

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT. SAMWON
BUSANA INDONESIA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIBEL MODERATING**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Mencapai Derajat S-2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Dewi Pus Prasetyowati

80J / 20402400507

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT. SAMWON BUSANA INDONESIA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIBEL MODERATING

Disusun Oleh:

Dewi Pus Prasetyowati
80J / 20402400507

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Desember 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, SE.,M.Si
NIK.-

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT. SAMWON
BUSANA INDONESIA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIBEL MODERATING**

Disusun Oleh :

**Dewi Pus Prasetyowati
80J / 20402400507**

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal, Desember 2025

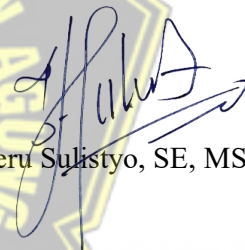
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



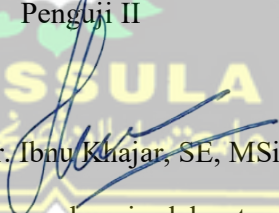
Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi

Penguji II



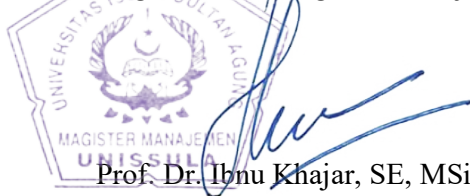
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 04 Desember 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dewi Pus Prasetyowati

NIM : 80J / 20402400507

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating**" merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Desember 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE., M.Si
NIK. 210491026

Yang menyatakan,



Dewi Pus Prasetyowati
NIM. 20402400507

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dewi Pus Prasetyowati
NIM : 80J / 20402400507
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT. SAMWON
BUSANA INDONESIA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIBEL MODERATING**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Desember 2025
Yang membuat pernyataan,



Dewi Pus Prasetyowati
NIM. 20402400507

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

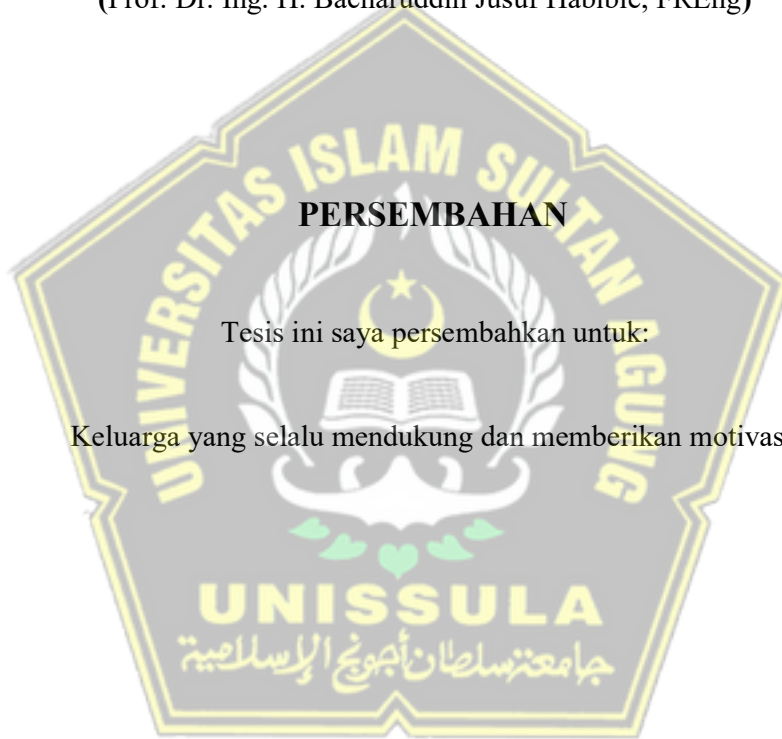
MOTTO

“Keberhasilan bukanlah milik orang yang pintar. Keberhasilan adalah kepunyaan mereka yang senantiasa berusaha.”
(Prof. Dr. Ing. H. Bacharuddin Jusuf Habibie, FREng)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

Keluarga yang selalu mendukung dan memberikan motivasi.



ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT. SAMWON BUSANA INDONESIA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Industri garmen di Indonesia menghadapi masalah turnover tinggi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi karyawan. Tingginya turnover dapat merugikan perusahaan, mengurangi efisiensi dan produktivitas. Turnover intention dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi karyawan, meskipun peran masing-masing faktor dapat bervariasi tergantung kondisi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating di PT. Samwon Busana Indonesia.

Jenis penelitian ini adalah metode survey di lapangan dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Samwon Busana Indonesia yang berjumlah 468 karyawan, sampel penelitian 98 karyawan. Pengambilan sampel digunakan teknik *random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebar angket atau kuesioner. Tercakupnya data akan dianalisis menggunakan teknik analisis Uji Regresi Linier Berganda dan Uji Moderasi (Interaksi/Z).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (0,614) dan negatif signifikan terhadap turnover intention (0,176) di PT. Samwon Busana Indonesia. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (0,098) dan negatif terhadap turnover intention (-0,104). Motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan (0,038) dan lingkungan kerja (-0,013) terhadap turnover intention. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention (-0,461). Semua hipotesis penelitian ini diterima, menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap turnover intention.

Kata Kunci: Pengaruh, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, turnover intention.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION AT PT. SAMWON BUSANA INDONESIA WITH WORK MOTIVATION AS A MODERATING VARIABLE

The garment industry in Indonesia faces high turnover issues influenced by leadership, work environment, and employee motivation. High turnover can harm companies by reducing efficiency and productivity. Turnover intention is influenced by leadership, work environment, and employee motivation, although the role of each factor can vary depending on the company's conditions. This study aims to examine the effect of leadership and work environment on turnover intention with work motivation as a moderating variable at PT. Samwon Busana Indonesia.

This research uses a survey method with path analysis. The population of the study is 468 employees of PT. Samwon Busana Indonesia, with a sample size of 98 employees. Sampling was done using random sampling technique. Data collection was carried out through distributing questionnaires. The collected data were analyzed using multiple linear regression and moderation test (interaction/Z) techniques.

The research findings show that leadership has a positive and significant effect on work motivation (0.614) and a negative and significant effect on turnover intention (0.176) at PT. Samwon Busana Indonesia. The work environment also has a positive effect on work motivation (0.098) and a negative effect on turnover intention (-0.104). Work motivation moderates the effect of leadership (0.038) and work environment (-0.013) on turnover intention. Additionally, work motivation has a significant negative effect on turnover intention (-0.461). All hypotheses of this study were accepted, showing a positive relationship between leadership, work environment, and work motivation on turnover intention.

Keywords: Influence, leadership, work environment, work motivation, turnover intention.

KATAPENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Samwon Busana Indonesia dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating”** dengan baik. Segenap usaha dan kerja penulis tidak mungkin membuahkan hasil tanpa kehendak dan ridho-Nya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis baik berupa dorongan moril maupun materil sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Mutamimah, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga selaku dosen penguji yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan juga selaku dosen penguji yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
4. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM selaku dosen penguji yang telah

memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis

5. Kepada kedua orang tua dan keluarga tercinta yang dengan sepenuh hati memberikan kasih sayang, doa yang tiada henti, serta dorongan moral maupun materiil sebagai sumber kekuatan dalam menjalani setiap proses.
6. Kelurga besar PT. Bitratex Industries, yang telah memberikan kesempatan penulis bekerja selama 20 tahun.
7. PT. Wanxinda Travel Goods, yang telah memberikan kesempatan penulis bekerja dan bukan hanya tempat mencari rezeki, tetapi tempat untuk menemukan keluarga baru.
8. Pimpinan PT Samwon Busana Indonesia, yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, serta seluruh karyawan yang telah berkenan menjadi responden.
9. Teman-teman 80J MM Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini, kritik dan saran yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan tesis. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca.

