalkan tingkat representativitas data.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup. Jawaban responden selanjutnya diukur menggunakan skala Likert lima poin, yakni poin 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). [30]. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator variabel yang telah teruji dalam penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan karakteristik objek penelitian [10], [17]. Setelah dilakukan proses pengumpulan data, dilanjutkan ke tahap analisis data. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program aplikasi *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 25.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Hasil Penelitian

Sebelum memasuki pembahasan dalam penelitian ini, dibutuhkan beberapa tahapan analisa data, yaitu analisa karakteristik responden guna melihat identitas responden. Selanjutnya, dilakukan analisa deskripsi variabel untuk mengetahui seberapa banyak responden menjawab setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan melalui penyebaran kuesioner. Apabila jawaban responden banyak yang menyatakan setuju atau sangat setuju maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas

dapat memengaruhi variabel terikat. Adapun deskripsi variabel dari empat variabel yaitu kompensasi, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, rata-rata memiliki jawaban setuju. Selanjutnya, dilakukan beberapa tahapan analisis meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta uji mediasi menggunakan pendekatan *causal steps* [22], [29]. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5 persen.

##### 3.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kualitas item-item pertanyaan dari kuesioner yang akan digunakan dalam suatu penelitian. Hasil uji validitas yang diperoleh dari keempat variabel yaitu kompensasi, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *turnover intention* memiliki nilai *Kaiser Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) >0,6, dan nilai *loading factor* masih di atas 0,5. Akan tetapi, ada jawaban dari satu indikator dari variabel kompensasi yang tidak valid, sehingga tidak dipakai dalam perhitungan validitas. Meski demikian, dapat disimpulkan semua item pernyataan responden dari keempat variabel memiliki nilai korelasi lebih besar dari nilai r-tabel, sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid dan sampel yang dipilih sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut [31].

Untuk uji reliabilitas, dari keempat variabel semuanya dinyatakan reliabel atau andal karena menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 (>0,7). Keandalan variabel-variabel tersebut menunjukkan jika

jawaban-jawaban responden terhadap indikator yang dipertanyakan adalah konsisten [30]. Hasil uji tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel yang Diteliti

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Independen	Kompensasi	0,951
	Kepemimpinan	0,934
	Transaksional	0,951
Dependen	Kepuasan Kerja	0,951
	Turnover Intention	0,957

3.1.2. Uji Asumsi Klasik

Pengaruh variasi kompensasi, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *turnover intention* dijabarkan dalam Tabel 3.

Tabel 3: Hasil Analisis Regresi Linier

Model Regresi	Keterangan	Nilai Beta <i>standardized</i>	Sig.	Keterangan
1	Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	0,443	0,000	Signifikan
	Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja	0,527	0,000	Signifikan
2	Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja	<i>Adjusted R Square</i> 0,868	F Hitung 195,566 Sig. 0,000	Signifikan
	Pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover intention</i>	-0,039	0,762	Tidak Signifikan
3	Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap <i>turnover intention</i>	-0,364	0,010	Signifikan
	Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i>	-0,527	0,002	Signifikan
4	Pengaruh kompensasi, kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i>	<i>Adjusted R Square</i> 0,811	F Hitung 85,657 Sig. 0,000	Signifikan

Hasil Analisis Regresi Linier di atas diperoleh persamaan regresi model 1 pada Persamaan (1) dan persamaan regresi model 2 pada Persamaan (2).

$$Y_1 = 0,443X_1 + 0,527X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y_{21} = 0,039X_1 + 0,364X_2 + 0,527Y_1 + e_2 \quad (2)$$

Regresi Linier Model 1 menunjukkan kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien regresi bertanda positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05, yang berarti semua variabel bebas signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan Leo Fashion Group. Regresi Linier Model 2, menunjukkan kompensasi, kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki koefisien regresi bertanda negatif untuk variabel kompensasi, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Adapun variabel kompensasi bertanda negatif tetapi tidak signifikan, artinya kompensasi tidak mampu memengaruhi *turnover intention* walaupun tidak searah.

Nilai *Adjusted R-Square*, sebesar 0,868 yang berarti pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja memiliki variasi pengaruh sebesar 86,8%, selebihnya sebesar 13,2% dipengaruhi oleh variabel di luar variabel model. Untuk Model 2, Nilai *Adjusted R-Square*, sebesar 0,811 yang berarti pengaruh kompensasi, kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki variasi pengaruh sebesar 81,1%, selebihnya sebesar 18,9% dipengaruhi oleh variabel di luar variabel model.

