

# PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN DIKTATOR TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN CV. DELTA MITRA SEJATI PEKANBARU

Lusiana Pronika Safitri, Rahayu Setianingsih, Hicmaed Tachta Hinggo  
Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Riau  
\*e-mail: [200304061@studentumri.ac.id](mailto:200304061@studentumri.ac.id)

## **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan diktator memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan. Metode penelitian yang digunakan merupakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Delta Mitra Sejati yang berjumlah 41 orang. Sampel diambil dengan menggunakan teknik sampel jenuh dengan total sampel 41 orang. Data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner diolah dengan menggunakan spss. Hasil penelitian kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan CV Delta Mitra Sejati Pekanbaru. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan CV Delta Mitra Sejati Pekanbaru. Kepemimpinan diktator berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan CV Delta Mitra Sejati Pekanbaru.*

**Kata Kunci:** Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Diktator dan *Turnover Karyawan*

---

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam setiap organisasi atau perusahaan. SDM mencakup semua individu yang bekerja di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Dessler (2020), SDM tidak hanya menjadi penggerak utama dalam operasional organisasi, tetapi juga menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif adalah prioritas utama dalam memastikan organisasi dapat bersaing di pasar yang kompetitif. Pengelolaan SDM yang efektif dapat memberikan dampak signifikan pada berbagai aspek organisasi, termasuk produktivitas, inovasi, dan budaya kerja. Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa manajemen SDM yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih maksimal. Dengan menciptakan kondisi kerja yang ideal, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memberikan performa terbaiknya. Namun, meskipun SDM memiliki potensi besar untuk mendukung keberhasilan organisasi, tantangan dalam pengelolaannya tetap ada. Salah satu isu yang sering dihadapi adalah *turnover* karyawan, yaitu perpindahan karyawan keluar dari perusahaan. Hom et al. (2021) menjelaskan bahwa *turnover* tidak hanya menimbulkan biaya tambahan seperti rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga dapat mengganggu

stabilitas operasional perusahaan. *Turnover* karyawan dapat terjadi karena berbagai alasan, baik yang bersifat internal seperti ketidakpuasan kerja maupun eksternal seperti peluang kerja yang lebih baik di perusahaan lain.

Salah satu perusahaan yang membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah CV. Delta Mitra Sejati Pekanbaru dimana perusahaan ini yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor obat. Perusahaan tersebut beralamat di Jl. Siak 2 Komplek Pergudangan Siak II Blok G No. 1 – 2, Kota Pekanbaru dan mendistribusikan produk obat-obatan dan farmasi dari *Mitra Principle* yang bekerja sama dengan sektor swasta maupun Pemerintah sesuai dengan implementasi cara distribusi obat yang baik (CDOB). Perusahaan tersebut terus berupaya menyalurkan produk konsumsi, alkes, produk farmasi dan berkomitmen menyediakan pelayanan jasa distribusi yang unggul dan terpercaya. Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti di CV. Delta Mitra Sejati, ditemukan beberapa indikasi terjadinya *turnover* karyawan. Indikasi tersebut meliputi tingginya angka ketidakhadiran karyawan, keterlambatan dalam kehadiran, serta kurangnya ketelitian dalam menyelesaikan tugas. Fenomena ini tampaknya telah menjadi kebiasaan di kalangan karyawan, sehingga berdampak pada pemutusan hubungan kerja dan menyebabkan tingginya *turnover* di perusahaan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data keluar masuk karyawan dari tahun 2021-2023 yang dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini..

**Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan CV. Delta Mitra Sejati tahun 2021-2023**

Tahun	Jumlah karyawan Awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	<i>Turnover Rate</i>
2021	40	8	7	39	20,25%
2022	39	6	8	41	15,00%
2023	41	10	10	41	24,39%

Sumber: CV. Delta Mitra Sejati, 2023

$$\text{Rumus } \textit{turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Setahun}}{(\text{Jumlah Karyawan Awal Tahun} - \text{Akhir Tahun}):2} \times 100\%$$

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan Selama tiga tahun terakhir, presentase *turnover* tahun 2021 sebesar 20,25%, 2022 sebesar 15% dan 2023 sebesar 24,39%. Berdasarkan Teori (Robbins & Judge, 2017) *turnover* karyawan sebaiknya tidak melebihi 10%. *turnover* dipandang buruk jika memiliki persentase >10%. Sementara tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut dari tahun 2021-2023 memiliki persentase >10%. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa *turnover* karyawan diperusahaan tersebut sangat tinggi dan berdampak buruk bagi perusahaan.

