



BENEFIT: Journal Of Business, Economics, And Finance

Volume 3 Nomor 2 Tahun 2025 Page 1177-1186

DOI: <https://doi.org/10.70437/benefit.v3i.1381>

Lingkungan Kerja Dan Turnover Intention: Peran Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

Adhi Pradiptya^{1✉}, Teguh Ariefiantoro², Mayang Nydia Nariswari³

Universitas Semarang

✉Corresponding author

(adhi@usm.ac.id)

Abstrak

Salah satu aset penting perusahaan yaitu karyawan, harus dioptimalkan dalam perkembangan globalisasi, maka diperlukan berbagai aspek yang perlu diperhatikan agar tidak terjadi *turnover intention*. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi, lingkungan kerja sebagai variabel independen. Data primer digunakan dalam penelitian kuantitatif ini, dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan CV. Boga Utama. Metode analisis SEM-PLS dengan bantuan program SmartPLS 3 digunakan dalam penelitian ini. Temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Sama halnya dengan kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, kepuasan kerja terbukti mampu memperantarai pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover intention. Oleh karena itu, organisasi, khususnya perusahaan, perlu memperhatikan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk mengurangi *turnover intention* pada karyawan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

Abstract

One of the company's important assets, namely its employees, must be optimized in the context of globalization. Therefore, various aspects need to be considered to prevent turnover intention. The purpose of this study is to examine the role of job satisfaction as a mediating variable between work environment and turnover intention. This study uses employee job satisfaction as the mediating variable and the work environment as the independent variable. Primary data was used in this quantitative study, with questionnaires distributed to employees of CV. Boga Utama. The SEM-PLS analysis method, assisted by the SmartPLS 3 program, was employed in this research. The findings indicate that the work environment influences job satisfaction and turnover intention. Similarly, job satisfaction was found to influence turnover intention. Therefore, job satisfaction was found to mediate the influence of the work environment on turnover intention. Consequently, organizations, particularly companies, need to prioritize job satisfaction and create a positive work environment to reduce turnover intention among employees.

Keyword: Work Environment, Job Satisfaction, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset penting bagi perusahaan untuk beroperasi secara optimal dan tercapainya tujuan perusahaan. Pemanfaatan potensi sumber daya manusia dengan baik memungkinkan untuk mendapatkan output yang optimal. Apalagi semakin berkembangnya era globalisasi dan persaingan yang ketat membuat perusahaan melewati rintangan dalam menjaga kualitas karyawan, selaku asset penting perusahaan. Isu yang sering dihadapi oleh suatu organisasi yaitu niat keluar karyawan atau sering disebut *turnover intention*. *Turnover intention* mengacu pada kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini demi peluang baru di tempat lain. Fenomena yang terjadi memberikan fokus utama bagi setiap organisasi untuk memperhatikan berbagai aspek, karena *turnover intention* yang tinggi sering kali menjadi indikator adanya masalah dalam organisasi, seperti lingkungan kerja, kompensasi, maupun manajerial perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menurut beberapa penelitian terdahulu, seperti; lingkungan kerja, *resilience*, *transition shock* (Cao et al., 2021), kepuasan kerja (Thu & Widhianto, 2023), hingga pengembangan karir (Chalyana & Rahardjo, 2018). Temuan Thu & Widhianto (2023) pada kalangan karyawan Bank BDI Jakarta menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran kunci dalam menentukan *turnover intention*, dan meningkatkan kepuasan kerja dapat secara efektif mengurangi tingkat *turnover*. Maka perusahaan sebagai organisasi perlu menyusun strategi yang tepat dalam mengantisipasi meningkatnya *turnover*

intention pada karyawan. Sebab *turnover intention* yang tinggi tidak hanya menyebabkan tingginya biaya rekrutmen dan pelatihan, namun juga mempengaruhi daya produksi dan keberlanjutan bisnis. Apalagi perusahaan dengan *turnover intention* seperti sektor teknologi, manufaktur, dan layanan akan menghadapi tantangan serius terkait mempertahankan talenta berkualitas.

