



Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention melalui Motivasi Kerja

Meifa Eka Prastita, Farah Chalida Hanoum, Ika Indriasari

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang

mivaeka534@gmail.com, farahchalida@upgris.ac.id, ikaindriasari@upgris.ac.id

Abstrak

Turnover intention menjadi persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat berkembang menjadi turnover aktual dan menimbulkan biaya serta gangguan operasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT EWF Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 103 karyawan dan ditentukan melalui sampling jenuh. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan pengembangan karir juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Kompensasi dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, sementara motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi maupun pengembangan karir terhadap turnover intention. Model menjelaskan 50,7% variasi motivasi dan 54,9% variasi turnover intention. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan kompensasi dan pengembangan karir yang disertai penguatan motivasi merupakan bagian penting dari strategi retensi karyawan. Hasil penelitian ini juga memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang mendukung kepuasan dan loyalitas karyawan.

Kata kunci: Kompensasi, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Turnover Intention, Retensi Karyawan

Abstract

Turnover intention is an important issue in human resource management because employees' intention to leave an organization may develop into actual turnover and create replacement costs and operational disruption. This study aimed to examine the effects of compensation and career development on turnover intention, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable among employees of PT EWF Semarang. The study used a quantitative causal-associative approach. The population and sample consisted of 103 employees and were selected through saturated sampling. Primary data were collected using a five-point Likert questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares with SmartPLS 4. The results showed that compensation had a negative and significant effect on turnover intention, while career development also had a negative and significant effect on turnover intention. Compensation and career development had positive and significant effects on work motivation, whereas work motivation had a negative and significant effect on turnover intention. The mediation analysis indicated that work motivation mediated the effects of compensation and career development on turnover intention. The model explained 50.7% of the variance in work motivation and 54.9% of the variance in turnover intention. These findings indicate that fair compensation and meaningful career development, supported by stronger employee motivation, are important elements of employee retention strategies.

Keywords: Compensation, Career Development, Work Motivation, Turnover Intention, Employee Retention

1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan meningkatnya mobilitas tenaga kerja membuat organisasi menghadapi tantangan yang semakin besar dalam mempertahankan karyawan. Karyawan tidak hanya mempertimbangkan besarnya pendapatan, tetapi juga memperhatikan penghargaan atas kontribusi, kesempatan berkembang, kualitas hubungan kerja, serta prospek karir ketika menilai keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi. Kondisi tersebut menjadikan turnover intention sebagai salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia. Turnover intention menggambarkan kecenderungan atau keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Literatur menunjukkan bahwa niat berpindah

merupakan indikator yang relevan untuk memahami kemungkinan terjadinya turnover aktual karena keputusan keluar biasanya didahului oleh proses evaluasi terhadap pekerjaan dan organisasi (Asri, 2022; Bolt et al., 2022).

Turnover intention perlu mendapatkan perhatian karena pergantian karyawan dapat menimbulkan konsekuensi bagi organisasi, antara lain kebutuhan rekrutmen dan seleksi kembali, waktu adaptasi, biaya pelatihan, kehilangan pengetahuan organisasi, serta potensi penurunan produktivitas. Dalam konteks perusahaan yang membutuhkan pencapaian target secara konsisten, tingginya intensi berpindah dapat mengganggu kontinuitas pekerjaan dan meningkatkan beban karyawan yang masih bertahan. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa turnover intention berkaitan dengan berbagai faktor organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kondisi pekerjaan (Pistariasih & Adnyani, 2022; Susanti & Rizal, 2022; Suseno, 2021).

