

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN HOTEL CITY OF AVENTUS DENPASAR BALI

I Made Rahma Sayoga¹, I Nyoman Tingkes², Yeyen Komalasari³
rahmasyga1444@gmail.com¹, nyomantingkes@undhirabali.ac.id²,
yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id³
Universitas Dhyana Pura

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal terhadap turnover intention karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden sebanyak 79 karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien regresi sebesar -0,029 dan nilai signifikansi $< 0,001$. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien regresi sebesar -0,375 dan nilai signifikansi 0,001. Komunikasi internal juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien regresi sebesar -0,135 dan nilai signifikansi $< 0,001$. Secara simultan, kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan nilai F-hitung sebesar 10,113 dan nilai signifikansi $< 0,001$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,288 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan 28,8% variasi turnover intention, sedangkan 71,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Kompensasi merupakan variabel yang paling dominan dengan nilai standardized beta sebesar -0,446.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi Internal, Turnover Intention (,).

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effects of leadership, compensation, and internal communication on employees' turnover intention at Hotel City of Aventus Denpasar, Bali, both partially and simultaneously. This study employed a quantitative approach involving 79 employees as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using validity testing, reliability testing, classical assumption testing, multiple linear regression analysis, the coefficient of determination, t-test, and F-test. The results showed that leadership had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.029 and a significance value of $p < 0.001$. Compensation had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.375 and a significance value of $p = 0.001$. Internal communication also had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.135 and a significance value of $p < 0.001$. Simultaneously, leadership, compensation, and internal communication had a significant effect on turnover intention, with an F-value of 10.113 and a significance value of $p < 0.001$. The coefficient of determination (R^2) of 0.288 indicates that the three independent variables explained 28.8% of the variance in turnover intention, while the remaining 71.2% was explained by other factors outside the research model. Compensation was the most dominant variable, with a standardized beta coefficient of -0.446.

Keywords: Leadership, Compensation, Internal Communication, Turnover Intention (,).

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan pariwisata dan perekonomian, khususnya di Bali yang dikenal sebagai salah satu destinasi wisata internasional. Karakteristik industri perhotelan yang berorientasi pada pelayanan menyebabkan keberhasilan operasional hotel sangat

bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Karyawan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis dalam menjalankan pekerjaan, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan yang konsisten, berinteraksi dengan tamu, bekerja sama antardepartemen, serta menyesuaikan diri dengan dinamika operasional hotel. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kehilangan karyawan secara terus-menerus dapat mengganggu kesinambungan pekerjaan, meningkatkan kebutuhan rekrutmen dan pelatihan, serta berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Salah satu permasalahan sumber daya manusia yang perlu mendapatkan perhatian dalam industri perhotelan adalah *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan kecenderungan atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela sebelum keputusan tersebut benar-benar diwujudkan dalam bentuk pengunduran diri. Kondisi tersebut dapat dipandang sebagai indikator awal terjadinya *turnover* aktual karena adanya niat untuk meninggalkan pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan mulai mempertimbangkan keberlanjutan hubungan kerjanya dengan organisasi (Ardan & Jaelani, 2021). Tingginya *turnover intention* juga dapat memberikan dampak terhadap organisasi, antara lain kehilangan karyawan yang telah memiliki pengalaman, meningkatnya biaya perekrutan dan pelatihan, serta terganggunya produktivitas dan stabilitas tim kerja. Yuniarti dan Astuti (2025) menjelaskan bahwa meningkatnya *turnover intention* dapat berkaitan dengan menurunnya komitmen dan motivasi kerja serta ketidakstabilan dalam tim. Oleh sebab itu, identifikasi terhadap faktor-faktor yang dapat menekan *turnover intention* menjadi penting bagi organisasi.

