

# Analysis of Transformational Leadership and Work Environment on Turnover Intention with Job Satisfaction As An Intervening Variable at PT Harian Bhirawa Surabaya

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

Doni Rusmadiansyah, S.M.<sup>1)</sup> Wisnu Panggah Setiyono, Se., M.Si<sup>\*,2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: wisnupanggahsetiyono@umsida.ac.id

**Abstract.** *This study aims to determine and analyze the influence of transformational leadership and the work environment on turnover intention. Job satisfaction can mediate the effects of transformational leadership and the work environment on turnover intention.*

*This research method used a quantitative approach, with data collection conducted through questionnaires. The population in this study was employees of PT Harian Bhirawa Surabaya. The sampling technique used was the Slovin formula, with 112 respondents. This study used SmartPLS 3 for data analysis.*

*The results of this study indicate that transformational leadership influences turnover intention, the work environment influences turnover intention, transformational leadership influences job satisfaction, and the work environment influences job satisfaction. Job satisfaction can mediate the effect of transformational leadership on turnover intention, but job satisfaction cannot mediate the effect of the work environment on turnover intention.*

**Keywords** - Transformational Leadership, Work Environment, Turnover Intention, Job Satisfaction.

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap turnover intention, apakah kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap turnover intention.*

*Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif, pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Harian Bhirawa Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penelitian ini adalah menggunakan rumus slovin sebanyak 112 responden. Penelitian ini menggunakan SmartPLS 3 sebagai teknik analisis data.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap turnover intention, lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap turnover intention.*

**Kata Kunci** - Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Turnover Intention, Kepuasan Kerja.

## I. PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi ekonomi menciptakan peluang dan persaingan yang bebas antar organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bisnis. Artinya, semua organisasi atau perusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing. Dalam situasi ini, peluang yang muncul juga menjadi tantangan besar bagi para pemimpin dalam mengelola organisasi dengan baik agar organisasi bisa beradaptasi dengan perubahan zaman yang membutuhkan perbaikan, peningkatan, dan perubahan di berbagai bidang, seperti meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar bisa bersaing dan mandiri. 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. [1] 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. [2]

Salah satu tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia adalah agar karyawan dapat bekerja secara efektif sesuai dengan kemampuannya, memberikan kontribusi, berinovasi, serta tetap bertahan lama dan memberikan seluruh tenaga serta kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang melibatkan partisipasi aktif karyawan melalui praktik langsung, kolaborasi, serta integrasi seni. Pendekatan ini mendukung pemahaman konsep kinematika yang abstrak dengan memperhatikan kebutuhan perusahaan. 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. [3]

Kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin yang mampu membangkitkan semangat pengikutnya dan mendorong mereka untuk bertindak berdasarkan semangat itu guna mencapai hasil kerja yang baik. [4] Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada pengembangan visi, perubahan budaya, dan perubahan dalam organisasi. Gaya ini juga terdiri dari empat aspek utama, yaitu memotivasi dengan memberikan contoh yang baik, memberi inspirasi, mendorong pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan setiap individu. Kepemimpinan transformasional mampu membuat karyawan bekerja dengan semangat yang lebih tinggi, bukan hanya demi kepentingan pribadi, dan memiliki pengaruh yang besar serta mendalam terhadap karyawan. Salah satu elemen krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi adalah keberadaan karyawan yang kompeten dan terampil, serta memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga hasil kerja yang diinginkan dapat tercapai. Namun dalam praktiknya tidak semua pegawai memiliki bakat, keahlian, dan motivasi kerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Tak jarang seorang pegawai yang memiliki kemampuan yang diinginkan oleh organisasi juga tidak menunjukkan antusiasme kerja yang tinggi, sehingga performanya tidak memenuhi ekspektasi. [4]

Kepemimpinan transformasional secara dasar mendorong bawahan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari biasanya. Artinya, seorang pemimpin dapat meningkatkan rasa percaya diri dan yakinannya kepada bawahan, Akhirnya, hal ini bisa memengaruhi peningkatan kinerja pekerja (Solechah dan Utami, 2013). Situasi yang sering terjadi adalah sikap seorang pemimpin bisa membuat karyawan meninggalkan pekerjaannya. Di dalam perusahaan, hal yang paling sering terjadi adalah adanya perbedaan pendapat atau konflik antara karyawan dan pemimpin. Menurut penelitian Dewi dan Subudi (2015), jika seorang pemimpin mampu membangkitkan semangat dan antusiasme karyawannya, maka kepuasan kerja mereka dalam menjalankan tugas juga akan meningkat. [5]