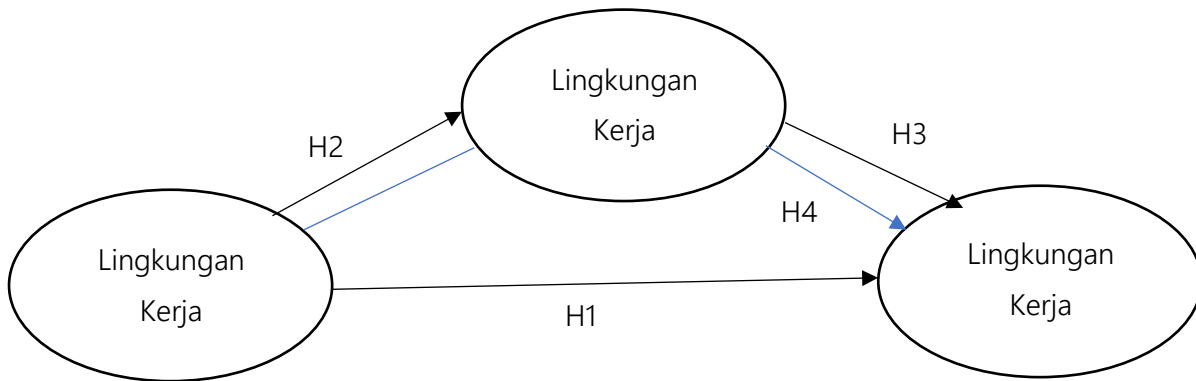
Lingkungan kerja yang positif, seperti hubungan antar karyawan maupun fasilitas yang memadai mampu membuat karyawan merasa puas terhadap perusahaan. Sama halnya dengan temuan (Cao et al., 2021) yang menerangkan semakin konstruktif lingkungan kerja akan mampu menurunkan *turnover intention* karyawan. Sama halnya temuan (Arubaji, D.O. & Edoja, 2024) yang mengungkapkan lingkungan kerja yang fleksibel akan berdampak positif signifikan pada *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, perusahaan harus memperhatikan dan mempromosikan kebijakan kerja yang fleksibel, menerapkan langkah-langkah pengurangan stres, maupun menciptakan kondisi kerja yang positif.

Temuan berbeda (Kraaij et al., 2025) dalam sektor keperawatan di *Dutch Hospitals*, yang mana perbaikan dalam lingkungan kerja telah dilakukan, namun tetap tidak secara signifikan mempengaruhi niat pergantian. Perbaikan ringan yang diamati yaitu tiga dari lima subskala PES NWI, seperti ketersediaan staf dan sumber daya, hubungan kolaboratif antara perawat dan dokter, serta partisipasi dalam urusan rumah sakit. Namun, hal tersebut tidak memengaruhi niat untuk pindah kerja, maka Kraaij et al. (2025) menyoroti terkait diferensiasi praktik keperawatan yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menguntungkan bagi perawat dan mungkin mendorong mereka untuk tetap berada di organisasi. Sebaliknya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja sangat penting dan faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja yang mempunyai peran penting dalam mempengaruhi *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam temuan penelitian terdahulu terkait *turnover intention*. Maka penelitian ini bertujuan mengeksplorasi lebih lanjut terkait peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan data primer yang disebarkan kepada responden. Penelitian ini melibatkan karyawan CV Boga Utama Palembang yang berjumlah 272, dengan menggunakan rumus slovin diperoleh sampel berjumlah 161 karyawan. Kriteria yang dijadikan sampel dengan menggunakan *purposive*

sampling, yaitu karyawan dengan masa kerja diatas 3 bulan. Dalam penelitian ini menganalisis tiga variabel: lingkungan kerja selaku variabel independen, variabel mediasi selaku kepuasan kerja, dan *turnover intention* selaku variabel dependen, yang dianalisis dengan *Structural Equation Modeling (SEM) SmartPLS 3*.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Nilai *Loading Factor* Variabel Penelitian