Permasalahan tersebut juga ditemukan pada Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Hotel City of Aventus merupakan hotel bintang empat yang berlokasi di pusat Kota Denpasar dan beroperasi di bawah naungan Royal Aventus Hotels International. Berdasarkan data internal hotel, sepanjang tahun 2025 terdapat 16 karyawan yang mengundurkan diri. Pada akhir tahun 2025, jumlah karyawan aktif terdiri atas 47 karyawan tetap dan 30 *daily worker*, sehingga jumlah keseluruhan karyawan mencapai 79 orang. Berdasarkan data tersebut, tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2025 mencapai sekitar 21,3%. Angka tersebut menunjukkan kondisi yang perlu mendapat perhatian karena tingkat perputaran karyawan berada di atas kisaran 5–10% yang dalam skripsi ini digunakan sebagai acuan tingkat *turnover* yang relatif normal. Data tersebut memperlihatkan bahwa persoalan retensi karyawan bukan hanya merupakan kemungkinan teoritis, tetapi telah terlihat dalam kondisi aktual organisasi.

Data bulanan menunjukkan bahwa pengunduran diri karyawan terjadi pada beberapa periode selama tahun 2025. Pada Januari terdapat empat karyawan yang mengundurkan diri, kemudian satu orang pada Mei, tiga orang pada Agustus, empat orang pada September, dua orang pada Oktober, dan dua orang pada November, sehingga jumlah keseluruhan mencapai 16 orang. Meskipun pada periode Januari–Juni 2026 belum tercatat adanya pengunduran diri, tingginya *turnover* pada tahun sebelumnya tetap menjadi indikasi yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya melakukan pendekatan preventif dengan mengidentifikasi *turnover intention*, karena keinginan untuk meninggalkan organisasi dapat muncul sebelum karyawan benar-benar mengambil keputusan untuk mengundurkan diri.

Tingginya *turnover intention* tidak berdiri sendiri, tetapi dapat dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang dirasakan karyawan selama bekerja. Dalam penelitian ini, faktor yang menjadi perhatian adalah kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal. Ketiga

variabel tersebut memiliki keterkaitan dengan pengalaman kerja karyawan karena menyangkut bagaimana karyawan dipimpin, bagaimana kontribusi mereka dihargai, serta bagaimana informasi dan hubungan kerja berlangsung di dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas, sedangkan komunikasi internal yang baik dapat membangun hubungan kerja yang lebih terbuka dan mengurangi kesalahpahaman. Sebaliknya, kelemahan pada ketiga aspek tersebut dapat meningkatkan ketidakpuasan dan pada akhirnya mendorong karyawan mempertimbangkan pekerjaan di organisasi lain.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting karena pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan, memengaruhi, memberikan dukungan, serta melibatkan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam industri perhotelan, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pemberian instruksi, tetapi juga kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis, memberikan motivasi, menyelesaikan permasalahan, serta menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas secara optimal. Robbins (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak sekadar berkaitan dengan pemberian arahan, tetapi juga mencakup kemampuan membangun hubungan yang saling menguntungkan, mengenali potensi anggota, dan menyesuaikan pendekatan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, gaya dan praktik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap tempat kerja.

Pada Hotel City of Aventus, berdasarkan pengamatan awal yang tercantum dalam skripsi, praktik kepemimpinan masih cenderung bersifat otoriter dan *top-down*. Pimpinan lebih menekankan instruksi dan kepatuhan terhadap perintah dibandingkan memberikan ruang dialog dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Beberapa keputusan yang berkaitan dengan pembagian tugas, perubahan jadwal kerja, dan penetapan target sering kali ditentukan tanpa diskusi bersama. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan jarak antara atasan dan bawahan serta membuat sebagian karyawan merasa kontribusinya kurang dihargai. Komunikasi satu arah juga dapat menyebabkan karyawan enggan menyampaikan keluhan atau gagasan karena khawatir dianggap tidak mengikuti kebijakan manajemen.

Hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention* juga didukung oleh penelitian terdahulu. Margono dan Pogo (2022) serta Dewi dan Mansyur (2022) menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi, dan melibatkan karyawan dalam pekerjaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman sehingga kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dapat ditekan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi salah satu aspek yang penting dalam mempertahankan karyawan.