Fenomena yang terjadi di CV. Delta Mitra Sejati adalah ketimpangan dalam struktur penggajian di CV. Delta Mitra Sejati, di mana karyawan dengan tanggung jawab yang sama tetapi berada di divisi berbeda menerima gaji yang tidak sebanding. Ketidakadilan ini sering kali menjadi topik keluhan di kalangan karyawan dan menurunkan motivasi mereka untuk bekerja secara maksimal.

*Turnover* karyawan yang tinggi memberikan dampak signifikan pada perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial. Dalam konteks finansial, perusahaan harus

mengalokasikan sumber daya untuk mencari, merekrut, dan melatih karyawan baru sebagai pengganti. Gupta dan Shaw (2022) menyebutkan bahwa biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru dapat mencapai hingga dua kali lipat dari gaji tahunan karyawan yang meninggalkan perusahaan. Selain itu, proses adaptasi karyawan baru juga membutuhkan waktu, yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas sementara.

Secara non-finansial, *turnover* karyawan yang tinggi dapat memengaruhi moral karyawan yang tersisa. Menurut Robbins dan Judge (2020), kehilangan karyawan, terutama yang berpengalaman atau berprestasi tinggi, dapat menciptakan rasa ketidakpastian dan menurunkan semangat kerja di antara karyawan lainnya. Hal ini juga berpotensi merusak budaya organisasi, terutama jika *turnover* tersebut disebabkan oleh faktor internal seperti manajemen yang buruk atau lingkungan kerja yang tidak kondusif. Faktor-faktor yang memengaruhi *turnover* karyawan dapat berasal dari berbagai aspek, termasuk Kompensasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan Diktator.

Variabel yang mempengaruhi *turnover* karyawan adalah kompensasi. Kompensasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam pengelolaan SDM yang dapat memengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Menurut Milkovich *et al.* (2021), kompensasi kerja mencakup segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap perusahaan, baik berupa gaji pokok, insentif, maupun tunjangan lainnya. Kompensasi yang tidak kompetitif atau dirasa tidak adil oleh karyawan sering kali menjadi salah satu penyebab utama tingginya *turnover* karyawan. Kompensasi kerja tidak hanya memengaruhi kepuasan karyawan tetapi juga persepsi mereka terhadap keadilan organisasi. Greenberg dan Baron (2020) menyoroti bahwa keadilan distributif, yaitu persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pembagian penghargaan, sangat erat kaitannya dengan loyalitas dan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak menerima kompensasi yang sebanding dengan kontribusi yang diberikan, mereka cenderung mencari peluang kerja lain yang menawarkan penghargaan lebih baik.

Menurut Deci dan Ryan (2020), penghargaan finansial yang kompetitif dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seperti rasa aman secara finansial, yang pada gilirannya mendukung keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketika kompensasi kerja tidak sesuai harapan, karyawan mungkin merasa kurang dihargai, yang dapat menurunkan motivasi dan memicu *turnover* karyawan. Perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan yang kompeten dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan di atas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu (2022) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Faktor kedua yang mempengaruhi *turnover* karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah kondisi atau suasana tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek, seperti hubungan antar karyawan, hubungan dengan

atasan, fasilitas kerja, hingga suasana fisik seperti kebersihan dan keamanan tempat kerja (Zhang *et al* ,2022). Lingkungan kerja yang kondusif mencakup aspek fisik seperti kenyamanan tempat kerja, keselamatan, dan fasilitas yang memadai, serta aspek non-fisik seperti hubungan interpersonal dan budaya organisasi yang mendukung. Menurut Dul dan Ceylan (2021), lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menjadi salah satu alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan.