PT EWF Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan berjangka komoditi. Berdasarkan data perusahaan yang digunakan dalam penelitian, selama Juli 2025 sampai April 2026 jumlah karyawan yang keluar berkisar 23–33 orang per bulan dengan rata-rata 28,2 orang. Perhitungan tingkat turnover pada periode tersebut menunjukkan rata-rata 15,59%. Angka tersebut memperlihatkan adanya pergantian karyawan yang cukup tinggi dan berfluktuasi. Fenomena tersebut menjadi dasar penting untuk mengkaji faktor internal yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Selain fenomena turnover, terdapat beberapa kondisi yang menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Kompensasi dipersepsikan belum sepenuhnya selaras dengan beban kerja, tanggung jawab, dan ekspektasi sebagian karyawan. Pada sisi lain, pengembangan karir belum optimal karena masih terdapat karyawan yang kurang berminat terhadap promosi, belum siap menerima tanggung jawab lebih besar, atau mempertimbangkan konsekuensi penempatan dan perpindahan cabang. Kondisi tersebut dapat memengaruhi motivasi karena karyawan membutuhkan penghargaan yang layak dan gambaran masa depan karir yang jelas untuk mempertahankan dorongan kerja.

Kompensasi merupakan salah satu instrumen organisasi dalam memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan. Pemberian kompensasi yang dianggap adil dan sesuai dapat memperkuat perasaan dihargai serta meningkatkan dorongan untuk bekerja. Sejumlah penelitian menemukan bahwa kompensasi dapat menurunkan turnover intention (Saputra et al., 2022; Putri et al., 2024; Syaifudin & Kustini, 2024), meskipun hasil penelitian lain menunjukkan arah yang berbeda (Gani et al., 2022). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap turnover intention dapat dipengaruhi karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dan persepsi keadilan yang berkembang dalam organisasi.

Pengembangan karir juga merupakan faktor yang dapat membentuk keputusan karyawan untuk bertahan. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh peningkatan kompetensi, mendapatkan promosi, dan memiliki arah karir yang jelas memberikan gambaran bahwa organisasi menyediakan masa depan bagi karyawan. Penelitian Nugraheni et al. (2022) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap turnover intention, sedangkan penelitian lain menunjukkan temuan yang berbeda sehingga hubungan tersebut masih menarik untuk diuji dalam konteks organisasi tertentu. Pengembangan karir juga dapat meningkatkan motivasi karena tujuan kerja menjadi lebih jelas dan karyawan memiliki alasan untuk meningkatkan kemampuan serta pencapaian.

Motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini karena kompensasi dan pengembangan karir tidak hanya dapat memengaruhi turnover intention secara langsung, tetapi juga melalui dorongan psikologis karyawan untuk bekerja. Kompensasi yang sesuai dapat membuat karyawan merasa dihargai, sedangkan pengembangan karir yang jelas dapat meningkatkan keyakinan terhadap masa depan pekerjaan. Kedua kondisi tersebut berpotensi meningkatkan motivasi. Selanjutnya, karyawan yang memiliki motivasi lebih tinggi cenderung lebih bersemangat, terlibat, dan memiliki dorongan untuk mencapai target sehingga keinginan meninggalkan organisasi dapat menurun (Putu et al., 2021; Wijaya, 2024).

Penelitian ini memiliki relevansi karena menguji dua faktor organisasi, yaitu kompensasi dan pengembangan karir, secara simultan dengan motivasi sebagai mekanisme mediasi dalam menjelaskan turnover intention. Model tersebut memungkinkan penelitian tidak hanya mengetahui apakah kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap turnover intention, tetapi juga menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut berlangsung melalui motivasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention, pengaruh keduanya terhadap motivasi, pengaruh motivasi

terhadap turnover intention, serta peran motivasi dalam memediasi hubungan kompensasi dan pengembangan karir dengan turnover intention pada karyawan PT EWF Semarang.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Penelitian diarahkan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara kompensasi dan pengembangan karir sebagai variabel eksogen, motivasi sebagai variabel mediasi, dan turnover intention sebagai variabel endogen. Objek penelitian adalah karyawan PT EWF Semarang. Populasi penelitian berjumlah 103 karyawan pada Juni 2026. Karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh 103 karyawan menjadi responden.

Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan secara langsung melalui kuesioner kepada karyawan. Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Variabel kompensasi diukur melalui indikator yang berkaitan dengan gaji, bonus, insentif, dan bentuk penghargaan yang diterima karyawan. Pengembangan karir diukur melalui perencanaan karir, pengembangan karir individu, dan dukungan organisasi terhadap pengembangan karir. Motivasi diukur melalui aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sedangkan turnover intention diukur melalui niat untuk keluar, pencarian pekerjaan, dan pemikiran untuk meninggalkan organisasi. Penyusunan indikator disesuaikan dengan teori dan penelitian terdahulu yang digunakan dalam skripsi.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran dievaluasi menggunakan outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's alpha, dan composite reliability untuk memastikan indikator memenuhi validitas dan reliabilitas. Model struktural dievaluasi menggunakan R-square, f-square, model fit, dan koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%; hubungan dinyatakan signifikan apabila p-value < 0,05.

Untuk memperjelas fenomena penelitian, data turnover perusahaan pada periode Juli 2025 sampai April 2026 juga dideskripsikan. Tingkat turnover dihitung dari jumlah karyawan keluar dibandingkan dengan rata-rata jumlah karyawan awal dan akhir bulan. Deskripsi ini digunakan sebagai konteks penelitian dan bukan sebagai pengganti pengukuran turnover intention berbasis persepsi responden.

Tabel 1. Data turnover PT EWF Semarang Juli 2025–April 2026

Bulan	Awal	Masuk	Keluar	Akhir	Turnover
Juli 2025	179	25	30	174	17,0%
Agustus 2025	174	28	27	175	15,5%
September 2025	175	35	24	186	13,3%
Oktober 2025	186	30	31	185	16,7%
November 2025	185	26	28	183	15,2%
Desember 2025	183	22	25	180	13,8%
Januari 2026	180	31	32	179	17,8%
Februari 2026	179	27	29	177	16,3%
Maret 2026	177	34	23	188	12,6%
April 2026	188	29	33	184	17,7%
Rata-rata	180,6	28,7	28,2	181,1	15,59%

Sumber: Data perusahaan yang diolah, 2026

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian memperoleh 103 kuesioner yang seluruhnya dapat diolah. Komposisi responden menunjukkan bahwa 59 orang (57,3%) berjenis kelamin perempuan dan 44 orang (42,7%) laki-laki. Berdasarkan pendidikan terakhir, 59 responden (57,3%) memiliki pendidikan D3/D4/S1 dan 44 responden (42,7%) memiliki pendidikan SMA/SMK. Berdasarkan usia, 57 responden (55,3%) berusia di bawah 25 tahun dan 46 responden (44,7%) berusia 25–40 tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi kelompok usia relatif muda, sehingga aspek penghargaan dan peluang pengembangan karir menjadi relevan dalam memahami keputusan mereka terkait keberlanjutan pekerjaan.

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	44	42,7%
	Perempuan	59	57,3%
Pendidikan	SMA/SMK	44	42,7%
	D3/D4/S1	59	57,3%
Usia	< 25 tahun	57	55,3%
	25–40 tahun	46	44,7%

Sumber: Data perusahaan yang diolah, 2026

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki outer loading di atas 0,70. Nilai outer loading variabel kompensasi berada pada rentang 0,860–0,899, pengembangan karir 0,847–0,900, motivasi 0,829–0,895, dan turnover intention 0,830–0,874. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang memadai dalam merepresentasikan konstruksinya. Nilai AVE juga memenuhi kriteria, yaitu 0,771 untuk kompensasi, 0,779 untuk pengembangan karir, 0,749 untuk motivasi, dan 0,719 untuk turnover intention. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,50 sehingga validitas konvergen terpenuhi.

Pengujian reliabilitas menghasilkan Cronbach's alpha sebesar 0,941 untuk kompensasi, 0,943 untuk pengembangan karir, 0,933 untuk motivasi, dan 0,922 untuk turnover intention. Composite reliability masing-masing sebesar 0,953, 0,955, 0,947, dan 0,939. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan instrumen dapat digunakan untuk pengujian model struktural.