Indikator	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Turnover Intention
KK1	0.905		
KK2	0.937		
KK3	0.935		
KK4	0.918		
KK5	0.934		
LK1		0.941	
LK2		0.937	
LK3		0.912	
LK4		0.938	
LK5		0.923	
TI1			0.962
TI2			0.972

Indikator	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Turnover Intention
T13			0.951

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Nilai *loading faktor* ≥ 0.7 diartikan bahwa nilai tersebut valid untuk menguji konstruk yang dibentuknya. Nilai *outer loading* dari indikator yang dipertahankan pada Tabel 1, memperlihatkan setiap indikator pada setiap variabel telah bernilai > 0.7 , sehingga *rule of thumb* terpenuhi.

Tabel 2. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kepuasan Kerja	0.958	0.959	0.968	0.857
Lingkungan Kerja	0.961	0.962	0.970	0.865
Turnover Intention	0.959	0.960	0.974	0.925

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Penelitian ini memperlihatkan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite Reliability* pada setiap variabel penelitian bernilai $> 0,6$ artinya model menunjukkan konstruk yang dimiliki baik.

Tabel 3. Path Coefficient

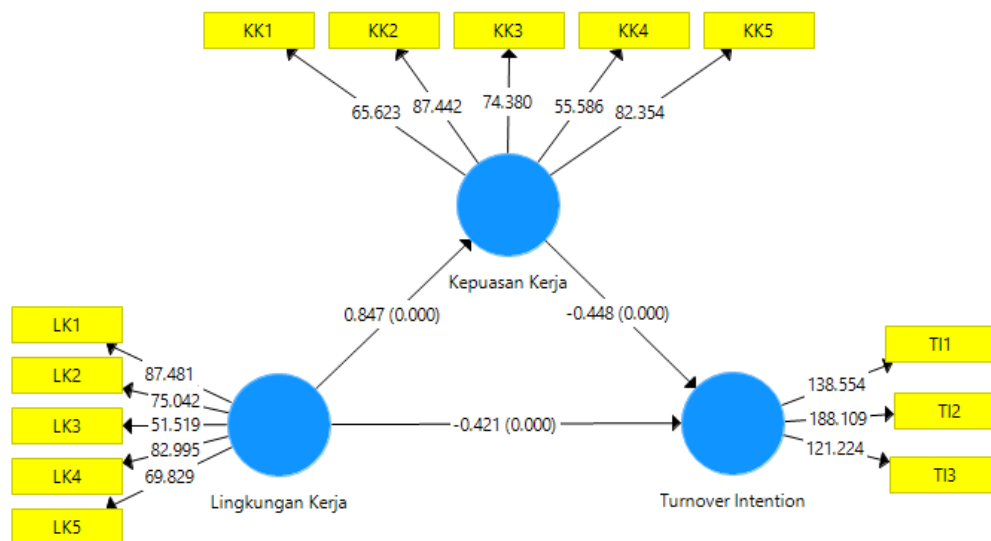
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0.448	-0.452	0.088	5.092	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.847	0.848	0.029	28.804	0.000
Lingkungan Kerja -> Turnover Intention	-0.421	-0.417	0.087	4.843	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja ->	-0.380	-0.384	0.078	4.837	0.000

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Turnover Intention

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Tabel 3 memperlihatkan kepuasan kerja mampu mempengaruhi *turnover intention* dengan *p value* $0,000 < 0,05$ atau H1 diterima. Sedangkan variabel lingkungan kerja mampu mempengaruhi kepuasan kerja dengan *p value* $0,000 < 0,05$ atau H2 diterima. Sama halnya variabel lingkungan kerja yang terbukti mempengaruhi *turnover intention* dengan *p value* $0,000 < 0,05$ atau H3 diterima. Kepuasan kerja terbukti memediasi variabel lingkungan kerja dan variabel *turnover intention* dengan *p value* $0,000 < 0,05$ atau H4 diterima.