Selain kepemimpinan, kompensasi merupakan faktor yang berpotensi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan sebagai penghargaan atas kontribusi, jasa, tenaga, dan hasil kerja karyawan. Kompensasi dapat berbentuk finansial maupun nonfinansial, baik yang diterima secara langsung maupun tidak langsung. Sistem kompensasi yang dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan loyalitas, sedangkan kompensasi yang dinilai tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain.

Kondisi kompensasi pada Hotel City of Aventus juga menjadi bagian dari fenomena penelitian. Berdasarkan data internal tahun 2025, total pengeluaran perusahaan untuk uang

makan seluruh karyawan mencapai Rp189.870.000 dengan nominal bulanan yang berfluktuasi. Perbedaan nominal tersebut terutama dipengaruhi oleh jumlah hari kerja dan keberadaan *daily worker*, sehingga besaran uang makan tidak dapat secara langsung dianggap sebagai indikator rendahnya kompensasi. Namun, hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa belum terdapat mekanisme kenaikan kompensasi secara berkala. Apabila karyawan memandang imbalan yang diterima tidak sebanding dengan usaha, beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi yang diberikan, kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *turnover intention*.

Secara empiris, hubungan kompensasi dengan *turnover intention* juga menunjukkan hasil yang relevan. Widayati dan Haryanti (2019) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Saputri (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Namun, Dewi dan Mansyur (2022) menemukan hasil berbeda, yaitu kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, kondisi pekerjaan, serta persepsi karyawan terhadap keadilan imbalan. Dengan demikian, variabel kompensasi masih relevan untuk dikaji pada konteks industri dan organisasi yang berbeda.

Faktor berikutnya adalah komunikasi internal. Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi yang berlangsung di antara anggota organisasi, baik antara pimpinan dan bawahan maupun antarpegawai dan antardepartemen. Dalam industri perhotelan, komunikasi internal memiliki peranan penting karena aktivitas pelayanan membutuhkan koordinasi yang cepat dan akurat. Informasi mengenai pembagian tugas, perubahan jadwal, kebutuhan operasional, keluhan tamu, maupun koordinasi antardepartemen harus disampaikan secara jelas agar pekerjaan dapat berjalan secara efektif. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, sedangkan komunikasi yang tidak jelas dapat menimbulkan kesalahpahaman, ketidakpuasan, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Hotel City of Aventus telah memiliki beberapa saluran komunikasi internal, antara lain email, *WhatsApp Group*, rapat rutin bulanan, *daily briefing* antardepartemen, serta *daily briefing* pada masing-masing departemen. Meskipun demikian, tersedianya berbagai media komunikasi tidak secara otomatis menjamin bahwa komunikasi organisasi telah berlangsung secara efektif. Berdasarkan pengamatan awal, masih terdapat karyawan yang merasa ragu atau takut menyampaikan pendapat dan merasa bahwa aspirasi yang disampaikan belum selalu ditindaklanjuti secara nyata. Pada pelaksanaan *briefing* dan rapat, komunikasi lebih banyak berfokus pada penyampaian informasi operasional dan instruksi dari atasan kepada bawahan. Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan masukan atau permasalahan juga dapat terbatas karena waktu dan sifat forum yang formal.

Komunikasi internal yang tidak berjalan secara dua arah dapat menyebabkan karyawan merasa bahwa pendapat mereka tidak memberikan perubahan terhadap kondisi kerja. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat memengaruhi hubungan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi internal yang efektif dapat memperjelas informasi pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman, memperkuat koordinasi, dan menciptakan hubungan kerja yang lebih positif. Penelitian Saputri (2025) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam upaya mempertahankan karyawan.