Semarang, Desember 2025

Penulis,



Dewi Pus Prasetyowati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	XV
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kepemimpinan	11
2.1.1. Pengertian Kepemimpinan	11

2.1.2. Unsur dan Fungsi Kepemimpinan	15
2.1.3. Peran Kepemimpinan.....	17



2.2. Lingkungan Kerja	22
2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja	22
2.2.2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja.....	23
2.2.3. Indikator Lingkungan Kerja	28
2.3. <i>Turnover intention</i>	33
2.3.1. Pengertian <i>Turnover Intention</i>	33
2.3.2. Teori <i>Turnover Intention</i>	34
2.3.3. Indikator <i>Turnover intention</i>	36
2.4. Motivasi Kerja.....	39
2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	39
2.4.2. Teori Motivasi Kerja.....	42
2.4.3. Indikator Motivasi Kerja	46
2.4.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja	50
2.5. Kerangka Berfikir	51
BAB III	
METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	57
3.2. Populasi dan Sampel.....	58
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	59
3.4. Metode Pengumpulan Data	60
3.5. Variabel dan Indikator	61
3.6. Teknik Analisis Data	63
BAB IV	
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Data	75

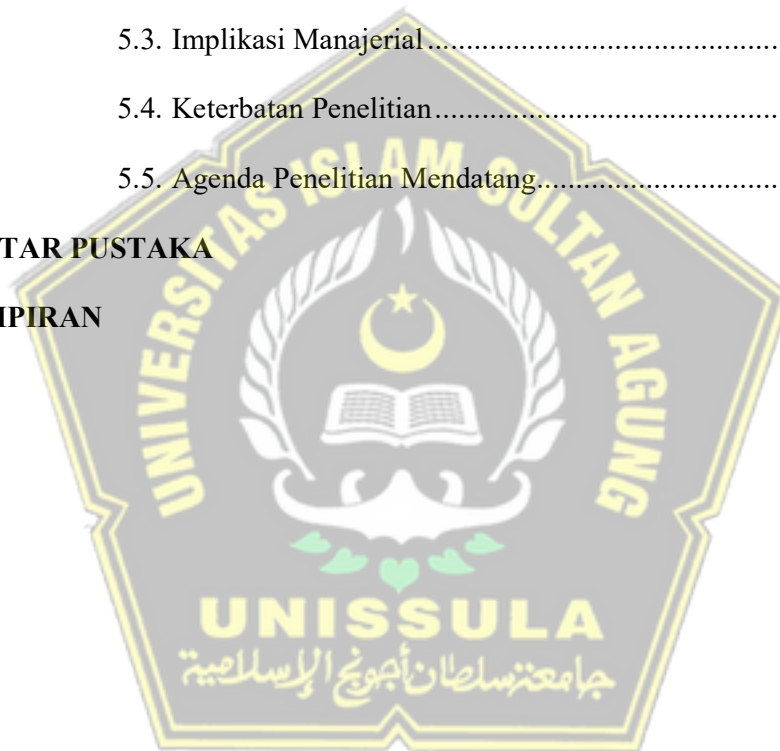
4.2. Analisis Indeks	71
4.3. Analisa Data	78
4.4. Pembahasan.....	88

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan	96
5.2. Implikasi Teoritis.....	97
5.3. Implikasi Manajerial.....	99
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	101
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	102