Gambar 2. Model Fit SmartPLS dengan *P-Value*

Pembahasan

Lingkungan Kerja dan *Turnover Intention*

Lingkungan kerja terbukti memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* secara negatif, dengan nilai *coefficient* sebesar -0.421 dan *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin konstruktif lingkungan kerja, mampu menurunkan *turnover intention*. Temuan ini sejalan dengan temuan (Arubaji, D.O. & Edoja, 2024; Cao et al., 2021), lingkungan kerja mempunyai dampak pada *turnover intention*. Penelitian (Arubaji, D.O. & Edoja, 2024) juga mengungkapkan hubungan antara kesempatan kerja alternatif, komitmen organisasi, stres kerja, dan keadilan memberikan dampak pada *turnover intention* karyawan. Maka perusahaan selaku tempat bekerja perlu memperhatikan lingkungan kerja yang diberikan kepada

karyawan, karena nyaman dan amannya lingkungan serta dukungan yang diberikan, akan membuat perasaan lebih puas dan meredakan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya lingkungan yang penuh konflik menyebabkan perasaan negatif bagi karyawan, sehingga akan mengarah pada keinginan untuk keluar.

Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja terbukti memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan, dengan nilai *coefficient* sebesar 0.847 dengan *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sependapat dengan temuan (Sriadmitum et al., 2023) terkait peran lingkungan kerja dalam memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. Maka lingkungan kerja yang semakin konstruktif secara fisik maupun non fisik mampu membentuk kepuasan kerja lebih baik, karena kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan yang dirasakan oleh karyawan, baik perasaan yang menyenangkan maupun tidak terhadap pekerjaan atas harapan imbalan yang diberikan oleh organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung dan terstruktur dengan baik untuk menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sementara lingkungan yang buruk dapat meningkatkan niat pergantian.

Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Kepuasan kerja terbukti memberikan dampak negatif terhadap *turnover intention*, yang terlihat dari nilai *coefficient* sebesar -0.448 dengan *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja mengakibatkan *turnover intention* karyawan semakin rendah. Purani & Sahadev (2008) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai rasa kepuasan seseorang yang diperoleh dari kebijakan di perusahaan, yang terkait dengan sumber daya manusia, kompensasi, pengawasan, kejelasan tugas, dan pengembangan karir (Chen et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan (Chalyana & Rahardjo, 2018) yang menemukan bahwa *job satisfaction* memberikan dampak secara positif pada *turnover intention*. Berbeda temuan (Zhang et al., 2024) menunjukkan korelasi negatif diantara kepuasan kerja dan *turnover intention*, artinya semakin kepuasan yang dirasakan karyawan lebih tinggi membuat niat untuk pergi lebih rendah.

Kepuasan Kerja Memediasi Lingkungan Kerja dan *Turnover Intention*

Hasil nilai *coefficient* sebesar -0.380 dan *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, menunjukkan kepuasan terbukti mampu memediasi antara lingkungan kerja dan *turnover intention*. Artinya semakin konstruktif lingkungan tempat bekerja mampu mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan, dan tingginya kepuasan kerja mampu meredakan *turnover intention* karyawan.

Sebab itu kepuasan kerja mampu mengintervensi lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Hal tersebut didukung temuan (Sazili et al., 2022) yang mengungkapkan baik lingkungan kerja maupun kepuasan kerja memberikan dampak pada *turnover intention*. Namun temuan ini berbeda dengan (Sazili et al., 2022) terkait arah pengaruh kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Temuan Sazili et al., (2022) berbeda dengan temuan (Lei et al., 2024) dalam konteks guru Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dimana tingginya kepuasan kerja berkaitan dengan *turnover intention* yang rendah. Sebaliknya, *turnover intention* yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan hubungan timbal balik dimana kepuasan kerja sebelumnya memengaruhi *turnover intention* di kemudian hari. Sama halnya dengan temuan (Ning et al., 2023) terkait *turnover intention* yang dapat diakibatkan kepuasan kerja di antara pekerja perawatan kesehatan primer. Temuan Ning et al. (2023) juga menyoroti pentingnya dalam mengurangi tingkat pergantian di sektor tersebut.

