

Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Harian Bhirawa Surabaya

Oleh:

Doni Rusmadiansyah

Wisnu Panggah Setiyono

Progam Studi Magister Manajemen

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Agustus, 2025



Pendahuluan

- Perkembangan era globalisasi ekonomi menyebabkan munculnya peluang dan persaingan yang bebas antar organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bisnis. Artinya, setiap organisasi atau perusahaan memiliki kesempatan yang sama dalam berkompetisi. Dengan kondisi tersebut, peluang yang muncul menjadi tantangan besar bagi para pemimpin dalam mengelola organisasi secara baik agar organisasi mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman yang membutuhkan perubahan, peningkatan, dan perbaikan di berbagai bidang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing dan mandiri. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dan keseriusan dari seorang pemimpin agar mampu mengatasi berbagai tantangan tersebut.
- Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan di Indonesia, termasuk PT Harian Bhirawa Surabaya, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkualitas tinggi. Dalam upaya menghadapi agar karyawan loyal di suatu perusahaan, Peristiwa yang sering terjadi dalam suatu sistem dan pengelolaan sumber daya manusia di berbagai perusahaan adalah perilaku para karyawan. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah keinginan untuk berpindah kerja, yang disebut turnover intention. Keinginan ini bisa berdampak buruk bagi organisasi, karena menyebabkan ketidakstabilan dalam tim, menurunkan kemampuan kerja karyawan, menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman, serta meningkatkan biaya dalam pengelolaan sumber daya manusia. tingkat perputaran karyawan di PT Harian Bhirawa Surabaya sangat tinggi dan naik turun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah turnover intention di PT Harian Bhirawa Surabaya.

- Tingkat turnover intention di PT Harian Bhirawa Surabaya juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap Turnover Intention dengan kepuasan kerja di perusahaan. Masalah-masalah yang muncul antara lain adanya persaingan dengan beberapa perusahaan media massa lokal lainnya. Masalah-masalah tersebut perlu mendapat perhatian agar segera ditemukan solusi terbaik untuk menyelesaikannya.
- Salah satu tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia adalah agar karyawan bisa bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuannya, memberikan kontribusi, berinovasi, dan tetap bertahan lama serta memberikan semua tenaga dan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan terus berusaha menjaga tingkat perputaran karyawan tetap rendah, dengan memperhatikan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Meski perputaran karyawan tidak selalu bersifat negatif, namun hal tersebut bisa mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Perputaran karyawan yang tinggi memiliki dampak buruk, seperti meningkatkan biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru, serta kehilangan waktu kerja yang produktif dan menghambat pembentukan jaringan kerja.
- Dalam mengelola karyawan, berbagai masalah sering muncul, seperti keinginan untuk berhenti kerja yang tinggi karena kurangnya rasa komitmen di organisasi. Peristiwa yang sering terjadi dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan adalah bagaimana perilaku karyawan itu sendiri. Salah satu bentuk perilaku karyawan adalah keinginan untuk berhenti kerja, yaitu keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Turnover intention adalah tingkat keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Perilaku yang sering menunjukkan keinginan untuk pindah adalah ketika karyawan mencari pekerjaan baru karena ada peluang yang lebih baik di tempat lain.

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Periode	In	Out	Jumlah Karyawan Akhir Periode	Presentase %
2023	170	35	22	183	12,46%
2024	183	15	43	155	25,44%

Dalam tahun terakhir di 2024, rata-rata tingkat turnover mencapai 25,44%. Menurut Harris (dalam Prisca, 2016), jika tingkat turnover mencapai lebih dari 10% setiap tahun, maka angka tersebut dianggap terlalu tinggi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mencegah terjadinya turnover yang berlebihan agar karyawan tetap bertahan di perusahaan. Langkah-langkah ini dimulai dengan mengetahui lebih awal penyebab mengapa karyawan ingin berpindah atau memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas beberapa peneliti terdahulu yang memiliki hasil tidak konsisten dari penelitian satu dengan penelitian lainnya sehingga saya meneliti tentang “Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Harian Bhirawa Surabaya”. Keterbaruan dari penelitian saya dengan penelitian terdahulu adalah dengan menggunakan analisis data SmartPLS sedangkan penelitian terdahulu menggunakan analisis data SPSS.