Walaupun demikian, hasil penelitian terdahulu mengenai komunikasi internal juga belum sepenuhnya konsisten. Saputri (2025) menunjukkan adanya pengaruh komunikasi terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian Margono dan Pogo (2022) menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan adanya *research gap* yang masih perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada karakteristik organisasi yang berbeda. Kondisi tersebut menjadi semakin relevan ketika penelitian dilakukan pada industri perhotelan yang memiliki karakteristik pekerjaan, pola koordinasi, tuntutan pelayanan, dan sistem kerja yang berbeda dengan organisasi pada sektor lainnya.

Ketiga faktor tersebut pada dasarnya tidak dapat dipandang secara terpisah. Kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal merupakan bagian dari pengalaman kerja yang secara bersama-sama dapat membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan motivasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, serta loyalitas karyawan. Sementara itu, komunikasi internal yang efektif dapat memperkuat koordinasi, membangun hubungan kerja yang positif, dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Sinergi ketiga faktor tersebut diharapkan mampu menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian terdahulu telah memberikan bukti mengenai hubungan antara masing-masing variabel dengan *turnover intention*. Margono dan Pogo (2022) serta Dewi dan Mansyur (2022) menunjukkan adanya hubungan kepemimpinan dengan *turnover intention*. Marbun (2020) dan Mohamed (2022) juga menunjukkan bahwa kompensasi berkaitan dengan *turnover intention*, sedangkan Saputri (2025) menunjukkan pengaruh komunikasi terhadap *turnover intention*. Namun, terdapat perbedaan hasil pada beberapa penelitian, terutama berkaitan dengan kompensasi dan komunikasi internal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh faktor-faktor tersebut masih perlu diuji pada objek penelitian yang memiliki karakteristik berbeda.

Berdasarkan fenomena tingginya tingkat *turnover* pada Hotel City of Aventus Denpasar Bali, adanya indikasi permasalahan dalam praktik kepemimpinan, sistem kompensasi, serta efektivitas komunikasi internal, penelitian mengenai *turnover intention* menjadi penting dilakukan. Penelitian ini tidak hanya berupaya melihat pengaruh masing-masing variabel secara parsial, tetapi juga menganalisis pengaruh ketiganya secara simultan. Pendekatan tersebut diperlukan karena keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi dapat terbentuk dari kombinasi berbagai pengalaman yang dirasakan selama bekerja, bukan hanya dari satu faktor tertentu.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*, menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap *turnover intention*, serta menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Rumusan tujuan tersebut sesuai dengan tujuan penelitian dalam skripsi yang menjadi dasar penyusunan artikel ini.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Penelitian dilaksanakan pada Hotel City of Aventus Denpasar Bali dengan objek penelitian berupa karyawan hotel. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), dan komunikasi internal (X3), sedangkan variabel dependennya adalah *turnover intention* (Y). Hubungan antarvariabel dianalisis untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial maupun pengaruhnya secara simultan.

Populasi penelitian merupakan seluruh karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Berdasarkan data yang digunakan dalam penelitian, jumlah karyawan aktif terdiri atas 47 karyawan tetap dan 30 *daily worker*, sehingga total populasi berjumlah 77 karyawan. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling* yang telah ditetapkan dalam penelitian, sehingga responden yang menjadi sumber data merupakan karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali yang memenuhi kriteria penelitian. Data penelitian diperoleh melalui data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan data internal perusahaan yang berkaitan dengan kondisi kepegawaian dan *turnover* karyawan.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Variabel kepemimpinan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kemampuan pimpinan dalam mengarahkan, mendukung, melibatkan, dan mengelola pekerjaan. Variabel kompensasi digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap imbalan yang diterima sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan dan kontribusi yang diberikan. Variabel komunikasi internal digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi, baik antara pimpinan dan karyawan maupun dalam hubungan kerja antarkaryawan. Sementara itu, variabel *turnover intention* digunakan untuk mengukur kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, yang mencakup pikiran untuk meninggalkan pekerjaan, niat untuk berhenti, dan keinginan mencari pekerjaan baru.