SIMPULAN

Lingkungan kerja terbukti memberikan pengaruh pada kepuasan kerja maupun *turnover intention*. Sama halnya dengan kepuasan kerja terbukti memberikan dampak negatif pada *turnover intention* karyawan. Maka kepuasan kerja terbukti bisa memediasi lingkungan kerja dan *turnover intention* karyawan. Penelitian ini hanya terbatas pada pengujian faktor kepuasan kerja sebagai mediasi diantara lingkungan kerja dan *turnover intention*, sebab itu riset mendatang mampu mengeksplorasi faktor lain dari variabel penelitian ini yang berkaitan dengan *turnover intention*, baik dari sisi internal maupun eksternal karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arubaji, D.O., & Edoja, J. O. (2024). Factors of Work Environment and Employee Job Turnover Intentions: Evidence from Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 7(3), 130–143. <https://doi.org/10.52589/bjmmms-1rot4xia>
- Cao, X., Li, J., & Gong, S. (2021). Effects of resilience, social support, and work environment on turnover intention in newly graduated nurses: The mediating role of transition shock. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2585–2593. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.13418>
- Chalyana, W. G., & Rahardjo, M. (2018). Analisis Pengaruh Career Growth, Compensation, dan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening Terhadap Turnover Intention Karyawan di PT Imora Motor (Honda Jakarta Center). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*,

<http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827><https://doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>

- Chen, X., Al Mamun, A., Hussain, W. M. H. W., Jingzu, G., Yang, Q., & Al Shami, S. S. A. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLoS ONE*, *18*(6 JUNE), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284>
- Kraaij, J. van, Vries, N. de, Wessel, H., Vermeulen, H., Oostveen, C. van, Miedema, N., Kuijper, S., Felder, M., Wallenburg, I., Goossens, L., Bal, R., Spits, J., Schalkwijk, H., Martini, D., Lalleman, P., Stalpers, D., & Schoonhoven, L. (2025). Enhancing work environments and reducing turnover intention: a multicenter longitudinal cohort study on differentiated nursing practices in Dutch hospitals. *BMC Nursing*, *24*(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02681-7>
- Lei, Y., Pan, F., & Guo, Q. (2024). A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention. *Acta Psychologica*, *251*(October), 104559. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>
- Ning, L., Jia, H., Gao, S., Liu, M., Xu, J., Ge, S., Li, M., & Yu, X. (2023). The mediating role of job satisfaction and presenteeism on the relationship between job stress and turnover intention among primary health care workers. *International Journal for Equity in Health*, *22*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01971-x>
- Purani, K., & Sahadev, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *23*(7), 475–485. <https://doi.org/10.1108/08858620810901239>
- Sazili, S., Ju'im, J., Indarti, S., & Efendi, R. (2022). Turnover Intention Influenced by Work Environment and Job Satisfaction. *International Journal of Social Science Research and Review*, *5*(6), 102–108. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i6.291>
- Sriadmitum, I., Sudarno, & Nyoto. (2023). Leadership Style, Work Environment, and Compensation on Job Satisfaction and Teacher Performance. *Journal of Applied Business and Technology*, *4*(1), 79–92. <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i1.122>

- Thu, S., & Widhianto, C. W. (2023). Analysis of the Effect of Leadership Style, Financial Rewards and Work Environment on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction (Empirical Study: Private Bank Jakarta Employees). *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(2), 1752–1767. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i2.166>
- Zhang, S., Wang, J., Ke, Y., Li, N., & Su, Z. (2024). Exploring the impact of job satisfaction on turnover intention among professionals in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ecam-11-2023-1179>