Literature review

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah keadaan dimana individu merasa termotivasi untuk berbuat lebih serta merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpin mereka. Dari penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformational berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk memimpin yang berlandaskan pada rasa percaya dan loyalitas.

Indikator dari kepemimpinan transformasional mencakup :

- Kharisma
- Motivasi Inspirasional
- Simulasi Intelektual
- Perhatian Terhadap Individu

2. Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang berkaitan dengan suasana disekitar pegawai seperti kenyamanan tempat dan pencahayaan yang memadai sehingga dapat berdampak pada performa pegawai dikenal sebagai lingkungan kerja. Dengan demikian lingkungan kerja merupakan lokasi atau sarana yang disediakan oleh organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk mendukung kegiatan para karyawannya. [12]

Terdapat empat indikator yang bisa dijadikan acuan yaitu :

1. Pencahayaan
2. Udara
3. Warna
4. Suara.

3. Turnover Intention

Turnover Intention mengacu pada rasa ingin meninggalkan perusahaan yang dimiliki oleh seorang karyawan, baik secara sukarela atau karena situasi tertentu. Ini terjadi karena pekerjaan yang sedang dijalani kurang menyenangkan dan ada kesempatan bekerja di tempat lain yang lebih menarik.

1. Niatan untuk berhenti (thoughts of quitting)
2. Niatan untuk meninggalkan (intention to quit)
3. Niatan untuk memperoleh pekerjaan lain (intention to search for another job)
4. Kurangnya komitmen terhadap perusahaan