Agar tugas pegawai PT Harian Bhirawa Surabaya berjalan dengan baik sangat penting untuk menciptakan ruang kerja yang nyaman dan mendukung seperti desain kantor yang sepadan. Suasana kerja yang positif menciptakan rasa yang aman dan memungkinkan pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Lingkungan kerja mencakup semua elemen yang berada disekitar para pekeja dan dapat mempengaruhi cara mereka melaksanakan tanggung jawab yang diemban. Pengaruh dari aspek lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sangat tergantung pada iklim organisasi atau suasana dimana pegawai menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Meningkatkan produktivitas karyawan memerlukan penciptaan lingkungan atau iklim organisasi yang mendukung sebagai fondasi untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Faktor-faktor seperti keterlibatan aktif siswa melalui praktik langsung, kerja sama,

serta integrasi seni dapat mendukung pemahaman terhadap konsep kinematika yang abstrak. Pendekatan ini relevan dengan pengembangan kerjasama dalam bekerja. [6]

Faktor lingkungan tempat kerja berperan dalam mempengaruhi performa pegawai adalah iklim organisasi atau keadaan dimana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan produktivitas sangat penting untuk menciptakan iklim organisasi atau suasana yang mendukung sebagai syarat untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Beberapa elemen yang berkontribusi dalam pembentukan iklim organisasi atau tempat kerja meliputi peluang untuk mendapatkan promosi berdasarkan kinerja serta adanya penghargaan dan kerjasama dalam pekerjaan. Ketika membicarakan iklim organisasi sebenarnya kita sedang membahas karakteristik atau sifat-sifat yang ada dalam lingkungan kerja yang muncul terutama karena aktivitas organisasi baik yang dilakukan secara sadar maupun tidak yang diyakini dapat mempengaruhi perilaku individu. Maka, iklim dapat dilihat sebagai karakter organisasi sebagaimana di presepsikan oleh anggotanya sehingga bukanlah iklim yang nyata melainkan pandangan dan pengamatan karyawan terhadap keadaan organisasi dalam waktu tertentu. [7]

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. Di PT. Harian Bhirawa Surabaya, para karyawan memiliki sikap yang baik dan mempengaruhi rekan kerja secara positif, sehingga dapat mengurangi tingkat keinginan untuk berhenti kerja. Mereka juga bekerja sesuai dengan prosedur, visi, dan misi perusahaan. [8]

Turnover intention merujuk pada kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan, bisa secara sukarela atau karena dipaksa. Hal ini terjadi karena pekerjaan saat ini kurang menarik dan ada peluang kerja lain yang lebih baik. Turnover intention adalah tingkat atau intensitas keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Ada banyak alasan yang menyebabkan munculnya turnover intention, salah satunya adalah untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Turnover Intention adalah fenomena pergantian karyawan dalam sebuah organisasi yang dapat berdampak baik maupun buruk. Meskipun kadang membawa dampak positif, turnover umumnya membawa konsekuensi negatif seperti peningkatan biaya dan hilangnya kesempatan. [1]

Tabel. 1.1 Data Turnover Karyawan PT Harian Bhirawa

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%

Sumber : PT Harian Bhirawa Surabaya, 2025

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.[9]

Selain masalah turnover yang terjadi di PT Harian Bhirawa Surabaya, masalah yang sering dialami oleh HRD adalah soal kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang belum mendukung kepuasan karyawan. Masalah yang paling sering terjadi di perusahaan adalah adanya konflik atau perbedaan pendapat antara karyawan dan atasan. Hal ini bisa terjadi karena kenyamanan karyawan terhadap lingkungan kerja yang tidak memadai. Karena adanya kemungkinan kepuasan kerja karyawan menurun, peneliti menambahkan satu variabel yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, serta bagaimana pengaruhnya terhadap keinginan untuk berpindah kerja. [10]

Dengan melihat adanya celah atau perbedaan tersebut, maka dicari alasan lain yang bisa memperkuat penelitian ini, oleh karena itu penelitian ini menggunakan dasar celah penelitian untuk memperkuat bagian latar belakang penelitian.

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.

## A. Literature Review

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Transformational leadership 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 [3] :

1. Kharisma, dianggap sebagai gabungan dari pesona dan daya tarik seseorang yang mampu membuat orang lain mendukung visi serta mempromosikannya dengan antusias.
2. Motivasi Inspiratif, menunjukkan seorang pemimpin yang bersemangat dalam menggambarkan masa depan organisasi yang baik. Pemimpin ini juga mendorong karyawan agar memahami betapa pentingnya visi dan misi organisasi, sehingga semua anggota tim tertarik dan termotivasi untuk memiliki visi yang sama. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat kerja individu, tetapi juga memperkuat rasa solidaritas dan kerja sama dalam tim.
3. Stimulasi intelektual, menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir, mencari solusi, dan memecahkan masalah secara kreatif.
4. Perhatian yang individual, menunjukkan bahwa seorang pemimpin selalu memperhatikan setiap karyawannya, memperlakukan mereka secara personal, serta memberikan pelatihan dan nasihat sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

### 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. [11]

Terdapat empat indikator yang bisa dijadikan acuan yaitu :

1. Udara, Suhu yang tepat dan aliran udara yang baik sangat penting untuk kesehatan dan kenyamanan karyawan.
2. Warna, Ruang kerja yang sesuai dengan ergonomi dan desain yang menarik dapat meningkatkan efisiensi dan kenyamanan kerja karyawan.
3. Suara, Bising yang berlebihan bisa mengganggu fokus dan menyebabkan rasa stres pada karyawan.
4. Pencahayaan, Kualitas cahaya di dalam ruang kerja seperti kekuatan dan jenis pencahayaan berpengaruh pada kesehatan mata, perasaan dan kemampuan kerja karyawan.

