

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT PODO MEKAR JAYA SENTOSA

Regina Vania

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

*E-mail: rvwidjaja@gmail.com*

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel dari penelitian ini adalah 74 orang karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. Metode pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran angket. Penelitian ini menggunakan SmartPLS 3 sebagai teknik analisa data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dan pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*. Jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian.

**Kata Kunci**—Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, *turnover intention*

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis pada jaman sekarang semakin ketat, masing-masing perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitifnya. Kompas.com (2018), memberitakan bahwa Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal II 2018 sebesar 5,27 persen. Sektor perdagangan besar-eceran tumbuh sebesar 0,69 persen. Hal ini merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk ikut berkembang. Salah satu hal yang dapat diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mengembangkan perusahaan adalah sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu isu sumber daya manusia dalam perusahaan adalah *turnover* karyawan. *Turnover* yang terjadi di perusahaan akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Salah satu cara untuk memprediksi *turnover* adalah dengan mengukur *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan. Perusahaan yang mengetahui tingkat *turnover intention* karyawannya, dapat melakukan upaya-upaya guna mengurangi *turnover intention* tersebut.

Pada kegiatan operasional sehari-hari, tentu terjadi interaksi antar anggota perusahaan. Untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dibutuhkan kehadiran seorang pemimpin, sehingga aktivitas dari karyawan dapat dibimbing dan diawasi (Arifiani, Astuti dan Ruhana, 2016). Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain pemimpin dapat meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri bawahannya yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerjanya (Solechah dan Utami, 2013). Sudah menjadi hal yang biasa bahwa sikap dari seorang pemimpin dapat membuat karyawan ke-luar dari tempat bekerjanya. Hal yang paling umum terjadi dalam perusahaan adalah adanya pertengkaran atau perbedaan pendapat antara karyawan dan pemimpin. Dewi dan Subudi (2015) dalam

penelitiannya menyatakan bahwa apabila pemimpin mampu membangkitkan antusiasme karyawannya maka kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya semakin baik pula.

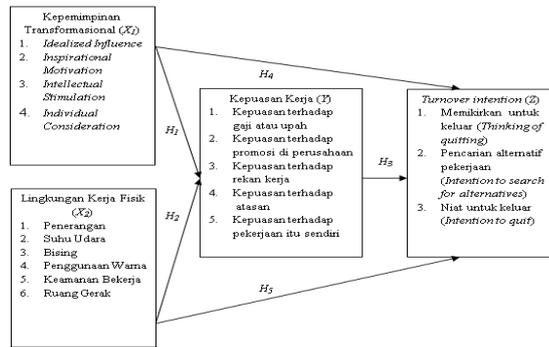
Salah satu hal yang paling dirasakan oleh para karyawan dalam melakukan kegiatan operasional sehari-hari adalah lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan idaman bagi karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, aman dan nyaman (Widhiastana, Wardana & Sudibya, 2017). Lingkungan kerja fisik sangat dekat dengan karyawan karena disanalah karyawan melakukan tugasnya sehari-hari. Selain itu, lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan betah bekerja di perusahaan tersebut, sehingga keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang (Meilano dan Nugraheni, 2017).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk bekerja pada satu perusahaan. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individu sehingga kepuasan kerja seorang karyawan akan berbeda dengan karyawan lainnya (Rusdianto dan Riani, 2015). Menurut Mangkunegara (2009) dalam Yuda dan Ardana (2017) seorang karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung mencari tempat kerja lain, dengan harapan tempat kerja baru tersebut dapat memenuhi kepuasannya.

PT. Podo Mekar Jaya Sentosa (PMJS) adalah perusahaan distributor yang bergerak dibidang farmasi. Perhitungan *turnover* karyawan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Separation Rate yang dikemukakan oleh Price (1997) dalam (Mowday, Porter, & Steers, p. 109). Hasil dari perhitungan tersebut menunjukkan bahwa tahun ini *turnover* karyawan sudah mencapai 8,1 persen, meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya mencapai 7 persen.