Untuk uji Simultan (uji F) model 1, semua variabel bebas, pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di Leo Fashion Group, signifikan di bawah 5% (0,000). Untuk model 2, semua variabel bebas, pengaruh kompensasi, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Leo Fashion Group, signifikan di bawah 5% (0,000).

Adapun kompensasi dan kepemimpinan transaksional dengan nilai signifikansi 0,000, terhadap kepuasan kerja karyawan di Leo Fashion Group, berpengaruh positif dan signifikan, karena nilai signifikansi masih dibawah 0,05. Sementara itu, untuk model 2, menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki koefisien regresi bertanda negatif untuk variabel kompensasi terhadap *turnover intention*. Hasil uji menunjukkan, untuk variabel ini tidak signifikan dengan nilai signifikansi 0,762. Artinya, kompensasi tidak searah dan tidak ada pengaruh terhadap *turnover intention*.

Untuk koefisien regresi bertanda negatif pada variabel kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, hasil ujinya adalah signifikan dengan nilai signifikansi 0,010 dan 0,002, sehingga hubungan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja tidak searah dan ada pengaruh terhadap *turnover intention*. Itu artinya, dengan kepemimpinan transaksional yang baik terhadap karyawan dan karyawan memiliki kepuasan kerja maka tidak serta merta menaikkan nilai *turnover intention*.

Secara ringkas, disimpulkan bahwa uji normalitas menunjukkan data terdistribusi normal, sedangkan uji multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* >0,10 dan VIF <10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen [29]. Uji heteroskedastisitas juga menunjukkan tidak adanya pola tertentu, sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan.

### 3.1.3. Uji Mediasi (*Sobel Test*)

Sesuai uji mediasi menggunakan *sobel test*, didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Sementara hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* mampu dipengaruhi atau dimediasi oleh kepuasan kerja.

## 3.2. Pembahasan

Hipotesis pertama (H1) ditolak karena kompensasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai signifikansi di atas 0,05 yakni sebesar 0,762. Hal ini sejalan dengan tidak adanya dukungan hasil penelitian yang menyatakan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian terdahulu pada intinya menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif yang tidak signifikan antara kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel dan beberapa toko ritel yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan niat untuk berhenti kerja [14], [33], [34].

Hipotesis kedua (H2) yang bersifat negatif dan signifikan, setelah melalui pengujian, hasilnya diterima. Artinya, terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*, dengan nilai signifikansi sebesar di bawah 0,05, yakni 0,010. Gaya kepemimpinan yang menekankan kejelasan target, penghargaan berbasis kinerja, serta pengawasan yang konsisten mampu menurunkan niat keluar karyawan [1], [21], [23]. Temuan ini memperkuat hasil studi terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam lingkungan kerja yang menuntut stabilitas operasional [19].

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis ketiga (H3) diterima, sehingga kompensasi benar-benar signifikan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05). Hal ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja [13], [16], [30].

Untuk hasil uji hipotesis keempat (H4) adalah signifikan, sehingga dapat diterima bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05). Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang dirasakan secara statistik memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian lain juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. [19], [20], [23], [31].

Adapun hipotesis kelima (H5) yakni kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* terbukti signifikan dengan nilai signifikansi 0,002 (<0,05). Hal tersebut sesuai dengan beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja telah terbukti memberikan pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* [4], [35]. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima.

Hasil uji terhadap hipotesis keenam (H6) yakni ditolak, artinya variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan. Rincian dari hasil uji *sobel* adalah tingkat signifikansi dengan indikator *two tailed probability* sebesar 0,061 (>0,05), dengan *sobel test statistics* yaitu -1,871. Ini didukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi signifikan berpengaruh langsung terhadap terjadinya *turnover intention*. Sedangkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi kompensasi terhadap *turnover intention*.

Hipotesis ketujuh (H7) yang melibatkan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*. Hasil dari uji *sobel* adalah tingkat signifikansi *two tailed probability* sebesar 0,050 (=0,05), dengan *sobel test statistics* sebesar -1,955. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan [24], [26], [27]. Temuan ini mendukung teori perilaku organisasi yang menempatkan kepuasan kerja sebagai determinan utama sikap kerja karyawan [2], [4].