Tabel 3. Ringkasan validitas dan reliabilitas konstruk

Variabel	Rentang Outer Loading	AVE	Composite Reliability
Kompensasi	0,860–0,899	0,771	0,953
Pengembangan Karir	0,847–0,900	0,779	0,955
Motivasi	0,829–0,895	0,749	0,947
Turnover Intention	0,830–0,874	0,719	0,939

Sumber: Data perusahaan yang diolah, 2026

Evaluasi model struktural menunjukkan bahwa nilai R-square untuk motivasi sebesar 0,507 dengan adjusted R-square 0,497. Artinya, 50,7% variasi motivasi dapat dijelaskan oleh kompensasi dan pengembangan karir dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R-square turnover intention sebesar 0,549 dengan adjusted R-square 0,536 menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,9% variasi turnover intention. Kedua nilai tersebut berada pada kategori moderat sehingga model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup memadai.

Nilai f-square memperlihatkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi sebesar 0,500 berada pada kategori besar. Pengembangan karir terhadap motivasi sebesar 0,246 berada pada kategori sedang. Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention sebesar 0,036 dan motivasi terhadap turnover intention sebesar 0,096 berada pada kategori kecil, sedangkan pengembangan karir terhadap turnover intention sebesar 0,324 berada pada kategori sedang. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kontribusi relatif terbesar dalam model berada pada hubungan kompensasi terhadap motivasi, sedangkan pengembangan karir memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan turnover intention.

Uji model fit menghasilkan SRMR sebesar 0,061 pada saturated model dan estimated model. Nilai tersebut berada di bawah 0,08 sehingga model dapat dinilai memiliki kecocokan yang memadai. Nilai NFI sebesar 0,866 juga menunjukkan tingkat kecocokan yang cukup baik untuk model yang digunakan. Dengan demikian, model struktural layak digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Tabel 4. Evaluasi model struktural

Variabel endogen	R-square	Adjusted R-square
Motivasi	0,507	0,497
Turnover Intention	0,549	0,536

Sumber: Data perusahaan yang diolah, 2026

Tabel 5. Hasil pengujian hipotesis

Hubungan	Koefisien	T-statistic	P-value	Keputusan
Kompensasi → Turnover Intention	-0,164	2,068	0,039	Diterima
Pengembangan Karir → Turnover Intention	-0,445	6,731	0,000	Diterima
Kompensasi → Motivasi	0,518	7,304	0,000	Diterima
Pengembangan Karir → Motivasi	0,363	4,551	0,000	Diterima
Motivasi → Turnover Intention	-0,296	3,295	0,001	Diterima
Kompensasi → Motivasi → Turnover Intention	-0,154	2,781	0,005	Diterima
Pengembangan Karir → Motivasi → Turnover Intention	-0,108	2,655	0,008	Diterima

Sumber: Data perusahaan yang diolah, 2026

Pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien -0,164, T-statistic 2,068, dan p-value 0,039. Temuan ini berarti peningkatan kualitas kompensasi cenderung diikuti penurunan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kompensasi dalam konteks penelitian tidak terbatas pada gaji, tetapi mencakup bonus, insentif, tunjangan, serta penghargaan yang dipersepsikan sebagai balas jasa atas kontribusi. Ketika imbalan dinilai sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab, karyawan memiliki alasan yang lebih kuat untuk mempertahankan hubungan kerja. Temuan ini sejalan dengan Saputra et al. (2022), Putri et al. (2024), dan Syaifudin dan Kustini (2024) yang menemukan hubungan negatif kompensasi dengan turnover intention.

Temuan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi perlu memperhatikan persepsi keadilan, bukan sekadar nominal. Karyawan yang membandingkan kontribusi dengan imbalan yang diterima dapat menilai apakah perusahaan menghargai pekerjaan mereka. Apabila terdapat kesenjangan antara beban kerja dan penghargaan, kemungkinan munculnya pencarian alternatif pekerjaan dapat meningkat. Hasil ini berbeda dengan Gani et al. (2022) yang menemukan arah positif kompensasi terhadap turnover intention. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa konteks organisasi, struktur pekerjaan, sistem insentif, serta persepsi karyawan dapat menyebabkan hubungan kompensasi dan turnover intention tidak selalu sama.

Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien -0,445, T-statistic 6,731, dan p-value 0,000. Besarnya koefisien menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu hubungan yang relatif kuat dalam model penelitian. Semakin jelas kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, memperoleh pelatihan, mendapatkan promosi, dan memiliki arah karir, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini mendukung Nugraheni et al. (2022) dan Yumna dan Setiawati (2022) yang menempatkan pengembangan karir sebagai faktor yang dapat menekan turnover intention.