Sebelum digunakan untuk pengumpulan data penelitian, instrumen diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik sebagai persyaratan sebelum analisis regresi linear berganda. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi (R^2), uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial, serta uji F untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara simultan terhadap *turnover intention*. Struktur analisis tersebut sesuai dengan tahapan analisis yang digunakan dalam skripsi, yaitu uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji F, dan uji t.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Uji t digunakan untuk menentukan apakah kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara itu, uji F digunakan untuk mengetahui apakah ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil analisis kemudian digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan mengenai hubungan

dan pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t dan secara simultan melalui uji F. Selain itu, digunakan koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal dalam menjelaskan variasi *turnover intention*.

Karakteristik dan Statistik Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, ketiga variabel independen berada dalam kategori baik. Nilai rata-rata kepemimpinan sebesar 3,84, kompensasi sebesar 3,83, dan komunikasi internal sebesar 3,75. Sementara itu, nilai rata-rata *turnover intention* sebesar 3,92. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal tergolong baik, *turnover intention* masih menunjukkan nilai yang relatif tinggi.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Nilai rata	Rata-	Kategori
1	Kepemimpinan (X1)	3,84		Baik
2	Kompensasi (X2)	3,83		Baik
3	Komunikasi Internal (X3)	3,75		Baik
4	<i>Turnover Intention</i> (Y)	3,92		Relatif tinggi

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, kepemimpinan memiliki nilai rata-rata 3,84 dan menjadi variabel dengan penilaian kedua tertinggi setelah *turnover intention*. Pada variabel kepemimpinan, indikator kepemimpinan partisipatif memperoleh nilai tertinggi sebesar 3,91, sedangkan kemampuan menyelesaikan tugas memperoleh nilai terendah sebesar 3,75. Pada variabel kompensasi, nilai rata-rata sebesar 3,83 dengan indikator upah sebagai aspek yang memperoleh nilai relatif paling rendah, yaitu 3,71. Sementara itu, komunikasi internal memperoleh rata-rata 3,75, dengan tindakan nyata sebagai indikator tertinggi sebesar 3,82 dan hubungan kerja sebagai indikator terendah sebesar 3,68.

Hasil pengujian secara parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *turnover intention*. Hasil uji t dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji t

Variabel	Koefisien B	Beta	t-hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	-0,504	-0,454	-4,470	<0,001	Berpengaruh negatif dan signifikan
Kompensasi (X2)	-0,447	-0,531	-5,501	<0,001	Berpengaruh negatif dan signifikan
Komunikasi Internal (X3)	-0,578	-0,408	-3,920	<0,001	Berpengaruh negatif dan signifikan

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, kepemimpinan memperoleh nilai t-hitung sebesar -4,470 dengan signifikansi <0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kompensasi memperoleh nilai t-hitung sebesar -5,501 dengan signifikansi $<0,001$ sehingga juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, komunikasi internal memperoleh nilai t-hitung sebesar -3,920 dengan signifikansi $<0,001$, yang menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pada masing-masing variabel independen berkaitan dengan penurunan kecenderungan *turnover intention*.

Pengujian simultan dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara bersama-sama terhadap *turnover intention*. Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 10,113 dengan nilai signifikansi $<0,001$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Tabel 3. Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

Pengujian	Nilai	Keterangan
F-hitung	10,113	Signifikan
Sig.	$<0,001$	$<0,05$
R Square	0,288	28,8%
Variabel	Kompensasi	Beta = -
dominan		0,446

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Nilai R Square sebesar 0,288 menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 28,8% variasi *turnover intention*, sedangkan 71,2% lainnya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Berdasarkan nilai *Standardized Coefficients Beta*, kompensasi merupakan variabel yang paling dominan dengan nilai Beta sebesar -0,446.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali. Hasil uji parsial memperoleh nilai t-hitung sebesar -4,470 dengan signifikansi $<0,001$. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin rendah kecenderungan *turnover intention* karyawan.