Pada PT PMJS terdapat seorang *general manager* yang mengawasi langsung kegiatan yang ada pada setiap divisi. Mulai dari pagi hari, *general manager* akan berkeliling perusahaan untuk melihat setiap divisi dari perusahaan. *General manager* pada setiap hari Sabtu diadakan rapat terbuka yang diikuti oleh seluruh karyawan. *General manager* selalu menunjukkan sisi positif dan berusaha menjadi panutan bagi karyawannya. Berdasarkan karakteristik tersebut, kepemimpinan yang dijalankan oleh *general manager* termasuk pada gaya kepemimpinan transformasional. PT PMJS menggunakan tiga buah ruko yang terpisah dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Karena bangunan yang merupakan sebuah ruko, maka hanya ada satu sisi yang memiliki dinding kaca, tempat sinar matahari dapat masuk. Selain itu, ruangan yang tidak memiliki jendela, hanya bergantung pada cahaya lampu. Lingkungan kerja dari setiap ruko dan aktivitas pembangunan tentu berdampak pada persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja mereka. Selain itu, tingkat kepuasan kerja individu pada PT PMJS belum pernah diukur sebelumnya.

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka penelitian**

Sumber: Robbins dan Judge (2015), Sedarmayanti (2009) dalam Murti dan Nugraheni (2015), Hutama, Hamid dan Mayowan (2016), Munir dan Rahman (2016), Mobley et al (1978) dalam Halimah, Fathoni dan Minarsih (2016).

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif kausal. Sugiyono (2011, p. 15) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif kausal adalah suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain yang mempunyai sebab akibat. Dalam penelitian ini, digunakan metode penelitian kuantitatif karena penelitian ditujukan untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja fisik (X<sub>2</sub>) terhadap *turnover intention* karyawan (Z) melalui kepuasan kerja (Y) yang bekerja pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa

**Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini adalah jumlah seluruh karyawan yang saat ini bekerja di PT Podo Mekar Jaya Sentosa yaitu sejumlah 74 orang. Oleh karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak mencapai 100 orang, maka penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh dimana sampel penelitian adalah 74 orang karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa

**Jenis dan Sumber Data**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui angket yang disebarakan kepada seluruh karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. Dan data sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa data jumlah karyawan yang masuk dan keluar, sejarah perusahaan dan studi pustaka.

**Metode Pengumpulan Data**

Proses pengambilan data dari responden menggunakan alat bantu angket tertutup. Pengukuran penilaian responden menggunakan *Rating Scale*. Skala penilaian yang digunakan dalam *Rating Scale* dalam penelitian ini adalah 1–10.

**Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi *software SmartPLS 3*. Analisis *Partial Least Square* adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. (Abdillah dan Jogiyanto, 2015, p. 161).

**ANALISA DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1**  
**Nilai Loading Factor**

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformatif (X <sub>1</sub> )	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y)	Turnover Intention (Z)
1	0,866	0,727	0,820	0,983
2	0,786	0,734	0,873	0,963
3	0,817	0,798	0,894	0,963
4	0,790	0,842	0,854	
5	0,870	0,758	0,886	
6	0,833	0,816	0,867	
7	0,815	0,819	0,862	
8	0,838	0,854	0,832	
9	0,867	0,818	0,855	
10	0,877	0,767	0,831	
11	0,809	0,714	0,786	
12	0,880		0,847	
13	0,845		0,821	
14	0,848		0,851	
15	0,865		0,874	
16	0,891		0,886	
17	0,891		0,826	
18	0,875		0,858	
19			0,858	
20			0,892	

Sumber: Data diolah

Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari empat indikator (18 pernyataan), variabel lingkungan kerja fisik terdiri dari enam indikator (11 pernyataan), variabel kepuasan kerja diukur dengan lima indikator (20 pernyataan), sedangkan *turnover intention* terdiri atas tiga indikator (3 pernyataan). Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen yang menjelaskan bahwa semua *item-item* pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki nilai *loading factor* > 0,7. sehingga telah memenuhi validitas konvergen, sehingga semua *item* pernyataan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 2**  
**Nilai AVE**