Dalam konteks PT EWF Semarang, hasil tersebut dapat dijelaskan melalui kebutuhan karyawan untuk memperoleh gambaran mengenai masa depan pekerjaan. Karyawan yang melihat adanya kesempatan berkembang akan memiliki alasan untuk membangun karir di dalam organisasi daripada mencari peluang di tempat lain. Sebaliknya, apabila promosi, pelatihan, dan jalur karir tidak dipahami secara jelas, karyawan dapat menilai bahwa prospek jangka panjangnya terbatas. Karena itu, pengembangan karir perlu dirancang tidak hanya sebagai mekanisme promosi, tetapi juga sebagai proses peningkatan kompetensi dan pemberian pengalaman kerja yang relevan.

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien 0,518, T-statistic 7,304, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor yang kuat dalam meningkatkan dorongan kerja karyawan. Ketika karyawan memperoleh imbalan yang dianggap sesuai, mereka lebih mungkin merasa dihargai dan terdorong untuk mempertahankan usaha dalam mencapai target. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dharma et al. (2020) serta penelitian yang menempatkan kompensasi sebagai salah satu instrumen penting untuk membangun motivasi.

Secara praktis, hubungan tersebut mengandung arti bahwa sistem kompensasi perlu dikaitkan dengan kontribusi dan pencapaian. Bonus dan insentif yang transparan, penghargaan atas pencapaian target, serta kompensasi yang selaras dengan tanggung jawab dapat memperkuat motivasi. Dengan demikian, kebijakan kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai biaya tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen pengelolaan perilaku. Ketika penghargaan dirasakan adil, karyawan memiliki dorongan untuk mempertahankan kualitas usaha dan menyelesaikan target pekerjaan.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien 0,363, T-statistic 4,551, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa peluang perkembangan karir dapat meningkatkan dorongan karyawan dalam bekerja. Kesempatan promosi, pelatihan, peningkatan kompetensi, dan kejelasan jenjang karir dapat memberikan tujuan yang lebih konkret bagi karyawan. Temuan ini sejalan dengan Chairani dan Pradana (2022) serta Fajriyah Timas et al. (2023) mengenai keterkaitan pengembangan karir dengan motivasi kerja.

Pengembangan karir yang baik juga memberikan sinyal bahwa organisasi bersedia berinvestasi pada karyawan. Persepsi tersebut dapat meningkatkan rasa percaya diri dan membuat karyawan memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan. Sebaliknya, sistem karir yang tidak jelas dapat membuat usaha pengembangan diri terasa kurang bermakna. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengkomunikasikan persyaratan promosi, kriteria penilaian, jalur karir, serta program pengembangan kompetensi secara lebih terbuka agar karyawan memahami hubungan antara usaha, pencapaian, dan peluang karir.

Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien -0,296, T-statistic 3,295, dan p-value 0,001. Artinya, karyawan dengan motivasi kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Motivasi membuat karyawan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, dan menghadapi tuntutan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Putu et al. (2021) dan Wijaya (2024) yang menunjukkan pentingnya motivasi dalam menjelaskan kecenderungan turnover.

Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa strategi retensi tidak cukup hanya dengan memperbaiki aspek material. Perusahaan juga perlu menciptakan kondisi yang membuat karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, memperoleh pengakuan, memiliki hubungan kerja yang baik, merasa aman, dan memiliki kesempatan meningkatkan kemampuan. Motivasi yang terbentuk dari kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik dapat memperkuat keterikatan karyawan dengan pekerjaan. Ketika dorongan kerja melemah, karyawan dapat lebih mudah mempertimbangkan alternatif pekerjaan sehingga turnover intention meningkat.

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention melalui motivasi dengan koefisien $-0,154$, T-statistic $2,781$, dan p-value $0,005$. Pengaruh langsung kompensasi terhadap turnover intention juga signifikan dan memiliki arah yang sama. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan mekanisme bahwa kompensasi yang lebih baik dapat meningkatkan motivasi, kemudian motivasi yang lebih tinggi dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa kompensasi bekerja melalui jalur material sekaligus psikologis.