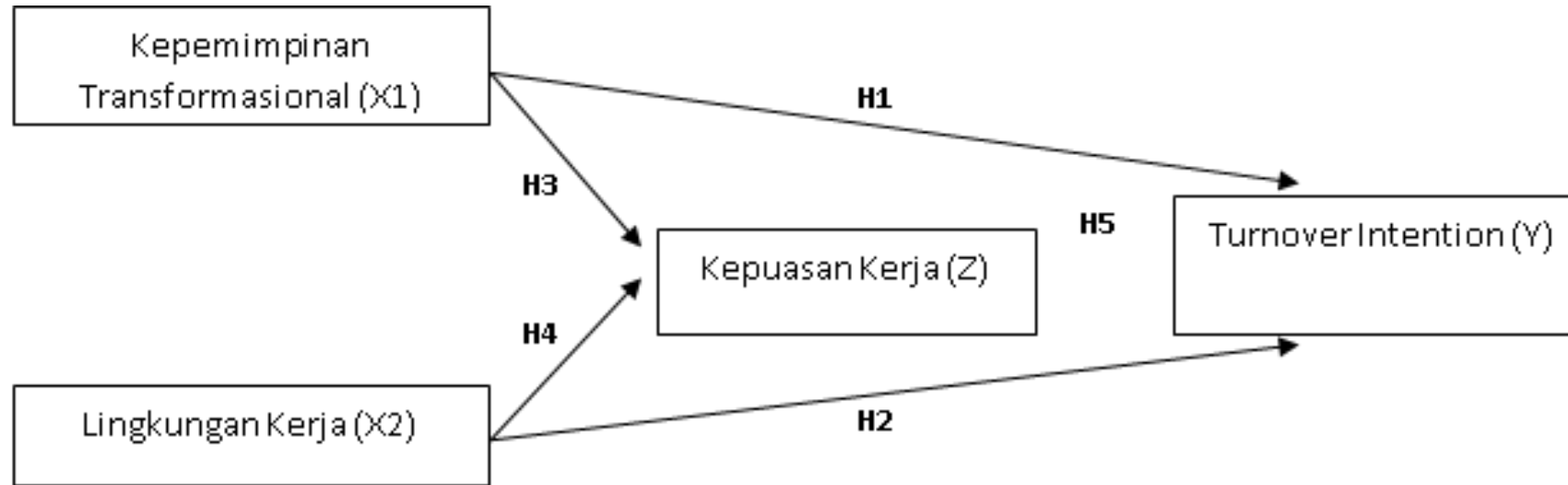
4. Kepuasan Kerja

kepuasan kerja adalah perasaan yang didapat karyawan baik karena gaji yang diterima atau karena pekerjaannya sendiri. Perasaan ini dapat dilihat dari cara karyawan itu bersikap terhadap pekerjaan serta kondisi lingkungan kerjanya. Kepuasan karyawan biasanya dianggap sebagai hal yang mendorong mereka yang tetap bertahan diperusahaan dan bekerja lebih produktif. Karyawan yang merasa puas merupakan syarat penting untuk meningkatkan hasil kerja, respons, kualitas serta pelayanan yang diberikan. Karena pentingnya perasaan puas tersebut kepuasan kerja menjadi hal yang perlu dipertahankan dan terus diperbaiki.

Ada beberapa indikator yang bisa diukur sebagai berikut :

1. Tingkat Pekerjaan
2. Tingkat Gaji atau Upah
3. Tingkat Pengawasan
4. Hubungan Rekan Kerja

Kerangka Konseptual



Keterangan :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.

Metode Penelitian

Metode yang diterapkan dalam studi ini adalah kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018:35-36), Pendekatan kuantitatif dapat dipahami sebagai metode yang dipakai untuk menyelidiki populasi ataupun sampel tertentu, pengumpulan informasi dengan alat penelitian serta analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan dari PT Harian Bhirawa yang berjumlah 155 orang. Sampel merupakan bagian dari seluruh karyawan tersebut atau sejumlah orang yang diteliti sebagai wakil dari seluruh karyawan yang dituju. Mengingat begitu banyaknya populasi maka untuk ukuran sampel diambil berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut:

- $n = N / (1 + N \cdot e^2)$
- $n = 155 / (1 + 155 \cdot 0,05^2)$
- $n = 155 / (1 + 155 \cdot 0,0025)$
- $n = 155 / 1,3875$
- $n = 112$

Berdasarkan penggunaan rumus tersebut maka jumlah sampel pada penelitian ini ialah sebanyak 112 pegawai.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan angket (Kuesioner) dengan cara memberikan pertanyaan secara tertulis kepada karyawan yang ada PT Harian Bhirawa Surabaya. Pengukuran penilaian responden dalam penelitian ini peneliti menggunakan Skala *Likert*. Empat alternatif jawaban untuk pernyataan-pernyataan variabel penelitian meliputi skala 1 sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 setuju, dan 4 sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Teknik untuk menganalisis data yang diterapkan dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan memanfaatkan analisis PLS-SM melalui software SmartPLS V.3. Penelitian ini melibatkan dua jenis pengujian yang mencakup outer model dan inner model, penelitian ini memanfaatkan smartPLS sebagai sarana pengolahan data. [14]

Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Analisis Data dan Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data hasil survei. Kuisoner disebarkan kepada semua karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya sebanyak 155 responden. Sampel yang digunakan adalah 112 dengan menggunakan rumus Slovin. Sampel yang terpilih diolah untuk digunakan sebagai uji hipotesis. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan PLS-SEM pada program SmartPls v.3. Distribusi data sampel dapat dilihat sebagai berikut:

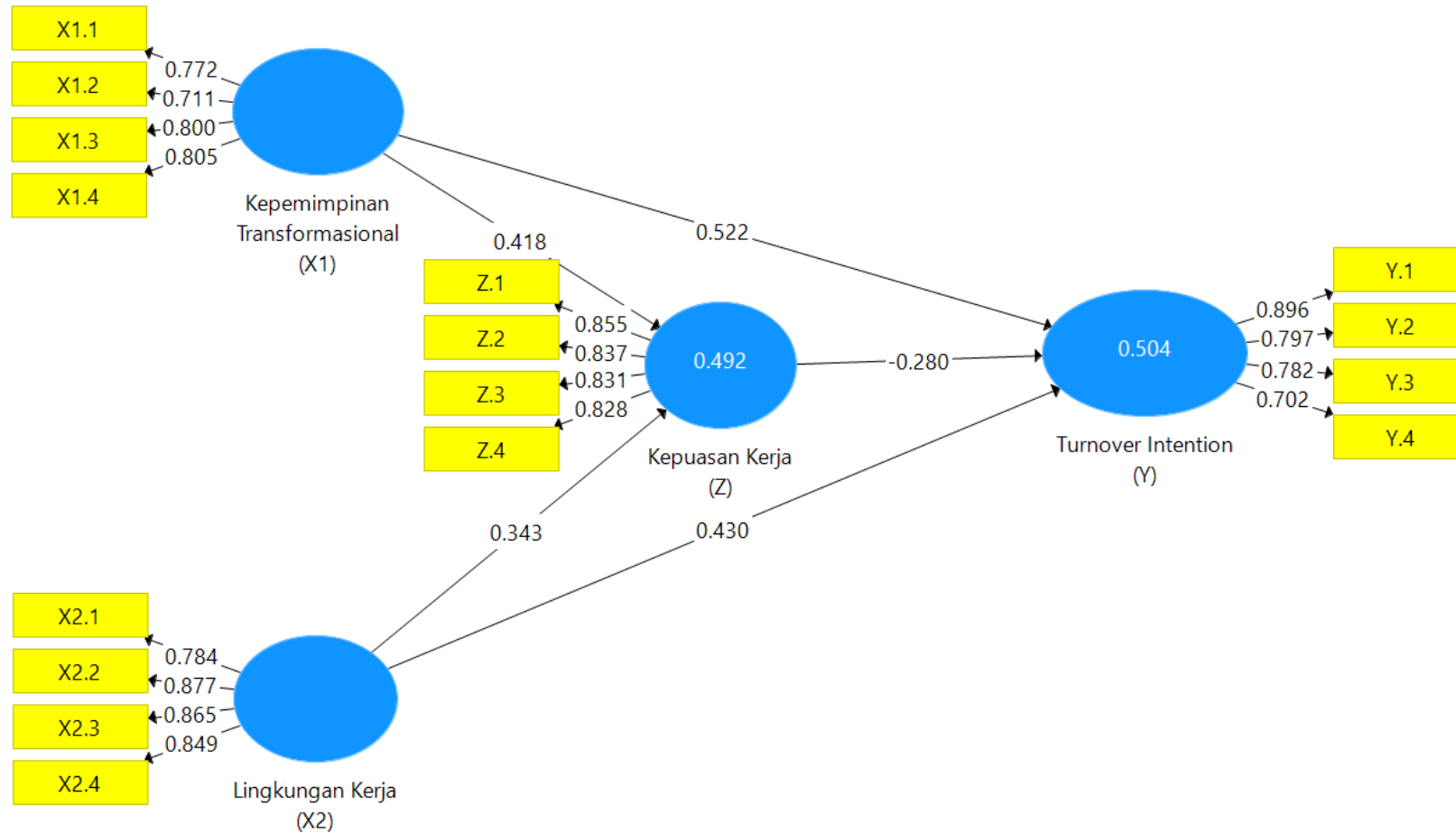
• *Distribusi Sampel Data*

Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Kuisoner yang diperoleh	155	100%
Kuisoner yang tidak memenuhi syarat	43	27%
Kuisoner yang diolah	112	733%

Presentasi Responden (Jenis Kelamin)

Jenis Kelamin	Frekuensi Orang	Presentasi
Laki - laki	74	66%
Perempuan	38	34%
Total	112	100%

Output Calculate Algorithm



Outer Model

1.1 Convergent Validity

	Kepemimpinan Transformatif (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Turnover Intention (Y)
X1.1	0,772			
X1.2	0,711			
X1.3	0,800			
X1.4	0,805			
X2.1			0,784	
X2.2			0,877	
X2.3			0,865	
X2.4			0,849	
Y.1				0,896
Y.2				0,797
Y.3				0,782
Y.4				0,702
Z.1		0,855		
Z.2		0,837		
Z.3		0,831		
Z.4		0,828		

dapat dilihat bahwa masing-masing indikator memiliki nilai outer loading $> 0,50$ sehingga dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh indikator termasuk konstruk dari masing-masing variabel telah memenuhi validitas convergent.