Menurut Zhang *et al.* (2022), lingkungan kerja yang tidak sehat, seperti adanya konflik antar karyawan, kebijakan yang tidak jelas, atau tekanan kerja yang berlebihan, dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpuasan karyawan. Kondisi ini tidak hanya menurunkan semangat kerja tetapi juga memicu karyawan untuk mencari tempat kerja yang lebih baik. Di sisi lain, budaya organisasi yang buruk, seperti adanya favoritisme, kurangnya penghargaan atas prestasi, atau komunikasi yang tidak efektif, dapat merusak kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sering kali menjadi faktor utama yang mendorong *turnover* karyawan, terutama di kalangan karyawan yang berbakat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa lingkungan kerja yang mereka ciptakan tidak hanya memenuhi kebutuhan fisik karyawan tetapi juga mendukung aspek psikologis dan emosional mereka. Penjelasan di atas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi *turnover* karyawan adalah kepemimpinan diktator. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi juga memiliki pengaruh besar terhadap tingkat *turnover* karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang sering dikaitkan dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan adalah kepemimpinan diktator. Menurut Weber (2019), kepemimpinan diktator adalah bentuk kepemimpinan yang didasarkan pada kekuasaan dan otoritas, bukan pada demokrasi atau konsensus. Sedangkan menurut Dahl (2018) mendefinisikan kepemimpinan diktator sebagai sistem disuatu perusahaan di mana seorang pemimpin memiliki kekuasaan absolut dan tidak terbatas.

Kepemimpinan diktator ditandai dengan pengambilan keputusan yang sepihak, kurangnya komunikasi dua arah, dan dominasi kekuasaan oleh pemimpin. Menurut Bass dan Riggio (2021), gaya kepemimpinan semacam ini sering kali menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan mengurangi keterlibatan karyawan. Pemimpin diktator cenderung menggunakan pendekatan otoriter dalam mengelola tim, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja di kalangan karyawan. Menurut studi yang dilakukan oleh Brown *et al* (2022), karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan diktator sering kali merasa kurang dihargai dan kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Akibatnya, mereka lebih cenderung untuk meninggalkan perusahaan demi mencari lingkungan kerja yang lebih suportif dan inklusif.

Fenomena kepemimpinan diktator yang ada di CV Delta Mitra Sejati adalah adanya kebijakan yang diberlakukan secara sepihak oleh manajer di CV. Delta Mitra

Sejati tanpa mempertimbangkan masukan dari karyawan, seperti perubahan jam kerja secara mendadak yang menyebabkan ketidakpastian dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Perusahaan yang ingin mengurangi tingkat *turnover* karyawan harus mempertimbangkan pengaruh gaya kepemimpinan dalam organisasi. Implementasi gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan adaptif dapat memberikan dampak positif tidak hanya pada retensi karyawan tetapi juga pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan diktator berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Turnover* karyawan**

*Turnover* karyawan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang di sebabkan oleh faktor-faktor tertentu ( Asisti et al., 2020). Tarigan et al., (2021) mengungkapkan bahwa pergantian karyawan adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen dengan alasan tertentu. Sedangkan menurut pricelda dan pramono (2021) mengungkapkan bahwa *turnover* karyawan bias dikatakan sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dan berpindah ke pekerjaan lain. Dari sudut pandang perusahaan pergantian karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi ketidakstabilan organisasi berkaitan dengan perekrutan kembali karyawan untuk mengganti posisi karyawan sebelumnya.

### **Kompensasi**

Menurut (Hasibuan, 2019) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut R. Wayne Mondy (2018) mengungkapkan bahwa Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka. Menurut Bangun (2021) kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

### **Lingkungan Kerja**

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang dikatakan oleh Pratama (2015) bahwa suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak di timbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula pendapat Siagian (2016) bahwa lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat memengaruhi karyawan, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Dari pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

## Kepemimpinan Diktator

Menurut Weber (2019), kepemimpinan diktator adalah bentuk kepemimpinan yang didasarkan pada kekuasaan dan otoritas, bukan pada demokrasi atau konsensus. Sedangkan menurut Dahl (2018) mendefinisikan kepemimpinan diktator sebagai sistem disuatu perusahaan di mana seorang pemimpin memiliki kekuasaan absolut dan tidak terbatas. Menurut Rivai (2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan diktator disebut juga kepemimpinan direktif atau otoriter, di mana pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan dan menjelaskan apa yang harus dikerjakan. Kepemimpinan diktator sering berakhir dengan kehancuran dan penderitaan bagi rakyat, karena pemimpin diktator tidak mempertimbangkan kepentingan karyawan dan hanya mengutamakan kepentingan pribadi atau kelompoknya sendiri..