### 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 (Robbins & Judge, 2015:214). [1]

ada 4 indikator yang dipakai untuk menilai turnover intention adalah [3] :

1. Niatan untuk berhenti (thoughts of quitting), Karyawan memulai mempertimbangkan pilihan untuk keluar dari perusahaan karena tidak puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, atau gaji yang diberikan.
2. Niatan untuk meninggalkan (intention to quit), mereka aktif mencari pekerjaan di perusahaan lain sebagai alternatif dari pekerjaan yang sedang dijalani.
3. Niatan untuk memperoleh pekerjaan lain (intention to search for another job), karyawan sudah memutuskan untuk meninggalkan dan sedang mencari waktu yang tepat atau menunggu kesempatan yang baik untuk mengundurkan diri.
4. Kurangnya komitmen terhadap perusahaan, karyawan yang merasa jenuh memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan dan rasa tidak terikat dengan perusahaan.

### 4. Kepuasan Kerja

Handoko (2020:193) menjelaskan bahwa 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 di perusahaan 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. [12]

Adapun beberapa indikator dari kepuasan kerja sebagai berikut [13]:

1. Tingkat Pekerjaan, Karyawan biasanya lebih senang bekerja di tempat yang memperbolehkan mereka menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, serta memberikan tugas yang beragam, kebebasan dalam menjalankan pekerjaan, dan juga memberikan umpan balik.
2. Tingkat Gaji atau Upah, Para karyawan berharap sistem gaji dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil sesuai dengan harapan mereka. Gaji yang dianggap adil didasarkan pada tugas yang dikerjakan, tingkat kemampuan seseorang, serta standart upah di lingkungan sekitar. Jika hal ini tercapai, maka akan timbul rasa puas. Promosi juga memberi kesempatan untuk berkembang secara pribadi, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan meningkatkan status sosial.
3. Tingkat Pengawasan, Karyawan biasanya merasa senang kalau mereka merasa diperlakukan secara adil dalam proses pengawasan. Adilnya itu berarti semua karyawan diperlakukan sama, tidak ada perlakuan istimewa atau diskriminasi, serta keputusan diambil secara terbuka dan jelas.
4. Hubungan Rekan Kerja, Bekerja juga memenuhi kebutuhan akan berinteraksi dengan orang lain. Karena itu, tidak aneh jika memiliki teman sekerja yang baik dan mendukung akan membuat rasa puas dalam bekerja meningkat.

## **B. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention**

Menurut Iensufie (2010:81), kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang bertujuan menciptakan perubahan. Perubahan ini dianggap sebagai perubahan yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi sebelumnya dan dilakukan secara aktif. [8] Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [14], Kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [15] bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap praktik langsung, kolaborasi, dan integrasi seni yang mendukung pemahaman konsep kinematika yang abstrak. Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya apabila seorang pemimpin perusahaan membuat karyawan merasa tidak nyaman maka karyawan kemungkinan meninggalkan perusahaan akan semakin besar. Pemimpin perusahaan harus membangun hubungan yang baik agar karyawan merasakan aman dan nyaman dalam bekerja. Dengan demikian tingkat keinginan karyawan untuk berpindah akan berkurang. [15]

### **2. Hubungan Antara Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention**

Lingkungan kerja yang baik membuat karyawan merasa nyaman dan ingin tetap tinggal di perusahaan, sehingga keinginan mereka untuk resign atau berpindah kerja berkurang. Sebaliknya jika lingkungan kerja buruk karyawan cenderung lebih ingin meninggalkan perusahaan. Menurut (Carlopio, 1996) bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak tidak langsung terhadap keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Sedangkan menurut Robbins (2013) menyebutkan bahwa jika seorang pekerja tidak menyukai lingkungan kerjanya mereka mungkin akan memilih untuk keluar dari perusahaan tersebut.[10] Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [16] lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan terhadap niat untuk berpindah. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [17] yang juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya semakin lingkungan kerja baik semakin rendah tingkat perpindahan karyawan di sebuah perusahaan. Jika lingkungan kerja buruk maka tingkat perpindahan karyawan akan semakin tinggi . oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar lebih aman dan nyaman bagi para karyawannya.[16]

### **3. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [5] menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan nyata terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [15] yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya jika seorang pemimpin perusahaan bisa membuat karyawan bersemangat maka merasa puas dan kepuasan mereka dalam melakukan pekerjaan akan semakin baik.