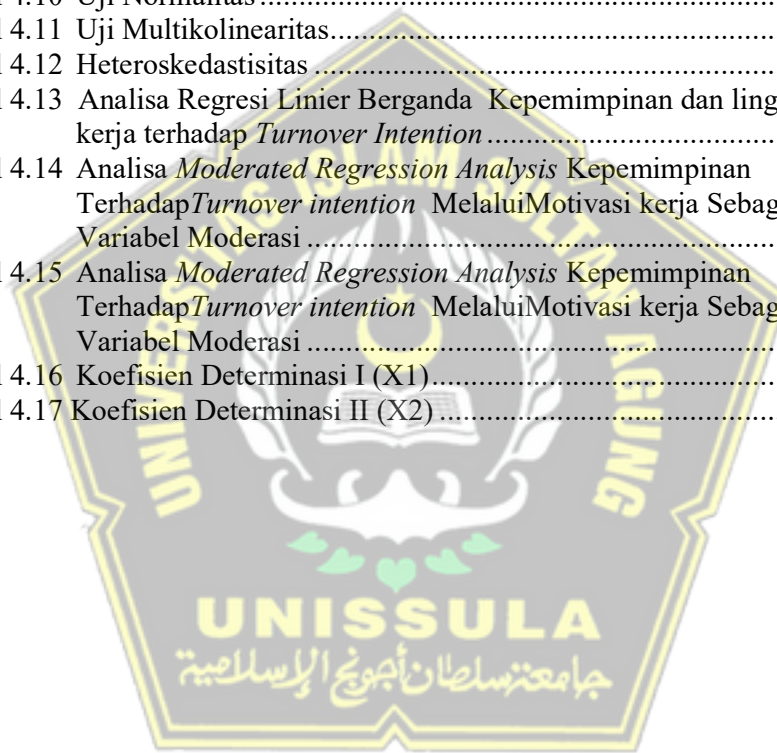
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Usia Responden.....	70
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden	70
Tabel 4.4	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan	72
Tabel 4.5	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	74
Tabel 4.6	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel <i>Turnover Intention</i>	76
Tabel 4.7	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja.....	77
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas	79
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas.....	80
Tabel 4.10	Uji Normalitas	80
Tabel 4.11	Uji Multikolinearitas.....	81
Tabel 4.12	Heteroskedastisitas	82
Tabel 4.13	Analisa Regresi Linier Berganda Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	83
Tabel 4.14	Analisa <i>Moderated Regression Analysis</i> Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover intention</i> Melalui Motivasi kerja Sebagai Variabel Moderasi	84
Tabel 4.15	Analisa <i>Moderated Regression Analysis</i> Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover intention</i> Melalui Motivasi kerja Sebagai Variabel Moderasi	85
Tabel 4.16	Koefisien Determinasi I (X1).....	87
Tabel 4.17	Koefisien Determinasi II (X2)	87



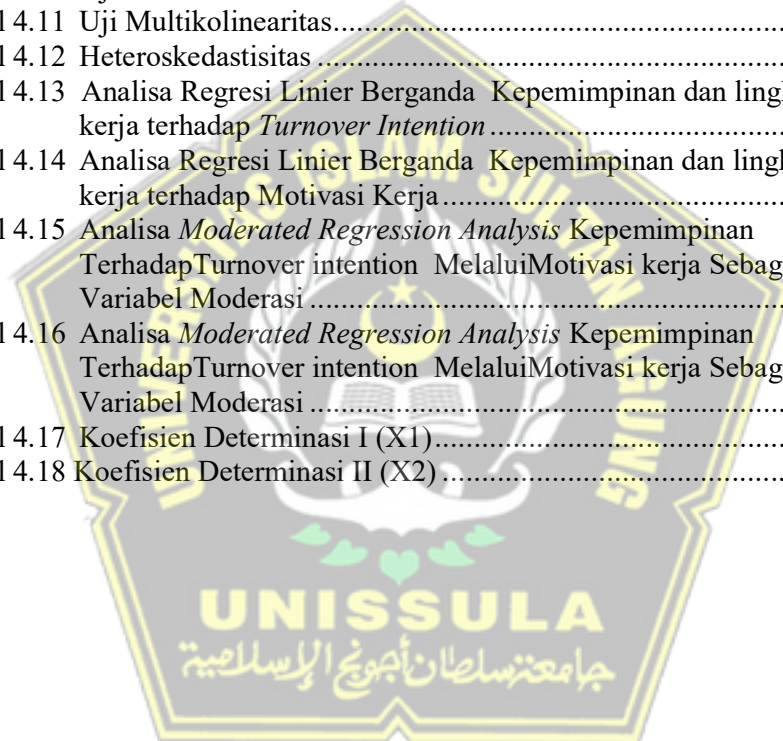
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Piramida Hierarki Kebutuhan	44
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir	51