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformatif (X <sub>1</sub> )	0,720
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	0,620
Kepuasan Kerja (Y)	0,730
Turnover Intention (Z)	0,940

Sumber: Data diolah

Selain melalui nilai *loading factor*, pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki nilai AVE > 0,5. Hal tersebut berarti bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi validitas konvergen dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 3**  
**Nilai Cross Loading**

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformatif (X <sub>1</sub> )	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y)	Turnover Intention (Z)
X <sub>1.1</sub>	<b>0,866</b>	0,526	0,671	-0,617
X <sub>1.2</sub>	<b>0,786</b>	0,370	0,551	-0,557
X <sub>1.3</sub>	<b>0,817</b>	0,470	0,623	-0,652

X <sub>1,4</sub>	<b>0,790</b>	0,537	0,554	-0,559
X <sub>1,5</sub>	<b>0,870</b>	0,434	0,569	-0,588
X <sub>1,6</sub>	<b>0,833</b>	0,458	0,639	-0,611
X <sub>1,7</sub>	<b>0,815</b>	0,393	0,469	-0,545
X <sub>1,8</sub>	<b>0,838</b>	0,543	0,591	-0,586
X <sub>1,9</sub>	<b>0,867</b>	0,535	0,684	-0,614
X <sub>1,10</sub>	<b>0,877</b>	0,551	0,614	-0,567
X <sub>1,11</sub>	<b>0,809</b>	0,458	0,574	-0,595
X <sub>1,12</sub>	<b>0,880</b>	0,414	0,592	-0,647
X <sub>1,13</sub>	<b>0,845</b>	0,566	0,648	-0,585
X <sub>1,14</sub>	<b>0,848</b>	0,512	0,575	-0,618
X <sub>1,15</sub>	<b>0,865</b>	0,495	0,579	-0,642
X <sub>1,16</sub>	<b>0,891</b>	0,517	0,637	-0,606
X <sub>1,17</sub>	<b>0,891</b>	0,579	0,669	-0,602
X <sub>1,18</sub>	<b>0,875</b>	0,597	0,675	-0,636
X <sub>2,1</sub>	0,397	<b>0,727</b>	0,542	-0,479
X <sub>2,2</sub>	0,472	<b>0,734</b>	0,589	-0,384
X <sub>2,3</sub>	0,307	<b>0,798</b>	0,530	-0,452
X <sub>2,4</sub>	0,382	<b>0,842</b>	0,567	-0,494
X <sub>2,5</sub>	0,380	<b>0,758</b>	0,576	-0,552
X <sub>2,6</sub>	0,501	<b>0,816</b>	0,630	-0,678
X <sub>2,7</sub>	0,482	<b>0,819</b>	0,598	-0,576
X <sub>2,8</sub>	0,522	<b>0,854</b>	0,625	-0,590
X <sub>2,9</sub>	0,476	<b>0,818</b>	0,587	-0,573
X <sub>2,10</sub>	0,571	<b>0,767</b>	0,577	-0,611
X <sub>2,11</sub>	0,555	<b>0,714</b>	0,597	-0,604
Y.1	0,592	0,703	<b>0,820</b>	-0,757
Y.2	0,602	0,677	<b>0,873</b>	-0,685
Y.3	0,650	0,661	<b>0,894</b>	-0,769
Y.4	0,598	0,657	<b>0,854</b>	-0,726
Y.5	0,621	0,702	<b>0,886</b>	-0,679
Y.6	0,668	0,667	<b>0,867</b>	-0,642
Y.7	0,652	0,672	<b>0,862</b>	-0,636
Y.8	0,579	0,631	<b>0,832</b>	-0,601
Y.9	0,543	0,594	<b>0,855</b>	-0,654
Y.10	0,563	0,577	<b>0,831</b>	-0,625
Y.11	0,511	0,545	<b>0,786</b>	-0,576
Y.12	0,537	0,535	<b>0,847</b>	-0,637
Y.13	0,603	0,675	<b>0,821</b>	-0,678
Y.14	0,703	0,658	<b>0,851</b>	-0,635
Y.15	0,646	0,655	<b>0,874</b>	-0,667
Y.16	0,695	0,599	<b>0,886</b>	-0,687
Y.17	0,643	0,611	<b>0,826</b>	-0,667
Y.18	0,599	0,605	<b>0,858</b>	-0,632
Y.19	0,594	0,589	<b>0,858</b>	-0,654
Y.20	0,628	0,655	<b>0,892</b>	-0,621
Z.1	-0,705	-0,682	-0,773	<b>0,983</b>
Z.2	-0,663	-0,647	-0,735	<b>0,963</b>
Z.3	-0,696	-0,708	-0,751	<b>0,963</b>