#### 4. Hubungan Antara Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja

Menurut Voordt (2004) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika lingkungan kerja sesuai dengan harapan dan kebutuhan para karyawan. Jika harapan mereka terpenuhi maka akan merasa senang. Namun, bila banyak hal tidak sesuai dengan harapan karyawan maka, mereka akan merasa tidak puas. Jelas, karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun tidak fisik seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, iklim kerja yang dinamis serta fasilitas kerja yang memadai yang semua dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka (Mangkunegara, dalam Dhermawan 2012)[10] Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [18] bahwasannya Lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [19] bahwa lingkungan kerja memang berdampak baik dan penting terhadap kepuasan kerja.

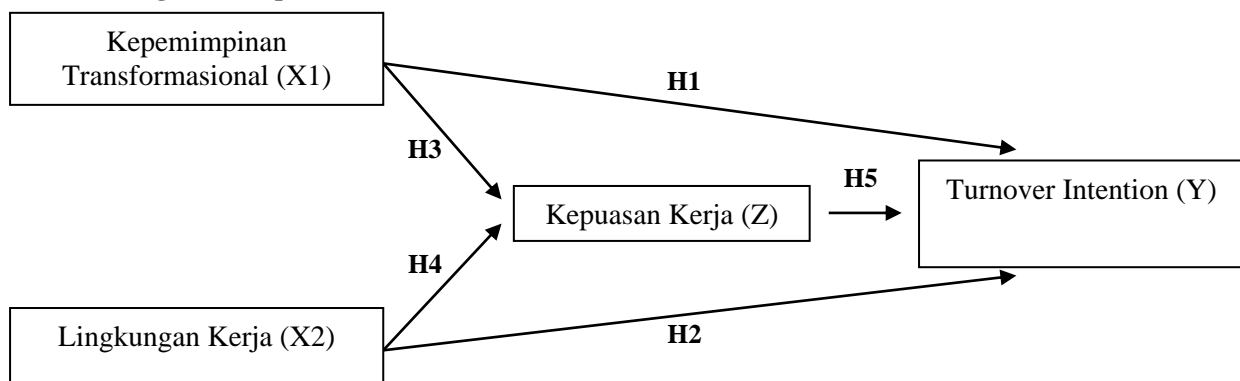
Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif membuat karyawan merasa nyaman dan betah di tempat kerja. Lingkungan kerja yang nyaman biasanya memiliki pencahayaan yang cukup, sehingga membuat karyawan merasa senang dan nyaman berada di situ.

#### 5. Hubungan Antara Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Herzberg (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor terbesar yang memengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja. Seseorang yang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan biasanya merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan yang dirasakan karyawan akan membuat mereka lebih produktif saat bekerja. Jika karyawan merasa puas mereka akan lebih menyukai pekerjaannya dan lebih setia dengan perusahaan. Jika karyawan merasa setia mereka tidak akan berpikir untuk meninggalkan perusahaan tersebut [10]. Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [18] bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [5] kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya semakin tinggi rasa puas kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah kemauan mereka untuk berpindah ke tempat kerja lain [5].

#### C. 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.

## II. METODE

### A. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018:35-36), pendekatan kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan informasi dengan alat penelitian, serta menganalisis data dalam bentuk angka atau statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti.

### B. 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. [20] Mengingat begitu banyaknya populasi maka untuk ukuran sampel diambil berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= N / (1 + N \cdot e^2) \\ n &= 155 / (1 + 155 \cdot 0,05^2) \\ n &= 155 / (1 + 155 \cdot 0,0025) \\ n &= 155 / 1,3875 \\ n &= 112 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus yang digunakan, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 112 orang pegawai.

### C. 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.

### D. 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. [21]

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Analisis Data dan Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data hasil survei. Kuisioner disebarikan 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:

**Tabel 1**  
**Distribusi Sampel Data**

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

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa distribusi sampel kuisioner menunjukkan bahwa total kuisioner yang diperoleh sebanyak 155 orang. Sedangkan kuisioner yang tidak memenuhi syarat sebanyak 43 orang. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor dari data yang tidak sesuai dengan pertanyaan yang tertulis. Sehingga data yang dapat diolah dari kuisioner berjumlah 112 orang.

**Tabel 2**  
**Presentasi Responden (Jenis Kelamin)**

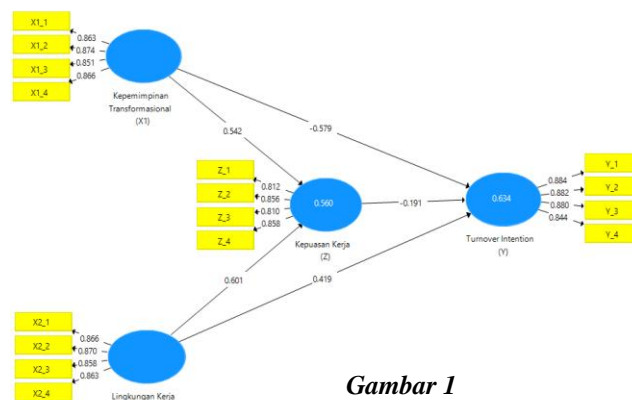
Jenis Kelamin	Frekuensi Orang	Presentasi
Laki - laki	74	66%
Perempuan	38	34%
Total	112	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa presentase responden menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah laki – laki sebanyak 74 orang dengan presentase 66% dan jumlah jenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang dengan presentase 34%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data responden dipenuhi dengan laki – laki.