## 4. Kesimpulan

Kompensasi terbukti memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention* karyawan Leo Fashion Group. Kompensasi dan kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan kompensasi terhadap *turnover intention*, namun mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menekan keinginan karyawan untuk keluar. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar perusahaan terus meningkatkan kualitas sistem kompensasi dan pengupahan secara kompetitif untuk menekan *turnover intention* secara langsung, serta menerapkan kepemimpinan transaksional yang lebih

adaptif dengan memerhatikan kebutuhan dan kemampuan karyawan agar kepuasan kerja semakin meningkat. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan jumlah sampel serta menambahkan variabel lain, seperti komitmen organisasi atau lingkungan kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*.

### Daftar Rujukan

- [1] Rahmadani, H., Daud, I., Fahrana, Y., Rosnani, T., & Azazi, A. (2023). Work engagement as a mediator of transactional leadership and workload on employee turnover intention. *International Journal on Social Science, Economics and Art* 13(3), 163–174.
- [2] Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- [3] Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488. <http://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- [4] Huang, S., Chen, Z., Liu, H., Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: the moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689–706. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>
- [5] Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: a study of Nepalese Bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88–98.
- [6] Allen, D. G., & Hancock, J. (2024). Evolutions and paths: Voluntary employee turnover theories in search of new empirical tests. *Journal of Management Scientific Reports*, 2(3-4), 235–249. <https://doi.org/10.1177/27550311241282420>
- [7] Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- [8] Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K. et al. (2023). Expanded-multidimensional turnover intentions: scale development and validation. *BMC Psychology*, 11(271). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2>
- [9] Aman-Ullah, A., et al. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REG-04-2021-0068>
- [10] Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 337–355. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.12>
- [11] Rahman, M. F., Harini, S., & Ismartaya. (2024). The influence of compensation, leadership style, and work environment on turnover intention employees. *International Journal of Social Science and Human Research* 7(05). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-37>
- [12] Berber, N., Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 721–755. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>
- [13] Leming, T., & Muzakki, M. (2025). Pengaruh transactional leadership dan compensation terhadap job satisfaction dan job performance. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 3(1), 151–164.
- [14] Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- [15] Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- [16] Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 170–174. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.783>
- [17] Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- [18] Ali, M., Niu, X., Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: mediating role of employee engagement. *Management Matters*, 21(2), 164–190. <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>
- [19] Mgaiva, S. J. (2023). Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles: Evidence from Tanzania. *Cogent Psychology*, 10:2156839. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2156839>
- [20] Aburumman, O.J., & Alrweis L. W. (2025). Leadership style and job performance: a longitudinal approach. *Journal of Facilities Management*, 23(5), 791–812. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2024-0079>
- [21] Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal* 38(4): 596–619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- [22] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- [23] Shaari, R., Kamarudin, D., Ju, S-Y., Zakaria, H. (2022). Effects of leadership types on job satisfaction among Malaysian higher education institutions. *Asian Journal of Instruction*, 10(1), 54–70. <https://doi.org/10.47215/aji.1020324>
- [24] Chênevert, D., Kilroy, S., Johnson, K., and Pierre-Luc Fournier. (2021). The determinants of burnout and professional turnover intentions among Canadian physicians: Application of the job demands-resources model. *BMC Health Services Research*, 21:993. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06981-5>
- [25] Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- [26] Kinanti, P. D., & Laily, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* 8(5).
- [27] Al-Hussami, M., Darawad, M., Saleh, A., & Hayajneh, F. A. (2014). Predicting nurses' turnover intentions by demographic characteristics, perception of health, quality of work attitudes. *International Journal of Nursing Practice*, 20(1), 79–88. <https://doi.org/10.1111/ijn.12124>
- [28] Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors.

- Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- [29] Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1-2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
- [30] Misra, P., Jain, S., & Sood, A. (2013). Compensation: impact of rewards and organisational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: a study of retail store operations in NCR. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(2-3), 136-152. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2013.055414>
- [31] Mickson, M. K., & Anlesinya, A. (2019). Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana: the relative roles of diverse leadership behaviours. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2019-0007>
- [32] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- [33] Dogru, T., McGinley, S., Line, N., Szende, P. (2019). Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry. *Tourism Management*, 74, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.008>
- [34] Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, 42, 100970. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970>
- [35] Arumsari, Suherman, E., & Khalida, L. R. (2025). The effect of burnout and job satisfaction on turnover intention at PT. Jonan Indonesia. *International Journal of Economics and Management Research* 4(2), 113-118. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.361>