1.2 Discriminant Validity

Croos Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Turnover Intention (Y)
X1.1	0,772	0,480	0,503	0,486
X1.2	0,711	0,390	0,441	0,445
X1.3	0,800	0,561	0,628	0,520
X1.4	0,805	0,576	0,566	0,515
X2.1	0,537	0,499	0,784	0,459
X2.2	0,570	0,536	0,877	0,507
X2.3	0,617	0,528	0,865	0,513
X2.4	0,626	0,574	0,849	0,591
Y.1	0,598	0,316	0,521	0,896
Y.2	0,489	0,192	0,397	0,797
Y.3	0,398	0,212	0,438	0,782
Y.4	0,515	0,324	0,581	0,702
Z.1	0,569	0,855	0,521	0,252
Z.2	0,534	0,837	0,601	0,233
Z.3	0,538	0,831	0,512	0,309
Z.4	0,560	0,828	0,492	0,329

Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,597
Kepuasan Kerja (Z)	0,702
Lingkungan Kerja (X2)	0,713
Turnover Intention (Y)	0,636

dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki angka yang lebih besar dibandingkan indikator lainnya. Selain itu, dari tabel 5 dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan cukup baik dan tidak ada masalah terkait validitas discriminant.

1.3 Composite Reliability

Cronbach's Alpha dan Composit Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,775	0,855
Kepuasan Kerja (Z)	0,859	0,904
Lingkungan Kerja (X2)	0,865	0,908
Turnover Intention (Y)	0,806	0,874

Cronbach's Alpha dan Composit Reliability semua variabel penelitian menunjukkan nilai $> 0,50$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki reliabilitas baik.