#### 2. Outer Model

Outer Model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dilakukan dengan indikator refleksi dievaluasi melalui pengujian validity convergent and discriminant. Ada dua cara pengujian reliabilitas yang digunakan : Cronbach Alpha dan Composit Reliability.



**Gambar 1**  
**Output Calculate Algorithm**

##### 1.1 Convergent Validity

Menurut (Ghozali dan Lattan, 2015) Convergent Validity pengukuran dari indikator refleksi dapat dipandang dari hubungan antara item score atau indikator menggunakan score konstruksinya. Ukuran refleksi



individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,70, dengan konstruk yang mau di ukur. Tetapi, study pengembangan skala serta loading 0,50 sampai 0,60 Maka diterima.

**Tabel 3**  
**Outer Loading**

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Turnover Intention (Y)
X1_1	0,863			
X1_2	0,874			
X1_3	0,851			
X1_4	0,866			
X2_1			0,866	
X2_2			0,870	
X2_3			0,858	
X2_4			0,863	
Y_1				0,884
Y_2				0,882
Y_3				0,880
Y_4				0,844
Z_1		0,812		
Z_2		0,856		
Z_3		0,810		
Z_4		0,858		

Berdasarkan tabel 3 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 konvergen.

## 1.2 Discriminant Validity

Pada penelitian ini validitas discriminant untuk setiap variabelnya dapat diuji dengan *cross loading* yang masing-masing variabelnya >0,50. Selain itu dalam metode ini validitas discriminasi dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat yang di ekstraksi dan varian rata-rata ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Apabila nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  model di katakan diskriminant validity yang baik apabila  $\sqrt{\text{AVE}}$  untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Maka model tersebut mempunyai nilai >0,50 maka nilai AVE dikatakan baik. Berikut data tabel hasil output :

**Tabel 4**  
**Cross Loadings**

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Turnover Intention (Y)
<b>X1_1</b>	<b>0,863</b>	0,449	-0,022	-0,626
<b>X1_2</b>	<b>0,874</b>	0,403	-0,177	-0,636
<b>X1_3</b>	<b>0,851</b>	0,337	-0,131	-0,633
<b>X1_4</b>	<b>0,866</b>	0,374	-0,179	-0,615
X2_1	-0,054	0,489	<b>0,866</b>	0,308
X2_2	-0,139	0,437	<b>0,870</b>	0,351
X2_3	-0,169	0,439	<b>0,858</b>	0,397
X2_4	-0,143	0,440	<b>0,863</b>	0,337
Y_1	-0,637	-0,202	0,389	<b>0,884</b>
Y_2	-0,620	-0,248	0,359	<b>0,882</b>
Y_3	-0,675	-0,271	0,279	<b>0,880</b>
Y_4	-0,604	-0,095	0,382	<b>0,844</b>
Z_1	0,339	<b>0,812</b>	0,425	-0,174
Z_2	0,372	<b>0,856</b>	0,520	-0,158
Z_3	0,403	<b>0,810</b>	0,393	-0,226
Z_4	0,400	<b>0,858</b>	0,398	-0,230

**Tabel 5**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,745
Kepuasan Kerja (Z)	0,696
Lingkungan Kerja (X2)	0,747
Turnover Intention (Y)	0,761

Dari tabel 5 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.

**Tabel 6**  
**Nilai Model Fit**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,059	0,059

Berdasarkan Model Fit nilai dari SRMR yang didapat adalah sebesar 0,059. Nilai ini  $< 0,08$  sehingga model yang dibuat mempunyai Fit (kesesuaian) yang baik.

### 1.3 Composite Reliability

Pada penelitian ini untuk membuktikan ke akuratan, konsistensi dan keakuratan instrumen dalam mengukur konstruk. Pengukuran konstruk menggunakan indikator refleksi yang terdapat dua cara yang digunakan yaitu Cronbach's Alpha dan Composit Reliability. Jika Composit Reliability atau Cronbach's Alpha  $> 0,50$  konstruk dinyatakan reliabel. Berikut ini hasil dari Smart PLS V.3.2

**Tabel 7**  
**Cronbach's Alpha dan Composit Reliability**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,886	0,921
Kepuasan Kerja (Z)	0,855	0,902
Lingkungan Kerja (X2)	0,887	0,922
Turnover Intention (Y)	0,895	0,927

Berdasarkan tabel 7 Cronbach's Alpha dan Composit Reliability semua variabel penelitian menunjukkan nilai  $> 0,50$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki reliabilitas baik.

## 2 Inner Model

Inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk berdasarkan teori substantif. Inner model dievaluasi dengan cara melihat output R-Square dan selanjutnya mengevaluasi model dengan cara melihat nilai signifikan (Uji Hipotesis) untuk mengetahui pengaruh tidaknya natar variabel melalui prosedur Bootstrapping.