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Kota Pekanbaru dengan subjek penelitian seluruh karyawan CV. Delta Mitra Sejati Pekanbaru. Waktu penelitian adalah jangka waktu yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian, mulai dari penyusunan proposal penelitian sampai pada pelaporan hasil penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Delta Mitra Sejati Pekanbaru berjumlah 41 orang. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini di karenakan jumlah populasi sedikit dan terbatas sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel, maka diambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 41 responden yang seluruhnya adalah karyawan CV. Delta Mitra Sejati Pekanbaru. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan google form dengan menggunakan skala *likert*. Uji yang akan digunakan yaitu uji instrument yang terdiri dari uji reliabilitas dan validitas; Uji asumsi klasik yang terdiri atas uji multikolinearitas, uji normalitas dan uji hetersokedastisitas; Serta uji anlslis regresi linear berganda yang terdiri atas uji t dan koefisien determinasi. Peneliti mnggunakan program aplikasi SPSS *statistic 22*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Tabel 1 Karakteristik Responden

No	Kriteria	Klasifikasi	Jumlah (orang)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	31
		Perempuan	10
		<b>Jumlah</b>	<b>41</b>
2	Usia	< 20 Tahun	10
		21-30 Tahun	22
		31-40 Tahun	8
		41-50 Tahun	1
		>50 Tahun	-
		<b>Jumlah</b>	<b>41</b>
3	Pendidikan terakhir	SMA/ Sederajat	22

		D1-D3	12
		S1	7
		S2	-
		S3	-
	<b>Jumlah</b>		<b>41</b>
4	lama kerja di	< 2 Tahun	18
	CV Delta Mitra	2- 5 Tahun	12
	Sejati Pekanbaru	6-10 Tahun	9
		10-15 Tahun	2
		16-20 Tahun	-
	<b>Jumlah</b>		<b>41</b>

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Dari hasil pengelohan hasil kuesioner di dapatkan karakteristik responden karyawan CV Delta Mitra Sejati

1. Berdasarkan jenis kelamin sebanyak 31 orang (75,60%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 10 orang (24,40%) responden berjenis kelamin perempuan, dikarenakan pekerjaan lebih membutuhkan tenaga laki-laki lebih banyak ketimbang tenaga perempuan.
2. Berdasarkan usia responden terdapat 10 orang (24,39%) berumur < 20 tahun, 22 orang (53,65%) berumur 21-30 tahun, 8 orang (19,51%) berumur 31-40 tahun dan 1 orang (2,45%) berumur 41-50 tahun. hasil menunjukkan lebih banyak usia 21-30 tahun dikarenakan CV Delta Mitra Sejati Pekanbaru membutuhkan generasi muda yang dapat memanfaatkan teknologi dalam menjalankan pekerjaan mereka.
3. Berdasarkan pendidikan terakhir responden terdapat 22 orang (53,65%) responden tamatan SMA/Sederajat , 12 orang (29,26%) responden D1- D3 dan 7 orang (17,09%) responden S1. Hasil menunjukkan lebih banyak responden yang mempunyai pendidikan terakhir SMA/ Sederajat.
4. Berdasarkan lama kerja di CV Delta Mitra Sejati Pekanbaru terdapat 18 orang (43,90%) responden yang telah bekerja < 2 tahun, 12 orang (29,26%) responden yang telah bekerja 2-5 tahun, 9 orang (21,95%) responden telah bekerja 6-10 tahun dan 2 orang (4,89%) responden telah bekerja 10-15 tahun. Hasil menunjukkan lebih banyak responden yang telah bekerja < 2 tahun.

### Uji Analisis Statistik Deskriptif Tanggapan Responden

Tabel 2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Tanggapan Responden

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi	42	23	50	41.29	8.690
Lingkungan Kerja	42	26	60	46.05	7.148
Kepemimpinan Diktator	42	18	40	32.98	6.279
Turnover Karyawan	42	20	40	34.29	5.776
Valid N (listwise)	42				

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

1. Kompensasi

Berdasarkan pengujian statistik di atas, diketahui bahwa nilai minimum sebesar 23, nilai maximum 50 dan nilai rata rata (mean) sebesar 41.29 dengan standar deviasi 8.690. Dari Nilai rata-rata dan standar deviasi kompensasi menunjukkan bahwa terdapat penyebab data yang baik karena nilai rata-rata lebih besar dari nilai standar deviasi.

2. Lingkungan Kerja

Berdasarkan pengujian statistik di atas, diketahui bahwa nilai minimum sebesar 26, nilai maximum 60 dan nilai rata rata (mean) sebesar 46,05 dengan standar deviasi 7.148. Dari nilai rata-rata dan standar deviasi lingkungan kerja menunjukkan bahwa terdapat penyebab data yang baik karena nilai rata-rata lebih besar dari nilai standar deviasi.