Implikasinya, perusahaan perlu melihat kompensasi sebagai bagian dari strategi retensi yang terintegrasi. Pemberian bonus atau insentif yang sesuai dapat memberikan dorongan langsung, tetapi dampaknya akan lebih kuat ketika karyawan memahami bahwa penghargaan tersebut mencerminkan kontribusi mereka. Rasa dihargai kemudian dapat memperkuat motivasi dan membuat karyawan memiliki dorongan untuk mempertahankan pekerjaan. Oleh karena itu, evaluasi kompensasi sebaiknya mempertimbangkan beban kerja, target, pencapaian, transparansi, dan persepsi keadilan.

Pengembangan karir juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention melalui motivasi dengan koefisien $-0,108$, T-statistic $2,655$, dan p-value $0,008$. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi menjelaskan sebagian mekanisme hubungan pengembangan karir dengan turnover intention. Ketika karyawan melihat peluang untuk berkembang, motivasi meningkat; motivasi tersebut kemudian berkontribusi pada penurunan keinginan untuk keluar. Hasil ini sejalan dengan gagasan bahwa karir yang berkelanjutan memerlukan dukungan organisasi dan peluang perkembangan yang membuat karyawan melihat masa depan di dalam organisasi (Akkermans et al., 2021).

Peran mediasi tersebut memiliki implikasi penting bagi perusahaan. Program pengembangan karir tidak cukup hanya menyediakan peluang formal, tetapi harus mampu membangun motivasi yang dirasakan karyawan. Informasi mengenai jenjang karir, kriteria promosi, pelatihan, mentoring, dan pengembangan kompetensi perlu disampaikan secara jelas. Ketika karyawan memahami jalur perkembangan dan melihat adanya peluang yang realistis, mereka lebih terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai target. Dengan demikian, pengembangan karir dapat menjadi instrumen retensi melalui pembentukan motivasi kerja.

Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan bahwa turnover intention dapat ditekan melalui dua jalur utama. Jalur pertama adalah jalur langsung, yaitu perbaikan kompensasi dan pengembangan karir yang secara langsung menurunkan turnover intention. Jalur kedua adalah jalur tidak langsung melalui motivasi, yaitu kompensasi dan pengembangan karir meningkatkan motivasi yang selanjutnya menurunkan turnover intention. Nilai R-square sebesar $54,9\%$ pada turnover intention memperlihatkan bahwa kombinasi ketiga variabel tersebut memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik, meskipun $45,1\%$ variasi turnover intention masih berasal dari faktor lain di luar model. Faktor tersebut dapat mencakup kepuasan kerja, beban kerja, work-life balance, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi.

Temuan penelitian memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya variabel yang berdiri sendiri, tetapi menjadi mekanisme yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan keputusan karyawan. Kompensasi menyediakan penghargaan yang dirasakan karyawan, sedangkan pengembangan karir menyediakan prospek pertumbuhan. Keduanya dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya memperkuat kecenderungan untuk bertahan. Pola ini memberikan dasar bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi retensi yang tidak terpisah-pisah, tetapi menghubungkan kebijakan penghargaan, pengembangan kompetensi, dan penguatan motivasi dalam satu sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Jika dilihat dari besarnya koefisien jalur, pengembangan karir memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap turnover intention dibandingkan kompensasi. Koefisien pengembangan karir sebesar $-0,445$, sedangkan koefisien kompensasi sebesar $-0,164$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pada konteks PT EWF Semarang, persepsi mengenai masa depan karir dapat menjadi pertimbangan yang lebih kuat dalam keputusan untuk bertahan dibandingkan aspek kompensasi secara langsung. Karyawan yang merasa memiliki ruang untuk belajar, meningkatkan kompetensi, dan memperoleh peluang perkembangan akan mempunyai alasan yang lebih kuat untuk membangun karir di dalam perusahaan.