Berdasarkan output Smart PLS berikut ini hasil penelitian yang diperoleh :

### 1. R-Square

Dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel eksogen dan endogen apakah memiliki efek substantif atau tidak. Nilai R-Square 0,2-0,4 (lemah) 0,4-0,6 (moderate) 0,6-0,8 (kuat).

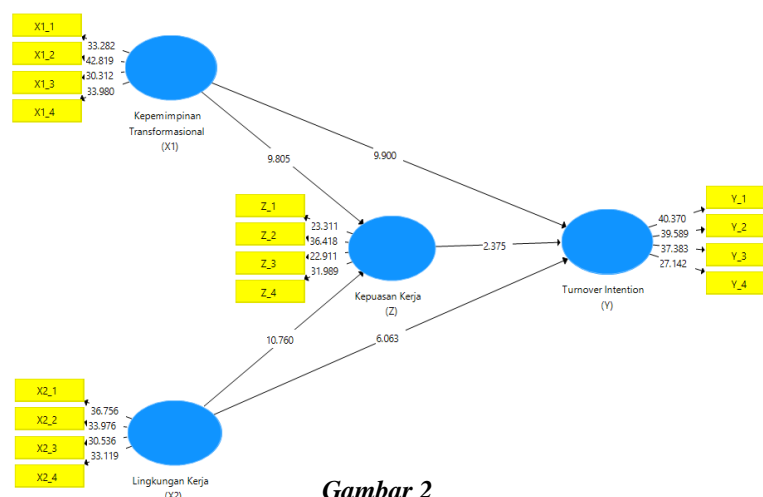
**Tabel 8**  
**R-Square**

	R Square
Kepuasan Kerja (Z)	0,560
Turnover Intention (Y)	0,634

Berdasarkan nilai R-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,560 atau 56%, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 56%. Sisanya, yaitu 44%, dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai R-Square untuk keinginan untuk berpindah pekerjaan (turnover intention) sebesar 0,634 atau 63,4%. Artinya, variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi keinginan untuk berpindah pekerjaan sebesar 63,4%. Sisanya, yaitu 36,6%, dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## 2. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk melihat signifikan pengaruh antar variabel dengan mempertimbangkan nilai koefisien parameter dan nilai signifikan T-Statistik yaitu melalui metode Bootstrapping. Jika nilai data T-Statistik lebih dari 1,96 sesuai dengan T tabel signifikan 5% hipotesis dapat diterima.



**Gambar 2**  
**Output Bootstrapping**

**Tabel 9**  
**Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,542	0,544	0,055	9,805	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Turnover Intention (Y)	-0,579	-0,577	0,058	9,900	0,000
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0,191	-0,195	0,080	2,375	0,018
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,601	0,603	0,056	10,760	0,000
Lingkungan Kerja (X2) -> Turnover Intention (Y)	0,419	0,422	0,069	6,063	0,000

Berdasarkan tabel 9 hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. H1 : Diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai Original Sample sebesar -0,579, nilai T-Statistik sebesar 9,900 yang lebih tinggi dari 1,96, dan nilai P-Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ).
2. H2 : Diterima, artinya Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai Original Sample sebesar 0,419, nilai T-Statistik sebesar 6,063 yang lebih tinggi dari 1,96, dan nilai P-Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ).
3. H3 : Diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai Original Sample sebesar 0,542, nilai T-Statistik sebesar 9,805 yang lebih tinggi dari 1,96, dan nilai P-Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ).
4. H4 : Diterima, artinya Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai Original Sample sebesar 0,601, nilai T-Statistik sebesar 10,760 yang lebih tinggi dari 1,96, dan nilai P-Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ).
5. H5 : Diterima, artinya Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Ditunjukkan dengan nilai Original Sample sebesar -0,191, nilai T-Statistik sebesar 2,375 yang lebih tinggi dari 1,96, dan nilai P-Values sebesar 0,018 ( $< 0,05$ ).

**Tabel 10**  
**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)	-0,103	-0,106	0,045	2,312	0,021
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0,115	-0,117	0,048	2,408	0,016

Berdasarkan tabel 10 menunjukkan bahwa Jalur kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja ini memiliki Original Sample sebesar -0,103 dengan t-statistic 2,312 dan p-value 0,021 ( $< 0,05$ ), sehingga pengaruh tidak langsungnya signifikan. Jalur lingkungan kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja ini memiliki Original Sample sebesar -0,115 dengan t-statistic 2,408 dan p-value 0,016 ( $< 0,05$ ), sehingga pengaruh tidak langsungnya signifikan.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya. Kepemimpinan Transformasional di PT Harian Bhirawa Surabaya bila dijalankan dengan baik, akan dapat menurunkan turnover intention dari para karyawannya. Nilai mean tertinggi dari variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada item pernyataan perhatian yang individual. Pada kaitannya dengan turnover intention, Pemimpin di dunia pers menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan dan memahami perspektif individu dalam tim jurnalistik untuk meningkatkan kerja sama dan kinerja tim. Apabila karyawan nyaman dengan solusi dan perhatian pemimpin dalam memimpin perusahaan maka karyawan dapat betah bekerja di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [14] bahwasanya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dan apabila seorang pemimpin perusahaan membuat karyawan merasa tidak nyaman maka karyawan kemungkinan meninggalkan perusahaan akan semakin besar. Pemimpin perusahaan harus membangun hubungan yang baik agar karyawan merasakan aman dan nyaman dalam bekerja. Dengan demikian tingkat keinginan karyawan untuk berpindah akan berkurang. [15]