Nilai rata-rata kepemimpinan sebesar 3,84 menunjukkan bahwa secara umum karyawan memberikan penilaian baik terhadap kepemimpinan yang diterapkan. Indikator kepemimpinan partisipatif memperoleh nilai tertinggi sebesar 3,91, sedangkan kemampuan menyelesaikan tugas memperoleh nilai terendah sebesar 3,75. Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun praktik kepemimpinan secara umum telah dinilai baik, masih terdapat aspek yang dapat diperbaiki, khususnya berkaitan dengan kemampuan pimpinan memastikan pekerjaan terselesaikan secara efektif.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Widayati dan Haryanti (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Margono dan Pogo (2022) serta Dewi dan Mansyur (2022) juga menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi, serta melibatkan karyawan dalam pekerjaan dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih nyaman dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa Hotel City of Aventus perlu mempertahankan praktik kepemimpinan yang telah dinilai baik sekaligus meningkatkan kemampuan pimpinan dalam pengelolaan pekerjaan. Pimpinan perlu

memberikan arahan yang jelas, melakukan koordinasi secara efektif, mengatur waktu dan prioritas pekerjaan, serta membantu karyawan ketika menghadapi kendala agar hubungan kerja menjadi semakin kondusif.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai t-hitung sebesar -5,501 dengan signifikansi $<0,001$ menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki niat meninggalkan organisasi.

Kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,83 dan termasuk kategori baik. Meskipun demikian, indikator upah memperoleh nilai rata-rata paling rendah, yaitu 3,71. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat aspek kompensasi yang perlu mendapatkan perhatian. Kesesuaian antara upah dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan menjadi penting karena persepsi terhadap keadilan kompensasi dapat memengaruhi kepuasan dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Widayati dan Haryanti (2019) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Saputri (2025) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, hasil penelitian Dewi dan Mansyur (2022) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi dapat berbeda sesuai dengan karakteristik organisasi dan persepsi karyawan terhadap sistem imbalan yang diterapkan.

Kompensasi juga menjadi variabel paling dominan dalam penelitian ini berdasarkan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar -0,446. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dibandingkan kepemimpinan dan komunikasi internal, kompensasi memiliki pengaruh relatif paling kuat dalam model penelitian. Oleh karena itu, manajemen Hotel City of Aventus perlu memberikan perhatian khusus terhadap kesesuaian pemberian upah dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan sebagai salah satu strategi mempertahankan karyawan.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Uji parsial menghasilkan nilai t-hitung sebesar -3,920 dengan signifikansi $<0,001$. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi internal yang berlangsung dalam organisasi, semakin rendah kecenderungan *turnover intention* karyawan.

Nilai rata-rata komunikasi internal sebesar 3,75 berada dalam kategori baik. Indikator tindakan nyata memperoleh nilai tertinggi sebesar 3,82, sedangkan hubungan kerja memperoleh nilai terendah sebesar 3,68. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal secara umum telah berjalan dengan baik, tetapi hubungan komunikasi antara pimpinan dan karyawan masih perlu ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Saputri (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Komunikasi internal yang efektif dapat memperjelas informasi pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman, memperkuat koordinasi, dan membangun hubungan kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi sehingga kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan dapat berkurang.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Margono dan Pogo (2022) yang menemukan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik organisasi dan pola komunikasi yang diterapkan dapat memengaruhi hubungan komunikasi internal dengan *turnover intention*. Oleh karena itu, Hotel City of Aventus perlu mempertahankan media komunikasi yang telah tersedia sekaligus memperkuat komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komunikasi Internal terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai F-hitung sebesar 10,113 dengan signifikansi $<0,001$ menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan kondisi yang tidak hanya berkaitan dengan satu aspek pekerjaan. Pengalaman karyawan terhadap kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal dapat berlangsung secara bersamaan dan membentuk persepsi terhadap organisasi. Kepemimpinan yang mendukung, kompensasi yang sesuai, dan komunikasi internal yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat ditekan.