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Usia Responden.....	76
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden	76
Tabel 4.4	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan	78
Tabel 4.5	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	80
Tabel 4.6	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel <i>Turnover Intention</i>	82
Tabel 4.7	Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja.....	83
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas	85
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 4.10	Uji Normalitas	86
Tabel 4.11	Uji Multikolinearitas.....	87
Tabel 4.12	Heteroskedastisitas	88
Tabel 4.13	Analisa Regresi Linier Berganda Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	89
Tabel 4.14	Analisa Regresi Linier Berganda Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja.....	90
Tabel 4.15	Analisa <i>Moderated Regression Analysis</i> Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover intention</i> Melalui Motivasi kerja Sebagai Variabel Moderasi	91
Tabel 4.16	Analisa <i>Moderated Regression Analysis</i> Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover intention</i> Melalui Motivasi kerja Sebagai Variabel Moderasi	92
Tabel 4.17	Koefisien Determinasi I (X1).....	94
Tabel 4.18	Koefisien Determinasi II (X2)	94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Piramida Hierarki Kebutuhan	45
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir	52



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri garmen adalah sektor manufaktur yang krusial dalam perekonomian global, mencakup proses pembuatan benang, kain, hingga pakaian jadi. Industri ini menjadi tulang punggung ekonomi banyak negara, terutama negara berkembang, memberikan pekerjaan untuk banyak orang dan berperan besar dalam meningkatkan pendapatan negara secara signifikan. Di Indonesia, industri garmen merupakan sektor andalan ekspor non-migas, dengan produk diekspor ke berbagai negara. Sebagai industri padat karya, sektor ini memerlukan banyak tenaga kerja, terutama perempuan, sehingga berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja. Meskipun begitu, seringkali perusahaan garmen melaporkan kekurangan pekerja karena permasalahan *turnover* yang sering mereka alami. Seperti yang terjadi pada PT. X Garment sebagai salah satu perusahaan terbesar di Kabupaten Semarang sering mengalami permasalahan *turnover* yang tinggi tahun 2018 hingga 2022 mengalami fluktuatif, dimana rata-rata tingkat *turnover* karyawan tahun 2018-2022 12,7% (Sari et al., 2024).

Begitu juga yang terjadi pada karyawan bagian produksi di sebuah perusahaan Garmen di Kota Bandung Periode 2021-2023 mengalami peningkatan *turnover* karyawan setiap tahun dan ditahun 2023 mencapai 84,61%. Dimana pengunduran diri serta mendapatkan pekerjaan di tempat

lain menjadi faktor utama karyawan berhenti. Tsani, (2016), tingginya *turnover* perusahaan >10% karyawan masuk serta keluar tiap tahun dalam kategori karyawan perusahaan tidak baik. Sehingga tentunya sangat merugikan perusahaan karena dapat menghambat jalannya produksi, karena berkurangnya karyawan dan membuat karyawan lain memiliki tugas tambahan (Cecilia Natasya & Juddy Prabowo, 2024).

Pesatnya persaingan bisnis termasuk garmen, dewasa ini menyebabkan banyak perusahaan sadar akan pentingnya sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang penting. SDM akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik. Tugas sebuah perusahaan bukan hanya merekrut SDM yang tepat untuk perusahaan, tetapi juga menciptakan dan mempertahankan SDM dalam perusahaan merupakan tugas dari perusahaan, maka dari itu perusahaan harus senantiasa mengadakan suatu perubahan-perubahan kearah yang positif (Mokaya et al., 2013). Perusahaan harus mampu mengelola SDM dengan baik guna mencapai visi dan misi perusahaan. Pemimpin serta bagian yang menangani sumber daya manusia harus memahami dengan baik masalah manajemen sumber daya manusia agar dapat mengelola SDM dengan baik (Widodo, 2015).

Seiring dengan berkembangnya sebuah perusahaan maka akan muncul berbagai macam permasalahan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu permasalahan serius yang menyangkut SDM perusahaan adalah *turnover intention* karyawan. Abdillah, (2012) menyatakan bahwa *turnover* merupakan

pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja. *Turnover intention* adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki niat yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda.