3. Kepemimpinan Diktator

Berdasarkan pengujian statistik di atas, diketahui bahwa nilai minimum sebesar 18, nilai maximum 40 dan nilai rata rata (mean) sebesar 32,98 dengan standar deviasi 6,279. Dari nilai rata-rata dan standar deviasi kepemimpinan diktator menunjukkan bahwa terdapat penyebab data yang baik karena nilai rata-rata lebih besar dari nilai standar deviasi.

4. Turnover Karyawan

Berdasarkan pengujian statistik di atas, diketahui bahwa nilai minimum sebesar 20, nilai maximum 40 dan nilai rata rata (mean) sebesar 34,29 dengan standar deviasi 5.776 nilai rata-rata dan standar deviasi turnover karyawan menunjukkan bahwa terdapat penyebab data yang baik karena nilai rata-rata lebih besar dari nilai standar deviasi.

**Uji Kualitas Data**

**Tabel 3 Uji Validitas**

Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
X1.1	0,849	0,3081	Valid
X1.2	0,855	0,3081	Valid
X1.3	0,909	0,3081	Valid
X1.4	0,959	0,3081	Valid
X1.5	0,948	0,3081	Valid
X1.6	0,892	0,3081	Valid
X1.7	0,932	0,3081	Valid
X1.8	0,938	0,3081	Valid
X1.9	0,895	0,3081	Valid
X1.10	0,948	0,3081	Valid
X2.1	0,758	0,3081	Valid
X2.2	0,740	0,3081	Valid
X2.3	0,653	0,3081	Valid
X2.4	0,845	0,3081	Valid
X2.5	0,814	0,3081	Valid
X2.6	0,792	0,3081	Valid

X2.7	0,812	0,3081	Valid
X2.8	0,713	0,3081	Valid
X2.9	0,351	0,3081	Valid
X2.10	0,329	0,3081	Valid
X2.11	0,371	0,3081	Valid
X2.12	0,390	0,3081	Valid
X3.1	0,941	0,3081	Valid
X3.2	0,952	0,3081	Valid
X3.3	0,927	0,3081	Valid
X3.4	0,927	0,3081	Valid
X3.5	0,920	0,3081	Valid
X3.6	0,946	0,3081	Valid
X3.7	0,744	0,3081	Valid
X3.8	0,697	0,3081	Valid
Y1	0,855	0,3081	Valid
Y2	0,871	0,3081	Valid
Y3	0,771	0,3081	Valid
Y4	0,875	0,3081	Valid
Y5	0,934	0,3081	Valid
Y6	0,838	0,3081	Valid
Y7	0,898	0,3081	Valid
Y8	0,852	0,3081	Valid

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Dari tabel validitas di atas menunjukkan bahwa masing-masing butir pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan memiliki r tabel 0,3081. Dapat disimpulkan bahwa secara statistik masing-masing indikator pernyataan yang digunakan *valid* dan layak untuk digunakan sebagai data penelitian.

**Tabel 4 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Rolle Of Thumb	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,977	0,6	Reliabel
Lingkungan kerja (X2)	0,857	0,6	Reliabel
Kepemimpinan Diktator ( X3)	0,961	0,6	Reliabel
Truntover Karyawan(Y)	0,951	0,6	Reliabel

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Berdasarkan tabel uji reliabilitas diatas dapat dilihat hasil pengujian reliabilitas untuk setiap variabel, diperoleh data lebih besar 0,6 yaitu dari variabel kompensasi sebesar 0,977, lingkungan kerja sebesar 0,857, kepemimpinan Diktator sebesar 0,961 dan Truntover 0,951 yang berarti data tersebut reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

**Tabel 5 Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
	41

Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.08199174
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.071
	Negative	-.111
Test Statistic		.111
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Berdasarkan tabel hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* pada tabel diperoleh nilai signifikan  $0,200 > 0,05$  dapat diartikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas

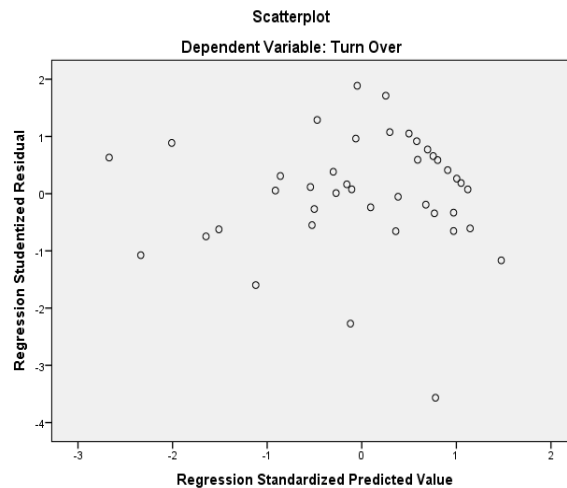
**Tabel 6 Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kompensasi	.330	3.033
Lingkungan kerja	.307	3.258
Kepemimpinan Diktator	.401	2.496

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas terlihat bahwa nilai *tolerance* tidak ada yang lebih kecil dari 0,10. Sedangkan nilai VIF tidak ada yang besar dari 10,00. Maka dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi

**Gambar 1 Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Berdasarkan gambar 1 diatas, dapat dilihat tidak terdapat pola yang jelas dan titik yang menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 7 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta

1	(Constant)	3.745	3.649	
	Kompensasi	.226	.099	.339
	Lingkungan Kerja	.173	.077	.214
	Kepemimpinan Diktator	.402	.138	.437

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijabarkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 3.745 - 0,226X_1 - 0,173X_2 + 0,402X_3 + e$$

Angka – angka dalam persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

1. Kostanta (a). Persamaan diatas menunjukkan nilai konstanta sebesar 3.745. Hal ini berarti jika variabel indenpenden diasumsikan bernilai nol (0), maka variabel dependen sebesar 3.745. Maka kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan diktator berpengaruh terhadap Turnover sebesar 3.745.
2. Kompensasi X1 terhadap Turnover Karyawan (Y). Koefisien regresi kompensasi X1 adalah -0,226 dan bertanda negatif. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel kompensasi sebesar satu satuan, maka akan menurunkan variabel turnover karyawan (Y) sebesar 0,226 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain tetap.
3. Lingkungan kerja X2 terhadap Turnover Karyawan (Y). Koefisien regresi lingkungan kerja X2 adalah -0,173 dan bertanda negatif. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel lingkungan kerja sebesar satu satuan, maka akan menurunkan varibel turnover karyawan (Y) sebesar 0,173 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain tetap.
4. Kepemimpinan Diktator X3 terhadap Turnover Karyawan (Y). Koefisien regresi kepemimpinan Diktator X3 adalah 0,402 dan bertanda positif. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel kepemimpinan diktator sebesar satu satuan, maka akan menaikkan variabel turnover karyawan (Y) sebesar 0,402 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain tetap.

**Tabel 8 Uji t (Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.742	3.649		1.026	.311
	Kompensasi	-.226	.099	-.339	-2.273	.029
	Lingkungan kerja	-.173	.077	-.214	-2.247	.031
	Kepemimpinan Diktator	.402	.138	.437	2.908	.006

a. Dependent Variable: *Turnover Karyawan*

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

diketahui nilai t tabel pada persamaan regresi sebagai berikut.

$$T \text{ tabel} = n - k - 1 = 41 - 3 - 1$$

37 imana t tabel di peroleh dengan nilai signifikansi 0,05 adalah 2,0261

Keterangan N= jumlah data K= jumlah variabel bebas

1. Pengaruh kompensasi terhadap turnover karyawan. Terlihat bahwa t hitung untuk koefisien kompensasi adalah  $-2,273 > t$  tabel  $2,0261$  dan nilai sig kompensasi  $0,029 < 0,05$ . Sehingga hipotesis dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap turnover karyawan ( $H_1$  diterima  $H_0$  di tolak). Jadi secara parsial terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap turnover karyawan.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover karyawan. Terlihat bahwa t hitung untuk lingkungan kerja adalah  $-2,247 > t$  tabel  $2,0261$  dan nilai sig lingkungan kerja  $0,031 < 0,05$ . Sehingga hipotesis dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap turnover karyawan ( $H_2$  diterima  $H_0$  di tolak). Jadi secara parsial terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap turnover karyawan .
3. Pengaruh kepemimpinan diktator terhadap turnover karyawan Terlihat bahwa t hitung untuk koefisien kepemimpinan diktator adalah  $2,908 > t$  tabel  $2,0261$  dan nilai sig kepemimpinan diktator  $0,017 < 0,05$ . Sehingga hipotesis dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan diktator terhadap turnover karyawan ( $H_3$  diterima  $H_0$  di tolak). Jadi secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan diktator terhadap turnover karyawan