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, diketahui masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya. Oleh karena itu, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi validitas diskriminan.

Selain dilihat dari *cross loading*, metode lain yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi antar variabel.

**Tabel 4**  
**Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel**

Variabel	Akar AVE	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y)	Turnover Intention (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,849	1,000			

Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	0,787	0,588	1,000		
Kepuasan Kerja (Y)	0,854	0,718	0,744	1,000	
Turnover Intention (Z)	0,969	-0,710	-0,701	-0,777	1,000

Sumber: Data diolah

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai korelasi lebih kecil daripada nilai akar AVE. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki validitas diskriminan yang baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 5**  
**Nilai Cronbach's Alpha dan Nilai Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,977	0,979
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	0,938	0,947
Kepuasan Kerja (Y)	0,980	0,982
Turnover Intention (Z)	0,968	0,979

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5, variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7 dan nilai *composite reliability* > 0,7. Hasil ini menyatakan bahwa masing-masing variabel penelitian reliabel karena telah memenuhi reliabilitas konstruk dan semua variabel dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

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

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,067	0,067

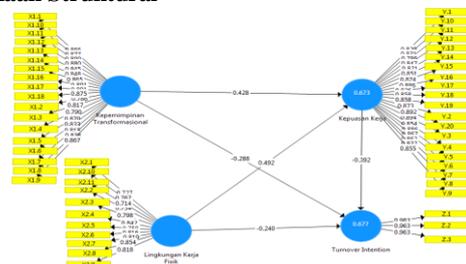
Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 6, nilai dari SRMR yang didapat adalah sebesar 0,067. Nilai ini < 0,08 sehingga model yang dibuat mempunyai *fit* (kesesuaian) yang baik.

**Evaluasi Inner Model**

Pada model struktural (*inner model*) akan dijelaskan hasil evaluasi persamaan struktural, R-Square dan *Model Fit*

**Persamaan Struktural**



**Gambar 2 Hasil PLS algorithm**

Sumber: Data diolah

*Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja maupun *turnover intention*, pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap penelitian kepuasan kerja maupun *turnover intention*, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan nilai koefisien *path* didapatkan persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja (Y)} = 0,428 \text{ Kepemimpinan Transformasional (X}_1\text{)} + 0,492 \text{ Lingkungan Kerja Fisik (X}_2\text{)}$$

$$\text{Turnover Intention (Z)} = -0,288 \text{ Kepemimpinan Transformasional (X}_1\text{)} - 0,240 \text{ Lingkungan Kerja Fisik (X}_2\text{)} - 0,392 \text{ Kepuasan Kerja (Y)}$$

**Tabel 7**  
Nilai R-Square

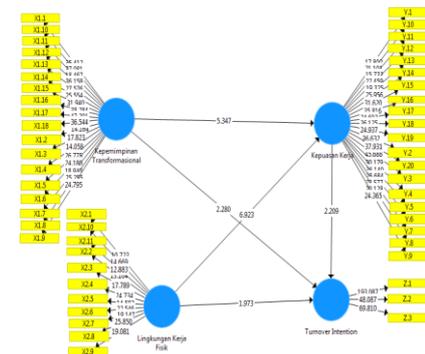
Variabel	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,673
Turnover Intention (Z)	0,677

Sumber: Data diolah

Nilai R-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,673 atau 67,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik dapat mempengaruhi variabel kepuasan kerja sebesar 67,3%. Sisanya, sebanyak 32,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R-Square untuk turnover intention sebesar 0,677 atau 67,7% Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi turnover intention sebesar 67,7%. Sisanya, sebesar 32,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat nilai t-statistic dari inner model. Hipotesis penelitian dapat diterima jika t-statistic > 1,96 (two-tailed) (Yamin, 2009, p. 231). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut.