Ksama & Wibawa, (2016) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan masalah yang sering timbul pada sebuah organisasi yang menyangkut keinginan keluarnya karyawan. *Turnover intention* yang terjadi pada perusahaan merupakan salah satu gambaran rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Priansa, (2014) menyatakan loyalitas karyawan tercermin melalui ketersediaan dan kemauan karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi dan adanya keinginan untuk tidak keluar dari organisasi. (Azeez et al., 2016) menyatakan bahwa tingginya tingkat *turnover* akan mengurangi efisiensi dan produktivitas perusahaan, sebaliknya jika tingkat *turnover* rendah maka efisiensi dan produktivitas perusahaan akan terjaga. Tingginya tingkat *turnover* perusahaan akan berdampak bagi pendapatan perusahaan karena *turnover* menimbulkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya yang dikeluarkan untuk mengisi posisi yang kosong di dalam perusahaan (Shafique & Du, 2014). Penyebab terjadinya *turnover* antara lain kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan lain sebagainya (Sutanto & Gunawan, 2013).

Kepemimpinan merupakan sifat penting pimpinan dalam pengorganisasian SDM yang baik. Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja

SDM. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang/personil ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja SDM menjadi lambat, karena tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya secara efektif, karena tercapainya tujuan secara efektif sangat tergantung pada akan kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin (Iskandar et al., 2015).

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan *turnover intention*. Menurut Abbasi dan Hollman (2000) pemimpin yang tidak efektif memiliki visi yang lemah, penilaian tidak akurat, kemampuan komunikasi yang tidak efektif dan mengarah kepada keinginan karyawan untuk melepaskan diri. Hubungan tidak baik karyawan dengan pemimpinnya akan menyebabkan karyawan mempunyai keinginan untuk pergi.

Pemimpin kurang begitu memahami karyawan seperti yang dijelaskan oleh (Mangkuprawira, 2017) bahwa karyawan memiliki kebutuhan materi dan non materi untuk dihargai dan diakui oleh organisasinya. Bentuk kebutuhan

akan penghargaan itu dapat berupa nilai jasa yang dikeluarkan untuk organisasi yakni berupa kompensasi dan akrir yang diterimanya. Namun, jenis kebutuhan seperti ini dianggap tidak cukup. Selain itu setiap karyawan ingin dihargai sebagai anggota sistem sosial dalam organisasi. Artinya mereka ingin diperhatikan dan di dengar tentang pendapat dan gagasannya, dan begitu juga mengenai kehidupan pribadi dan keluarganya. Bahkan tidak jarang karyawan ingin diberikan suasana tantangan dalam pekerjaannya. Mobley (Iskandar et al., 2015) menyatakan jika seorang pemimpin dapat menciptakan hubungan yang positif dengan para karyawan dan mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif, akan dapat mengurangi kemungkinan karyawan mengurangi meninggalkan pekerjaannya. Namun hal berbeda pada penelitian (Rambi et al., 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian (Yelfira & Soeling, 2021) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Turnover intention juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja berperan penting agar tidak mempengaruhi karyawan dalam menjalankan proses. Lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan karyawan tentu akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri menjadi lebih maksimal dan optimal dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik juga akan mendorong karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya (Murtisaputra & Ratnasari, 2018) karena lingkungan kerja yang toxic dan tidak disukai dapat

mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja hingga produktivitas kerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja (Sunyoto, 2015; rulinawaty, et. al., 2021). Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis akan memberikan kedekatan antar rekan kerja. Perusahaan hendaknya memberikan kenyamanan mendukung antara atasan dan bawahan agar dapat mendapatkan suasana kekeluargaan agar bisa mencapai tujuan.

Penelitian Guridno & Wajdi, (2024) menyatakan lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hal berbeda terjadi pada penelitian Pertiwi et al., (2024) menyatakan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, begitu juga Penelitian menyatakan Putra & Utama, (2017) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka dapat mempengaruhi turunya tingkat *turnover intention*.