**Tabel 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.846 <sup>a</sup>	.715	.692	3.205
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Lingkungan kerja, Kepemimpinan Diktator				
b. Dependent Variable: <i>Turnover Karyawan</i>				

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Berdasarkan tabel uji koefisien determinasi diatas, dmaka dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (Adjusted R Square) ialah sebesar 0,692 atau 69,2%. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin besar angka dari R square maka akan semakin kuat hubungan dari ketiga variabel dalam model regresi. Maka 69,2% variabel Turnover dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan diktator sedangkan sisanya, yaitu 30,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak bahas dalam penelitian ini.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil uji t, variabel kompensasi terhadap *turnover* karyawan. Terlihat bahwa t hitung untuk koefisien kompensasi adalah  $-2,273 > t$  tabel  $2,0261$  dan nilai sig kompensasi  $0,029 < 0,05$ . Sehingga hipotesis dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap *turnover* karyawan ( $H_1$  diterima  $H_0$  di tolak). Jadi secara parsial terdapat pengaruh

yang negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap *turnover* karyawan. Kompensasi adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan hasil kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Berdasarkan hasil uji t, lingkungan kerja terhadap *turnover* karyawan. Terlihat bahwa t hitung untuk lingkungan kerja adalah  $-2,247 > t$  tabel  $2,0261$  dan nilai sig lingkungan kerja  $0,031 < 0,05$ . Sehingga hipotesis dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover* karyawan (H2 diterima Ho di tolak). Jadi secara parsial terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover* karyawan.

Lingkungan kerja adalah kondisi atau suasana tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek, seperti hubungan antar karyawan, hubungan dengan atasan, fasilitas kerja, hingga suasana fisik seperti kebersihan dan keamanan tempat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel kepemimpinan diktator terhadap *turnover* karyawan Terlihat bahwa t hitung untuk koefisien kepemimpinan diktator adalah  $2,908 > t$  tabel  $2,0261$  dan nilai sig kepemimpinan diktator  $0,017 < 0,05$ . Sehingga hipotesis dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan diktator terhadap *turnover* karyawan (H3 diterima Ho di tolak). Jadi secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan diktator terhadap *turnover* karyawan. Kepemimpinan diktator adalah suatu bentuk kepemimpinan yang menerapkan kontrol penuh atas segala aspek pekerjaan dan keputusan organisasi tanpa memberikan ruang bagi masukan, inovasi, atau kreativitas dari bawahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan diktator berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan, yang berarti semakin diktator seorang pemimpin, semakin besar kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

### **Saran**

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti atau melanjutkan penelitian ini, disarankan untuk meneruskan atau mengembangkan penelitian ini dengan mencari faktor lain yang mempengaruhi *turnover* karyawan selain kepemimpinan transformasional, motivasi dan komitmen organisasi misalnya dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi, komitmen organisasi, rewards dan lain sebagainya. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode lain dalam meneliti *turnover* karyawan, misalnya melalui wawancara mendalam terhadap responden sehingga informasi yang diperoleh lebih bervariasi dari pada angket.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, A. Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Karyawan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Hotel Zahra Syariah Kendari. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 256-267.
- Adnan, I. M., & Hamim, S. (2013). *Administrasi, Organisasi dan Manajemen Suatu Ilmu, Teori, Konsep dan Aplikasi*.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Ramayah, T. (2021). Loyalty and commitment in the workplace: A systematic review. *Personnel Review*, 50(2), 299-318.
- Ariesni. (2021). Kepemimpinan diktator terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*.
- Arsyie T. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover karyawan pada PT. Karya Shakila.
- Cascio. (2021). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits*. McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Diah Wijayanthi, A. A. M. (2019). Penerapan Kompetensi Spencer Pada Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(4), 75-86.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2021). The effect of workplace design on innovation: A systematic review. *Applied Ergonomics*, 93, 103339.
- Eka (2022). Pengaruh kepemimpinan diktator dan stress kerja dalam mempengaruhi turnover karyawan.
- Fahraini dan syarif. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nikos Distribuston Indonesia. Vol.5 No.1(2022):IKRAITH-EKONOMIKA No 1 Vol 5 Maret 2022.
- Fatari. Wahyu Wiguna. (2023). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover karyawan (studi kasus pada PT. Andalan informasi teknologi periode tahun 2015-2019).
- fuad Abdilah. (2012). Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan intensi Turnover pada Karyawan. *Journal of Socia and Industrial Psychology*.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Pearson.
- Gupta, R., & Shaw, J. D. (2022). Disciplinary action and organizational turnover: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 23-38.
- Hadiyatno, D. (2012). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan (Effect of Competence, Compensation, and Job Satisfaction Of Employee Performance At PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan). *Prosiding Seminas*, 1(2).