### 2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya. Nilai mean tertinggi dari variabel lingkungan kerja terdapat pada item pernyataan tingkat pencahayaan yang ada pada

ruangan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang diciptakan tidak nyaman maka semakin meningkat pula turnover intention. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [16] yang juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi turnover intention secara positif dan signifikan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya semakin lingkungan kerja baik semakin rendah tingkat perpindahan karyawan di sebuah perusahaan. Jika lingkungan kerja buruk maka tingkat perpindahan karyawan akan semakin tinggi. Oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar lebih aman dan nyaman bagi para karyawannya. [16]

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Harian Bhirawa Surabaya. Hasil ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh direktur utama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya. Nilai mean tertinggi dari variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada item pernyataan perhatian yang individual pemimpin yang tidak dimiliki oleh karyawan pada umumnya. Hal ini berarti bahwa pada PT Harian Bhirawa, perhatian pemimpin yang tidak biasa ini dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini dikarenakan apabila pemimpin memiliki perhatian yang baik maka pemimpin dapat menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan dan memahami perspektif individu sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Pendekatan ini relevan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [15] yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya jika seorang pemimpin perusahaan bisa membuat karyawan bersemangat dan termotivasi maka merasa puas dan kepuasan mereka dalam melakukan pekerjaan akan semakin baik.

### **4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT Harian Bhirawa Surabaya. PT Harian Bhirawa menyediakan pencahayaan dan ruangan kerja pada karyawan agar dapat menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Nilai mean tertinggi dari variabel lingkungan kerja terdapat pada item pernyataan tingkat pencahayaan yang ada pada ruangan kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan memadai dalam hal ini adalah pencahayaan yang baik menimbulkan rasa senang karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat membangkitkan rasa kepuasan kerja karyawan karena merasa didukung untuk memberikan hasil pekerjaan mereka yang terbaik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [18] bahwasannya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bisa membuat karyawan merasa lingkungannya baik di tempat kerja, mereka akan lebih betah dan nyaman disana.

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention**

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan PT Harian Bhirawa Surabaya. PT Harian Bhirawa Surabaya sendiri melakukan berbagai hal seperti pemberian gaji dan tunjangan-tunjangan, membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan yang diharapkan dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Karyawan yang memilih kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik karena merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat menimbulkan rasa betah untuk bekerja diperusahaan tersebut. Nilai mean tertinggi dari variabel kepuasan kerja terdapat pada item pernyataan gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan standard industri dan kemampuan. Gaji yang diberikan oleh pemimpin dapat membuat karyawan menjadi semangat dalam bekerja diperusahaan. Sehingga karyawan sulit untuk memikirkan niat untuk berpindah maupun cari pekerjaan lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [5] kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Hal ini dapat disimpulkan bahwasannya semakin tinggi rasa puas kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah kemauan mereka untuk berpindah ke tempat kerja lain. [5]

### **6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja**

Hasil uji mediasi pada penelitian ini 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. Pemimpin yang mampu menginspirasi,

memotivasi, dan memberi perhatian individual meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya secara signifikan menurunkan niat keluar dari organisasi. Temuan ini menegaskan peran penting kepemimpinan transformasional dalam menjaga retensi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [5] bahwasannya pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention karyawan dapat dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja (*partial mediation*).

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.

#### **7. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Turnover Intention melalui kepuasan Kerja**

Hasil uji mediasi pada penelitian ini pengaruh tidak langsungnya signifikan. Artinya, Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan turnover intention. Tingkat pencahayaan, penataan ruangan dan kondisi ruang kerja yang kurang mendukung menurunkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan niat mereka untuk keluar dari organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya perbaikan lingkungan kerja dalam menjaga retensi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [18] bahwasannya Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention dapat dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja (*partial mediation*).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang kemudian dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.



## IV. PENUTUP

### Kesimpulan

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif 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 Transformasional 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 dapat dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja.

### Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berbeda dengan penelitian ini Seperti komitmen organisasi, beban kerja, kompensasi
2. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan jumlah sample dalam penelitian selanjutnya agar hasil yang didapat lebih akurat dan lebih baik lagi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang selalu melindungi, melimpahkan berkah dan rahmatnya sehingga atas izinnya penulis akhirnya dapat menyelesaikan proposal thesis ini tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik saat masa perkuliahan sampai penyusunan thesis sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikannya. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT
2. Kedua orang tua dan mertua saya yang selalu mendoakan, mendukung baik secara moril maupun materiil dan menjadi penyemangat, semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan memberikan kesehatan, Rahmat dan berkah kepada mereka.