Turnover intention selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja juga secara tidak langsung dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan Individu akan termotivasi ketika mengharapkan bahwa tindakan yang dilakukan mengarah pada pencapaian tujuan dan penghargaan yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan (Armstrong & Taylor, 2014). Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk memberikan

kontribusi dan bertahan di perusahaan. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah dapat mengakibatkan rendahnya keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi (Chiat & Panatik, 2019). Penelitian yang dilakukan (Fatari & Wiguna, 2023) yang menyatakan variabel motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap variabel *turnover intention*. Begitu juga penelitian (Guridno & Wajdi, 2024) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Motivasi sebagai faktor psikologis dari karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dipengaruhi rasa puas dan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga dengan sukarela melaksanakan perintah pimpinan. Motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Pemimpin yang baik meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Seorang pemimpin transformasional yang memberikan penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sehingga mereka lebih terikat pada organisasi dan kurang berniat untuk keluar (Pattali et al., 2024), begitu juga penelitian (Wiliyanto, 2020) menyatakan variabel lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* melalui variabel Motivasi. Artinya terjadi hubungan mediasi antara Lingkungan kerja terhadap *Turnover intention* melalui Motivasi. Berdasarkan hal tersebut maka semakin tinggi atau semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi, namun akan membuat

Turnover intention semakin rendah sehingga niat untuk keluar dari perusahaan pun semakin rendah.

Sebagian besar penelitian menyatakan pengaruh positif dan signifikan, namun belum seluruhnya menjelaskan secara mendalam bagaimana karakteristik motivasi memengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan, khususnya pada industri padat karya seperti garmen, yang memiliki kondisi kerja dan tuntutan operasional yang berbeda dibandingkan sektor lainnya.

Terdapat kontradiksi dari berbagai penelitian yang dilakukan terdahulu dimana kepemimpinan, dan lingkungan dan motivasi diperlukan bagi *turnover intention*, namun tidak semua kepemimpinan, dan lingkungan dan motivasi memiliki peran penting bagi *turnover intention*, karyawan, tergantung kondisi perusahaan tersebut.

Berangkat dari latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia dengan motivasi kerja, sebagai variabel moderating

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang di atas maka dapat peneliti kemukakan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia?

2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia?
3. Bagaimana motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia?
4. Bagaimana motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia melalui motivasi kerja?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
3. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
4. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia melalui motivasi kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Manfaat dilakukan penelitian ini diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai bahan referensi perpustakaan yang dapat digunakan masyarakat dalam menyusun laporan tugas akhir
- b. Menambah wawasan dan pengetahuan yang luas tentang *turnover intention* melalui kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT. Samwon Busana Indonesia dalam mengelola kinerja SDM, sehingga dapat tercapainya tujuan secara menyeluruh dan optimal bagi lembaga.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen tentang terjadinya *turnover intention* karena kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja di PT. Samwon Busana Indonesia
- c. Dapat memberikan kesempatan untuk lebih mengetahui tentang dunia manajemen pengelolaan PT. Samwon Busana Indonesia

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, dalam bahasa Inggrisnya “*leadership*” yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar “*leader*” berarti pemimpin dan akar katanya “*to lead*” yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya (Mangunhardjana, 2014).

Kepemimpinan menurut Sagala, (2015) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Pemimpin menurut pengertian yang luas adalah orang yang memimpin, dengan cara memprakarsai tingkah laku dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, dan mengontrol upaya orang lain dengan kekuasaan (Kartono, 2016). Pemimpin dalam kata lain dapat juga diartikan

sebagai pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan dalam bidang tertentu, sehingga ia dapat mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan hal-hal tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Pemimpin, dengan kata lain adalah seseorang yang memiliki kelebihan sehingga memiliki kekuasaan dan pengaruh untuk mempengaruhi dan mengarahkan serta membimbing orang lain. Hal ini mengakibatkan adanya pengakuan dari orang yang dipimpin bahwa pemimpin mampu mengarahkan ke arah tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat atau suatu organisasi kelembagaan untuk mencapai suatu tujuan bersama (Terry & Rue, 2015).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat atau suatu organisasi kelembagaan untuk mencapai suatu tujuan bersama (Terry & Rue, 2015).

Nawawi & Hadari, (2013) membagi kepemimpinan menjadi dua pengertian yakni secara spiritual dan *empiris*. Secara *spiritual*, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik secara bersama maupun

perseorangan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui rasul-Nya yang terakhir Muhammad SAW. Sementara secara empiris adalah kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat.