Nilai R Square sebesar 0,288 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 28,8% variasi *turnover intention*, sedangkan 71,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal merupakan faktor yang penting, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan *turnover intention*. Variabel lain di luar model masih memiliki kontribusi yang lebih besar sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memberikan gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Hotel City of Aventus perlu dilakukan secara terpadu. Kompensasi menjadi prioritas karena merupakan variabel paling dominan, sedangkan kualitas kepemimpinan dan komunikasi internal tetap perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Aspek yang memperoleh nilai relatif rendah, yaitu kemampuan menyelesaikan tugas dalam kepemimpinan, upah dalam kompensasi, serta hubungan kerja dalam komunikasi internal, dapat menjadi fokus perbaikan manajemen untuk mendukung upaya menurunkan *turnover intention* karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal terhadap *turnover intention* karyawan Hotel City of Aventus Denpasar Bali, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil uji parsial menunjukkan nilai t-hitung sebesar -4,470 dengan signifikansi $<0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki niat meninggalkan organisasi.
2. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil uji parsial memperoleh nilai t-hitung sebesar -5,501 dengan signifikansi $<0,001$. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin rendah kecenderungan

turnover intention. Kompensasi juga menjadi variabel yang paling dominan berdasarkan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar -0,446.

3. Komunikasi internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil uji parsial menunjukkan nilai t-hitung sebesar -3,920 dengan signifikansi <0,001. Hal ini berarti semakin baik komunikasi internal dalam organisasi, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
4. Kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 10,113 dengan signifikansi <0,001. Ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 28,8% variasi *turnover intention*, sedangkan 71,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya menekan *turnover intention* karyawan perlu dilakukan secara terpadu dengan memberikan perhatian khusus terhadap kompensasi sebagai faktor yang paling dominan, disertai peningkatan kualitas kepemimpinan dan komunikasi internal dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, T., & Perkasa, D. H. (2025). The influence of leadership style, work motivation, and career development on turnover intention, 8(1), 28–38.
- Ardan, & Jaelani, A. (2021). Manajemen sumber daya manusia: Turnover intention dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan.
- Arung, A. L., & Sari, W. P. (2022). Analisis komunikasi internal dalam membangun kinerja yang baik, 350–355.
- Dewi, S. R., & Mansyur, A. (2022). Turnover intention: Effect of leadership style and reward, 11(3), 278–288.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Marbun, E. S. (2020). Effect of compensation and leadership styles on turnover intention in PT. Icherry Factory Assembly, 5(1), 183–188.
- Margono, & Pogo, T. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap turnover intention karyawan PT. Deporindo Telekomunikasi, 1(1), 54–66.
- Miranda, A., Prabawani, I., & Kusumawati, R. (2023). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Jurnal Mahasiswa Kreatif, 1(3), 34–42. <https://doi.org/10.59581/jmk-widyakarya.v1i3.227>
- Mohamed, N. (2022). Determinants of employee turnover intention: Understanding the role of job satisfaction, compensation practice, and leadership style, 206.
- Prabawa, I. K. I. I., & Paramarta, W. A. (2023). Penerapan komunikasi internal pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Denpasar, 13(1), 29–38. <https://doi.org/10.37478/als.v13i1.2501>
- Ridho, J. M. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, stres kerja dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan (Studi empiris pada PT. Surya Mandiri Jaya Sakti 1 Secang). Universitas Muhammadiyah Magelang. <http://repositori.unimma.ac.id/3828/>
- Rukminingsih, Adnan, G., & Latief, M. A. (2020). Metode penelitian pendidikan: Penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif, penelitian tindakan kelas.
- Saputri, R. N. (2025). Pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap turnover intention karyawan PT Wira Karya Pramitra, 5(1), 642–655.
- Widayati, C., & Haryanti, D. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap turnover intention, 2(1), 36–46.
- Yuniarti, K., & Astuti, W. (2025). Pengaruh stress kerja dan turnover intention terhadap kinerja

karyawan pada PT MIDI Utama Indonesia, Tbk Cabang Bitung (The effect of work stress and turnover intention on employee performance at PT MIDI Utama Indonesia, Tbk). 9405–9416.