**Gambar 3 Hasil bootstrapping**

Sumber: Data diolah

**Tabel 8**  
Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Path	t-statistic	Kesimpulan
H <sub>1</sub> Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) → Kepuasan Kerja (Y)	0,428	5,347	Berpengaruh
H <sub>2</sub> Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> ) → Kepuasan Kerja (Y)	0,492	6,923	Berpengaruh
H <sub>3</sub> Kepuasan Kerja (Y) → Turnover Intention (Z)	-0,392	2,209	Berpengaruh
H <sub>4</sub> Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) → Turnover Intention (Z)	-0,288	2,280	Berpengaruh
H <sub>5</sub> Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> ) → Turnover Intention (Z)	-0,240	1,973	Berpengaruh

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 8, hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> diterima, artinya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa, ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 5,347 yang lebih tinggi dari 1,96.
- H<sub>2</sub> diterima, artinya lingkungan kerja fisik terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa, ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 6,923 yang lebih tinggi dari 1,96.
- H<sub>3</sub> diterima, artinya kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap turnover intention karyawan pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa, ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 2,209 yang lebih tinggi dari 1,96.
- H<sub>4</sub> diterima, artinya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap turnover intention karyawan pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa, ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 2,280 yang lebih tinggi dari 1,96.
- H<sub>5</sub> diterima, artinya lingkungan kerja fisik terbukti berpengaruh terhadap turnover intention karyawan pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa, ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 1,973 yang lebih tinggi dari 1,96.

**Tabel 9**  
Direct Effect dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect Melalui Kepuasan Kerja (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) → Turnover Intention (Z)	-0,288	-0,168
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> ) → Turnover Intention (Z)	-0,240	-0,193

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 9 besarnya pengaruh tidak langsung (indirect effect) kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja adalah sebesar -0,168. Besarnya pengaruh tidak langsung (indirect effect) lingkungan kerja fisik terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja adalah sebesar -0,193.

**Pembahasan**  
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. Hasil ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh general manager mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. Nilai mean tertinggi dari variabel kepemimpinan terdapat pada item pernyataan kemampuan pemimpin yang tidak dimiliki oleh karyawan pada umumnya. Hal ini berarti bahwa pada PT Podo Mekar Jaya Sentosa, kemampuan pemimpin yang tidak biasa ini dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Hal ini dikarenakan, apabila pemimpin memiliki kemampuan yang baik, maka pemimpin dapat membimbing ataupun mengarahkan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian Dewi dan Subudi (2015) yang menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu membangkitkan antusiasme karyawannya agar karyawan merasa pemimpnnya memberikan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan, dan pemimpin dapat menjalin kerjasama yang baik dengan karyawannya sehingga mampu membangkitkan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa. PT Podo Mekar Jaya Sentosa menyediakan penerangan, alat keamanan dan ruangan kerja kepada karyawan agar dapat menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Nilai *mean* tertinggi dari variabel lingkungan kerja fisik terdapat pada *item* pernyataan tingkat penerangan yang ada pada ruangan kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang nyaman dan memadai, dalam hal ini adalah penerangan yang baik, menimbulkan rasa senang karyawan. Lingkungan kerja fisik yang baik dapat membangkitkan rasa kepuasan kerja karyawan karena merasa didukung untuk memberikan hasil pekerjaan mereka yang terbaik.

Hal ini sejalan dengan penelitian Eka, Sunuharyo dan Utami (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai merasa senang terhadap lingkungan kerjanya, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan para pegawai akan merasa puas dengan hasil kerjanya.