- Harini. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Keoemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. HJG(Han UI Jaya Garmen). Fakultas Ekonomi Djuanda Bogor.
- Hasibuan, M. S. (2014). Manajemen sumber daya manusia (revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2021). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 354-376.
- Huzaemah, H. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dprd Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal Ekonomi Trend*, 8(2), 38-43.
- Ida, W. H. (2018). Analisis Inovasi Pelayanan Perizinan Jemput Bola Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmpstp) Kabupaten Semarang (Doctoral dissertation, Faculty of Social and Political Science).
- Kadarisman, M. (2012). Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Keban, Yermias, T, 2014. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu (Edisi Ketiga), Gava Media, Yogyakarta
- Kherina. (2022). Pengaruh Kompensasi kerja dan Kepuasan kerja terhadap Turnover intention karyawan RSUD ABC jakarta selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Manajemen (Jakman)*, Vol 3. No 2.
- Kurniawati. (2018). Analisis Pengaruh Work Family Conflict dan Kompensasi kerja Terhadap Stres Kerja Dalam Mempengaruhi Turnover Intention (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Wilayah Semarang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mariana, M., & Cairrao, E. (2020). Phthalates implications in the cardiovascular system. *Journal of Cardiovascular Development and Disease*, 7(3), 26.
- Masfah, M., Rochaida, E., & Achmad, G. N. (2020). Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Organisasi Di Pt Syam Surya Mandiri Samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM)*, 4(4).
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Muliono, J. S., Mayjensungkono, U., Herdajanto, T., Sungkono, U. M., & Park, I. (2021). Jieaa -vol 11 no 2 oktober 2021. 11(2), 54–60.
- Mulyana, T. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing pada PT Indonesia Power UPJP Kamojang Kabupaten Bandung. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 16(2), 097-107.
- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190-197.
- Qureshi. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Trunover Intentions: What we know, what should we know. *Jurnal World Applied Sciences*, 23(6):764-770.

- Rahmayanti, R. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Kompetensi Terhadap Kompensasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi Unpas Bandung).
- Riche Fermayanai, Wahdaniah, M. Badrun, Y. S. & T. Y. H. (2023). Manajemen Kinerja (1st ed.). Eureka Media Aksara.
- Riyanti. (2017). Hubungan Kepemimpinan Demokratis Dengan Lingkungan kerja Karyawan Paramedis Rumah Sakit Nusa Lima Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa FISIP*,6.
- Rizky nanda ibrahim. (2021). Pengaruh Kepuasan dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention pada pengurangan Gaji Karyawan saat pandemi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Setyawati et al. (2018). Stres Kerja Dan Kepemimpinan diktator Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*.
- Singh, R., & Gupta, P. (2021). Impact of workplace relationships on job satisfaction and employee turnover: Evidence from India. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2184-2203.
- Siswanto, H. B. (2018). *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Soegandhi, V.M, Sutanto, Eddy M dan Setiwan, R. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Jurnal Agora*, 1(1).
- Sugiyono. (2019a). *Dr, Metode Penelitian Bisnis*. In CV Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2019b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sulastri, Irbayuni. (2012). Pengaruh Kompensasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada Pt. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. *Jurnal NeO Bis. Volume 6, No. 1, Juni 2012*
- Toendan, R. Y. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Ibu dan Anak "Bunda" di Palangka Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 30-37.
- Triastuti, Y., & JAYADI, J. (2019). Kompetensi, Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Di Samsung Experience Store Lotte Shopping Avenue. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 16(1), 1-10
- Wicaksino. (2017). Pengaruhnya Terhadap Intention Turnover di Semarang Medical Center Telogorejo. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*.
- Zhang, Y., Lepak, D. P., & Jiang, K. (2022). Human resource practices and organizational outcomes: Reconciling contradictory findings. *Academy of Management Journal*, 65(4), 963-988.