Inner Model

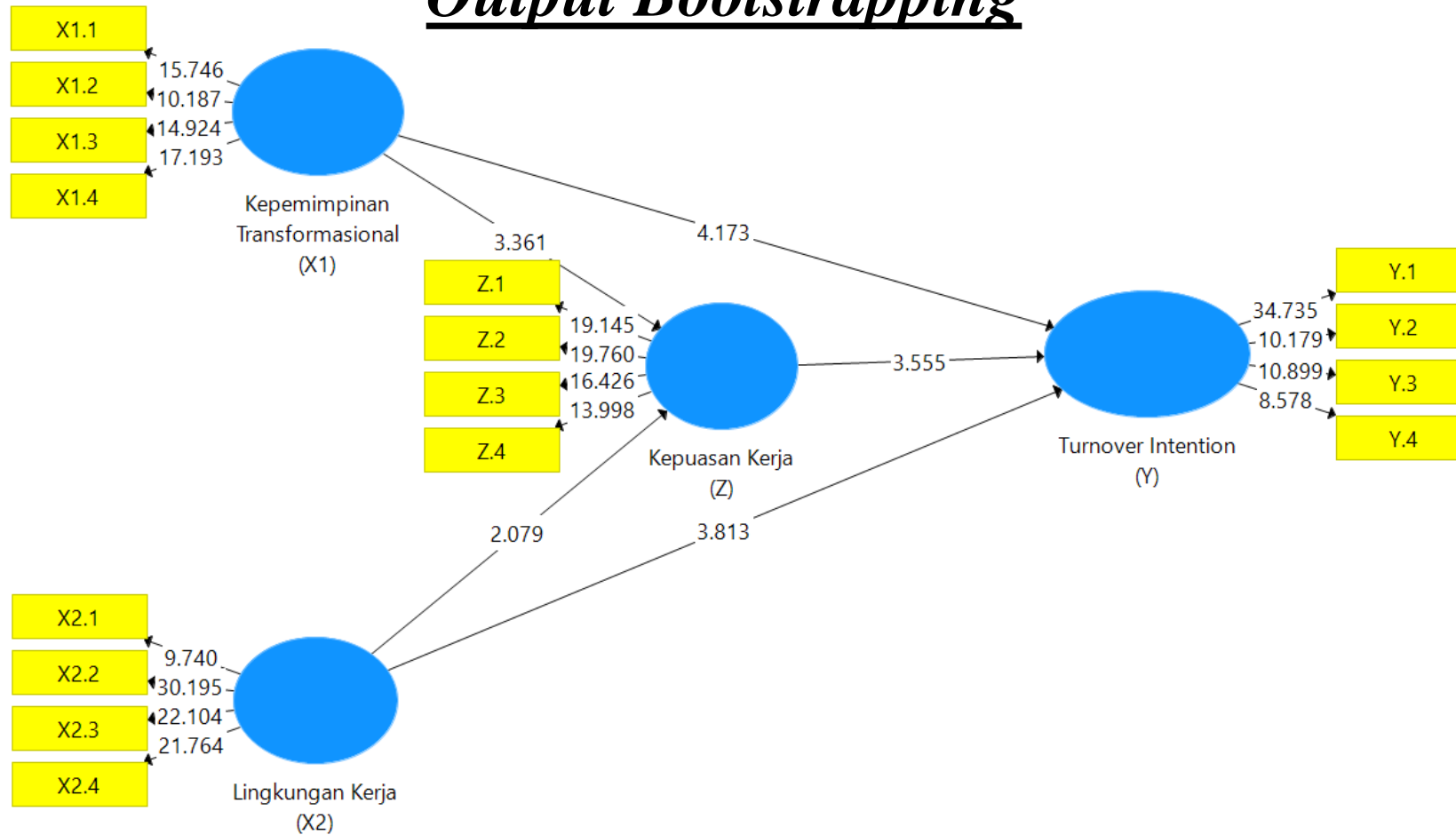
1. R-Square

	R Square
Kepuasan Kerja (Z)	0,492
Turnover Intention (Y)	0,504

Berdasarkan nilai R-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,492 atau 49,2%, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 49,2%. Sisanya, yaitu 50,8%, dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai R-Square untuk keinginan berpindah pekerjaan (turnover intention) sebesar 0,504 atau 50,4%. Artinya, variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi keinginan untuk berpindah pekerjaan sebesar 50,4%. Sisanya, yaitu 49,6%, dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Output Bootstrapping



Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.418	0.426	0.124	3.361	0.001
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Turnover Intention (Y)	0.522	0.512	0.125	4.173	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0.280	-0.285	0.079	3.555	0.000
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.343	0.333	0.165	2.079	0.038
Lingkungan Kerja (X2) -> Turnover Intention (Y)	0.430	0.434	0.113	3.813	0.000

H1 : Diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh terhadap turnover intention pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai T-Statistik sebesar 4,173 yang lebih tinggi dari 1,96.

H2 : Diterima, artinya Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai T-Statistik sebesar 3,813 yang lebih tinggi dari 1,96.

H3 : Diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai T-Statistik sebesar 3,361 yang lebih tinggi dari 1,96.

H4 : Diterima, artinya Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai T-Statistik sebesar 2,079 yang lebih tinggi dari 1,96.

H5 : Diterima, artinya Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai T-Statistik sebesar 3,555 yang lebih tinggi dari 1,96.

Specific indirect effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0,117	-0,117	0,048	2,432	0,015
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0,096	-0,097	0,055	1,742	0,082

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Jalur ini memiliki Original Sample sebesar -0,117 dengan t-statistic 2,432 dan p-value 0,015 ($< 0,05$), sehingga pengaruh tidak langsungnya signifikan. Artinya, Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention. Mediasi ini bersifat parsial, karena sebelumnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap Turnover intention juga signifikan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi turnover intention melalui Kepuasan Kerja. Semakin baik Kepemimpinan Transformasional, maka kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya dapat menurunkan turnover intention.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Turnover Intention melalui kepuasan Kerja

Jalur ini memiliki Original Sample sebesar -0,096 dengan t-statistic 1,742 dan p-value 0,082 ($> 0,05$), sehingga pengaruh tidak langsungnya tidak signifikan. Hal ini berarti Kepuasan Kerja tidak dapat berperan memediasi antara lingkungan kerja dan turnover intention.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, jika lingkungan kerja yang tidak sesuai atau memiliki masalah, karyawan akan tetap memilih ingin berpindah kerja.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention karyawan PT harian Bhirawa Surabaya.
3. Kepemimpinan Transformasioanl berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT Harian Bhirawa Surabaya.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT Harian Bhirawa Surabaya
5. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya.
6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention karyawan dapat dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja (*partial mediation*).
7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention tidak dapat dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja.