Walaupun demikian, kompensasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap motivasi, yaitu sebesar $0,518$, dibandingkan pengembangan karir sebesar $0,363$. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki fungsi penting sebagai pendorong motivasi sehari-hari. Artinya, perusahaan perlu membedakan antara strategi untuk

meningkatkan motivasi dan strategi untuk menurunkan turnover intention. Kompensasi dapat menjadi instrumen utama untuk memperkuat dorongan kerja, sedangkan pengembangan karir dapat menjadi instrumen yang lebih kuat untuk membangun alasan jangka panjang agar karyawan tetap berada dalam organisasi. Kombinasi keduanya menjadi lebih relevan ketika motivasi digunakan sebagai mekanisme penghubung.

Nilai f-square juga memperkuat interpretasi tersebut. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi sebesar 0,500 termasuk besar, sedangkan pengembangan karir terhadap turnover intention sebesar 0,324 termasuk sedang. Sementara itu, pengaruh kompensasi terhadap turnover intention hanya 0,036 dan motivasi terhadap turnover intention 0,096. Pola ini memperlihatkan bahwa sebagian peran kompensasi dalam model lebih kuat dalam membentuk motivasi daripada memengaruhi turnover intention secara langsung. Dengan kata lain, perusahaan tidak sebaiknya menilai efektivitas kompensasi hanya berdasarkan apakah karyawan berniat keluar atau tidak, tetapi juga berdasarkan kemampuannya dalam membangun semangat kerja.

Dari sisi pengembangan karir, hasil f-square sebesar 0,324 terhadap turnover intention menunjukkan bahwa jalur karir mempunyai arti praktis yang cukup penting. Perusahaan dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk memperjelas informasi mengenai kesempatan promosi, persyaratan jabatan, evaluasi kinerja, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Kejelasan tersebut dapat mengurangi ketidakpastian yang dirasakan karyawan. Ketika karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan untuk berkembang, mereka mempunyai orientasi yang lebih jelas dalam bekerja dan dapat melihat hubungan antara kinerja saat ini dengan peluang karir di masa mendatang.

Temuan mengenai mediasi juga memberikan implikasi bahwa program retensi sebaiknya tidak hanya diarahkan pada pengurangan niat keluar, tetapi pada pembentukan kondisi kerja yang meningkatkan motivasi. Pada jalur kompensasi, perusahaan dapat memastikan bahwa bonus dan insentif diberikan berdasarkan kriteria yang jelas serta dikomunikasikan kepada karyawan. Pada jalur pengembangan karir, perusahaan dapat menyediakan pelatihan dan pembinaan yang relevan dengan posisi maupun rencana karir. Kedua kebijakan tersebut dapat dipadukan dengan pemberian pengakuan atas pencapaian, komunikasi antara atasan dan bawahan, serta pemantauan motivasi secara berkala.

Secara teoritis, hasil penelitian memperlihatkan bahwa hubungan antara faktor organisasi dan turnover intention tidak selalu berlangsung secara sederhana. Kebijakan organisasi dapat membentuk kondisi psikologis karyawan terlebih dahulu, kemudian kondisi tersebut memengaruhi keputusan perilaku. Motivasi sebagai variabel mediasi membantu menjelaskan mekanisme tersebut. Temuan ini mendukung penggunaan model yang memasukkan variabel psikologis di antara kebijakan organisasi dan outcome perilaku, sekaligus memberikan bukti empiris pada konteks perusahaan perdagangan berjangka di Semarang.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu dipertimbangkan. Pertama, penelitian menggunakan desain kuantitatif cross-sectional sehingga hubungan yang ditemukan menggambarkan kondisi pada periode pengumpulan data dan belum menunjukkan perubahan perilaku karyawan dari waktu ke waktu. Kedua, seluruh responden berasal dari satu cabang perusahaan sehingga generalisasi ke cabang lain atau organisasi berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, turnover intention diukur berdasarkan persepsi responden, sehingga tidak dapat disamakan secara langsung dengan turnover aktual. Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi penelitian berikutnya untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas objek penelitian, serta mengombinasikan data persepsi dengan data turnover aktual.