### **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 Podo Mekar Jaya Sentosa. PT Podo Mekar Jaya Sentosa sendiri melakukan berbagai hal seperti pemberian gaji dan tunjangan-tunjangan, membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, dan lain sebagainya yang diharapkan dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki 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 di perusahaan tersebut. Nilai *mean* tertinggi dari variabel kepuasan kerja terdapat pada *item* pernyataan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja. Dukungan yang diberikan oleh sesama rekan kerja, dapat membuat karyawan menjadi semangat dalam bekerja dan tidak merasa tertekan berada di perusahaan. Dukungan tersebut dapat membuat suasana bekerja menjadi nyaman dan membuat karyawan betah untuk bekerja di perusahaan. Selain itu, hasil ini juga sesuai dengan penelitian Andini (2018) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka tingkat keinginan untuk berpindah akan menurun.

### **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 Podo Mekar Jaya Sentosa. Kepemimpinan transformasional yang ada di PT Podo Mekar Jaya Sentosa bila dijalankan dengan baik, akan dapat menurunkan *turnover intention* dari para karyawannya. Nilai *mean* tertinggi dari variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada *item* pernyataan kemampuan pemimpin yang tidak dimiliki oleh karyawan pada umumnya. Pada kaitannya dengan *turnover intention*, kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin seperti pemecahan masalah dan pencarian solusi dapat membuat karyawan bertahan untuk bekerja diperusahaan. Apabila karyawan nyaman dengan solusi dan kemampuan pemimpin dalam memimpin perusahaan, maka karyawan dapat betah bekerja di perusahaan. Hasil ini diperkuat dengan penelitian penelitian Dewi dan Subudi (2015) yang menyatakan bahwa apabila pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan, maka niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian, menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa.

Nilai *mean* tertinggi dari variabel lingkungan kerja fisik terdapat pada *item* pernyataan tingkat penerangan yang ada pada ruangan kerjanya. Pada kaitannya dengan *turnover intention*, tingkat penerangan yang baik, membuat karyawan nyaman dan mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga karyawan betah bekerja pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian Dwiyanto, Sularso, dan Handriyono (2018) yang menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa sebuah lingkungan kerja yang kondusif, baik dari dimensi fisik maupun non fisik, mempengaruhi *turnover intention*.

### **Hasil Uji Mediasi**

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

Berdasarkan Tabel 9, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dilihat dari koefisien *path* adalah -0,168. Hal ini menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*) karena kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* namun juga dapat berpengaruh melalui mediasi kepuasan kerja. (Rohmawati, Yulinaeu, Wulan dan Dhiana, 2017).

#### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Tabel 9, pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* adalah -0,193. Hal ini menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*) (Rohmawati, Yulinaeu, Wulan dan Dhiana, 2017).

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa.
2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa.
5. Lingkungan kerja fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Podo Mekar Jaya Sentosa.
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan dapat dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
7. Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* karyawan dapat dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).

### **Saran**

Saran untuk perusahaan akan diberikan berdasarkan dengan *mean* terendah dan *loading factor* tertinggi dari setiap variabel.