## REFERENSI

- [1] A. M. Muhammad, I. Ayu, And S. Brahmayanti, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pt Pos Indonesia Kcu Surabaya 60000,” *J. Ilm. Ekon. Dan Manaj.*, Vol. 3, No. 2, Pp. 404–417, 2025.
- [2] A. Bana, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi,” *J. Bisnis Dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, Pp. 1–16, 2016.
- [3] I. D. Rohani And D. N. Aryani, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention,” *J. Lentera Bisnis*, Vol. 14, No. 2, Pp. 1310–1330, 2025, Doi: 10.34127/Jrlab.V14i2.1471.
- [4] A. Wijaya And S. Suhaji, “Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Kaji. Akunt. Dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, Pp. 1–17, 2012.
- [5] R. Vania, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Podo Mekar Jaya Sentosa,” *Agora*, Vol. 7, No. 1, P. 287054, 2019, [Online]. Available: <https://Publication.Petra.Ac.Id/Index.Php/Manajemen-Bisnis/Article/View/8154/7338>.
- [6] A. Hanafi And Z. Zulkifli, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Dimens.*, Vol. 7, No. 2, Pp. 406–422, 2018, Doi: 10.33373/Dms.V7i2.1702.
- [7] D. K. Sofyan, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Bappeda,” *Malikussaleh Ind. Eng.*, Vol. 2, No. 1, Pp. 18–23, 2013.
- [8] E. N. (2017). Yani, Ari Soetiyani, A. S., & Putri, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepribadian Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta),” *J. Media Manaj. Jasa*, Vol. 4, No. 1, P. 33, 2017.
- [9] M. B. S. Prabawa, I. B. M. Wiyasha, And I. K. Muliadisa, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Di Golden Tulip Jineng Resort Bali,” *J. Ilm. Pariwisata Dan Bisnis*, Vol. 2, No. 1, Pp. 248–267, 2023, Doi: 10.22334/Paris.V2i1.298.
- [10] M. R. A. Meilano And R. Nugraheni, “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Laksana Baru Swalayan Majenang),” *Diponegoro J. Manag.*, Vol. 6, No. 4, Pp. 1–11, 2017, [Online]. Available: <https://Ejournal3.Undip.Ac.Id/Index.Php/Djom/Article/View/18013>.
- [11] Rizal Nabawi, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Manuhara Pus. Penelit. Ilmu Manaj. Dan Bisnis*, Vol. 2, No. 1, Pp. 01–10, 2023, Doi: 10.61132/Manuhara.V2i1.426.
- [12] N. Susanto, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka,” *Agora*, Vol. 7, No. 1, Pp. 6–12, 2019.
- [13] P. M. Ery Teguh Prasetyo, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Manaj. Ekon. Dan Bisnis*, Vol. 2, No. 1, Pp. 49–59, 2023, Doi: 10.61715/Jmeh.V2i1.78.
- [14] K. Novalia Amanda1, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi,” *J. Adm. Bisnis*, Vol. 11, No. 1, Pp. 55–65, 2022.
- [15] N. K. N. C. D. M. Subudi2 And (1)(2)Fakultas, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Cv. Gita Karya Persada Denpasar,” Vol. 4, No. 12, Pp. 4219–4244, 2015.
- [16] E. Khomariah, “Turnover Intention Pt. Efrata Retailindo Ditinjau Dari Beban Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja,” *Bus. Manag. Anal. J.*, Vol. 3, No. 1, Pp. 35–45, 2020, Doi: 10.24176/Bmaj.V3i1.4429.
- [17] S. W. Clarecia, Sheeren, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turn Over Intention Karyawan Pada Pt Roti Indonesia,” Vol. 2, No. 2, Pp. 437–459, 2021.
- [18] M. A. Aziz, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan Terhadap Turnover Intentions Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Selamat Lestari Mandiri Kota Sukabumi),” *J. Apresiasi Ekon.*, Vol. 9, No. 2, Pp. 229–237, 2021, Doi: 10.31846/Jae.V9i2.383.
- [19] I. S. Bima Putra Aji1, Noni Setyorini2, “Pengaruh Work Family Conflict Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *El-Amwal*, Vol. 6, No. 2, P. 155, 2023, Doi: 10.29103/El-Amwal.V6i2.12889.
- [20] W. P. Rizqi Waladun Khoiri, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan,” *Angew. Chemie Int. Ed.* 6(11), 951–952., Vol. 4, No. 9, Pp. 2013–2015, 2021.
- [21] E. M. A. Alhamidi, “Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” *J.*

Integr. Sumber Daya Mns., Vol. 1, No. 1, Pp. 52–62, 2022, Doi: 10.56721/Jisdms.V1i1.69.

***Conflict of Interest Statement:***

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*