Penelitian selanjutnya juga dapat memasukkan variabel tambahan yang secara teoritis berkaitan dengan keputusan bertahan atau keluar, seperti kepuasan kerja, beban kerja, work-life balance, komitmen organisasi, job insecurity, perceived organizational support, atau lingkungan kerja. Penggunaan variabel moderasi juga dapat dikembangkan untuk mengetahui apakah karakteristik individu, masa kerja, atau kondisi pekerjaan mengubah kekuatan hubungan antarvariabel. Dengan pengembangan tersebut, pemahaman mengenai mekanisme turnover intention dapat menjadi lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih baik.

4. Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain pengaruh langsung, motivasi terbukti memediasi pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya retensi karyawan perlu dilakukan melalui kompensasi yang adil, jalur pengembangan karir yang

jelas, dan penguatan motivasi kerja. Perusahaan disarankan mengevaluasi sistem penghargaan serta memperjelas peluang pengembangan kompetensi dan karir secara transparan.

Referensi

1. Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: Key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>
2. Anam, A. K., & Nurhidayati, A. (2026). Pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan di PT. BPR BKK Lasem Kabupaten Rembang. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 9(1), 65–73. <https://doi.org/10.32493/dr.v9i1.55388>
3. Asri, C. P. (2022). Turnover intention: A literature review. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(2), 337–341. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v5i2.16410>
4. Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
5. Chairani, R., & Pradana, M. R. A. (2022). Pengembangan karir dan motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 57–72. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v6i2.71>
6. Dewi, N. C., & Herianti, S. S. (2023). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan departemen produksi PT. XYZ Cikarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
7. Dharma, R., Mittra Candana, D., & Arilla, S. (2020). Pengaruh stress kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Mandiri Utama Finance. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(6). <https://doi.org/10.31933/JIMT>
8. Fajriyah Timas, N. M., Eko Setyowati, D., & Susanto. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap motivasi dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Almatama*.
9. Ferzanita, S. (2023). Pengaruh work life balance dan kompensasi terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan milenial PT XYZ. *Dynamic Management Journal*, 7(4). <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i4>
10. Gani, N. A., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada perusahaan tambang di Kalimantan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(2), 579–588. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.444>
11. Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
12. Nugraheni, R. T. H., Winarsunu, T., & Pertiwi, R. E. (2022). Pengaruh pengembangan karier terhadap turnover intention pada karyawan. *Cognicia*, 10(2), 99–105. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22466>
13. Pistariasih, N. P. E., & Adnyani, I. G. A. D. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(2), 297. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i02.p05>
14. Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). The influence of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance at PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*, 9(2), 387–394.
15. Putri, N. P. D. A., Puspitawati, N. M. D., & Purnawati, N. L. G. P. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Vegas Viva Ventury Denpasar. *Jurnal Bakti Saraswati*.
16. Putu, I. K. C. O., Diputra, O., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan pada KSU Swadana Giri Kusuma di Desa Pengotan, Bangli. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 2(3).
17. Saputra, E. K., Zainiyah, Abriyoso, O., & Rizki, M. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention karyawan pada PT. Bintang Megah Abadi.
18. Susanti, F. D., & Rizal, A. (2022). The effect of compensation, organizational culture and work motivation on turnover intention. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 17. <https://doi.org/10.21070/ijler.v17i0.816>
19. Suseno, A. (2021). Analisis pengaruh kepuasan kerja, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap turnover intention karyawan di PT Prodigy. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(6), 637. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i6.15168>
20. Syaifudin, M. N., & Kustini, K. (2024). Kompensasi dan beban kerja terhadap turnover intention dan dampaknya terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Bintang Tex Indonesia. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 6(2), 697–706. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i2.6238>
21. Trio Harahap, R., Setianingsih, R., & Ramadhan, R. R. (2023). Pengaruh kompensasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention di Ria Catering Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
22. Wijaya, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap turnover intention (studi pada PT. Grandi). *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 19(1), 73. <https://doi.org/10.19166/derema.v19i1.8018>
23. Williemi, C. A., & Syawaluddin. (2026). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 6(1), 556–568. <https://doi.org/10.60036/jbm.1054>
24. Yumna, A. B. A., & Setiawati, T. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan stress kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. *Selma: Student Research Journal*, 1(5). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>