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional, masukan pada perusahaan terutama pada *general manager* adalah agar *general manager* dapat lebih baik lagi dalam memberikan pujian terhadap karyawannya. Selain itu, *general manager* juga selalu ingat untuk memperhatikan kemampuan karyawan agar sesuai dengan penempatan pekerjaan yang diberikan.
2. Pada variabel lingkungan kerja fisik, nilai rata-rata terendah terdapat pada tingkat kebisingan yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh adanya pembangunan gudang baru yang berada dekat dengan lokasi perusahaan. Perusahaan mungkin dapat menambahkan peredam suara untuk sebagian tempat yang berada lebih dekat dengan lokasi pembangunan. Selain itu, penting bagi semua karyawan untuk mengerti mengenai K3 untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.
3. Pada variabel kepuasan kerja, perusahaan diharapkan dapat lebih adil dan juga lebih transparan lagi mengenai promosi yang dilakukan agar karyawan dapat mengerti mengenai sistem promosi yang ada di perusahaan. Selain itu, perusahaan juga diharapkan untuk lebih menyediakan ruang untuk karyawan mengembangkan prestasi kerja mereka. Perusahaan juga memperhatikan kesesuaian gaji karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan karena hal tersebut memiliki pengaruh yang paling besar pada kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ini
4. Pada variabel *turnover intention*, masukan bagi perusahaan agar perusahaan dapat menanyakan kepada karyawannya mengenai perasaan mereka selama bekerja diperusahaan, seperti apa saja hal-hal yang dirasa oleh para karyawan kurang baik atau yang membuat mereka berpikiran untuk berhenti bekerja. Dengan mengetahui hal tersebut perusahaan dapat memperbaiki hal-hal yang dirasa karyawan kurang baik dan memberikan solusi bagi karyawan yang ingin dipertahankan untuk tetap bekerja di perusahaan.
5. Selain itu, terdapat saran lain bagi perusahaan yang tidak berdasarkan *mean* terendah. Perusahaan sebaiknya dapat memperbaiki lagi struktur organisasi perusahaan yang ada selama ini agar lebih sesuai dengan Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
6. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan agar dapat melanjutkan penelitian dengan variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sehingga semakin bertambah penelitian mengenai *turnover intention*.

#### DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W. & Jogiyanto H.M. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Andini, O. P., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap stres kerja dan turnover intention karyawan (Studi pada Karyawan PT Indolakto Factory Pandaan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 54(1), 1–7.
- Arifiani, R. S., Astuti, E. S. & Ruhana, I. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja (Studi pada tenaga perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 33(1), 127–135.
- Dewi, N. K. N. C. & Subudi, M. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), 4219–4244.
- Dwiyanto, N., Sularso, R. A. & Handriyono. (2018). The influence leadership style, work environment on turnover intentions through burnout of non-permanent employees at Jember University. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(3), 33–39.
- Eka, D. S., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2016). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(1), 76–85.
- Halimah, T. N., Fathoni A. & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh job insecurity, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pramuniaga di Gelael Supermarket (studi kasus pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal of Management* 2(2), 1–16.
- Hutama, H., Hamid, D., Mayowan, Y. (2016). Pengaruh pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Studi pada karyawan bagian produksi CV.Megah Sejahtera). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(1), 13–22.
- Meilano, M. R. A. & Nugraheni, R. (2017). Analisis pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan Laksana Baru Swalayan Majenang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–11.
- Movanita, A. N. K. (2018, 6 August). Kuartal II 2018, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 5,27 Persen. Retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/08/06/125338926/kuartal-ii-2018-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-527-persen>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance* 37, 488-496.
- Murti, A. K. & Nugraheni, R. (2015). Analisis pengaruh kompensasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai (Studi pada CV. Metalindo Manunggal Karsa). *Diponegoro Journal of Management* 4(1), 1–14.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th Ed.). United States: Pearson Education
- Rohmawati, I., Yulinaeu, Wulan, H. S., Dhiana, P. P. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap intensitas turnover yang dimediasi kepuasan kerja (studi pada Karyawan Bagian Sewing PT Maxmoda Indo Global). *Journal of Management* 3(3), 1–7.
- Rusdiyanto, W., & Riani, A. L. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. *Jurnal Economia*, 11(2), 161–168.
- Solechah, Q., Hamid, D. & Utami, H. N. (2013). Gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu dan motivasi karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang). *Jurnal Profit*, 7(1), 157–167.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Widhiastana, N. D., Wardana, M. & Sudibya, I. G. A. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan penghargaan terhadap kreativitas dan kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(1), 223–250.
- Yamin, S. & Kurniawan, H. (2009). *Structural Equation Modeling: Belajar lebih mudah teknik analisis data kuesioner dengan lisrel-PLS*. Jakarta : Salemba
- Yuda, I. B. D. P & Ardana, I. K. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan Hotel Holiday Inn Express. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5319–5347.