Menurut Terry (2007: 410), *leadership is the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*. Menurut (Joewono, 2012), kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya. Menurut Hoyt yang dikutip (Moekiyat, 2010), kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia; kemampuan untuk membimbing orang. Menurut (M. Thoha, 2015) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung didalam perkataan penguasa. Selain kata *khalifah* disebutkan juga *ulilamri* yang satu akar dengan kata *amir*. Kata *ulilamri* berarti kepemimpinan tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisaa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ
(النساء: 59)...

“Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah SWT dan taatilah Rasul-Nya dan ulilamri diantara kamu...”(QS. An-Nisaa' : 59)(Kementerian Agama Islam RI, 2019).

Dalam al-Quran ada pula istilah *aulya* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Selain itu dalam hadits Rasulullah SAW, istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan Bukhari Muslim:

حدثنا اسمعيل حدثني مالك عن عبد الله بن دينار عن عبد الله عمر رضي الله عنهما ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ فَإِلَّا مَأمٌ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّةٌ فِي بَيْتِ رَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَاعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

Kamu semua adalah pemimpin, kamu semua ditanya tentang kepemimpinannya, seorang imam adalah pemimpin, ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin, dalam keluarganya, ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dari rumah suaminya, ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Seorang pembantu adalah pemimpin terhadap harta tuannya, ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Jadi kamu semua adalah pemimpin, dan kamu akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. (HR. Bukhari)(Al-Hasyimi, 1990)

Jadi kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan melibatkan proses pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, motivasi, serta pengelolaan sumber daya untuk memastikan bahwa visi dan misi yang

telah ditetapkan dapat terwujud. Pemimpin yang baik biasanya memiliki keterampilan interpersonal, kemampuan strategis, dan integritas yang tinggi untuk membangun kepercayaan dan kerja sama dalam tim

2.1.2. Unsur dan Fungsi Kepemimpinan

Unsur-unsur penting kepemimpinan menurut MangunHardjana (2014: 12-13), ada 3 (tiga) unsur penting kepemimpinan, yaitu:

- a. Tujuan dan cita-cita merupakan unsur yang pertama dan paling pokok
- b. Organisasi kerja
- c. Kepribadian dan keahlian.

Adapun fungsi kepemimpinan kependidikan terbagi atas dua bagian:

- a. Fungsi bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai

Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain terdiri dari:

- 1) Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu.
- 2) Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik, dan kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata karena kepemimpinan yang efektif dalam suatu demokrasi tergantung interaksi dari anggota dalam situasi itu dan juga saran-

saran dari anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota menuju tujuan.

- 3) Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.
 - 4) Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok.
 - 5) Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan dan pikiran dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi kelompok.
 - 6) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.
- b. Fungsi bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan sambil memeliharanya.

Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat antara lain terdiri dari:

- 1) Memupuk dan memelihara kesediaan kerja sama di dalam mencapai tujuan bersama
- 2) Menanamkan dan memupuk perasaan kepada anggota masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan adalah bagian dari kelompok dan semangat kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usaha dan sifat yang ramah-

tamah, gembira dari pemimpin akan mempengaruhi anggota-anggota dan mereka pasti akan menirunya.

- 3) Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, fasilitas maupun situasi.
- 4) Mempergunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pemimpin untuk memberi sumbangan kelompok dalam menuju pencapaian tujuan bersama (Mangunhardjana, 2014: 4-6).

Berdasarkan Deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa unsur penting kepemimpinan meliputi tujuan, organisasi kerja, serta kepribadian dan keahlian pemimpin. Fungsi kepemimpinan terdiri dari dua bagian: mencapai tujuan kelompok dan menciptakan suasana kerja yang sehat. Kepemimpinan yang efektif mengutamakan kolaborasi, dorongan, serta penghargaan terhadap anggota kelompok.

2.1.3. Peran Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya, didalamnya ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi kepemimpinan, pengikut (anggota), dan situasi (Syafuruddin, 2015).

Menurut penelitian(Sallis, 2016) menyatakan kepemimpinan tranformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) ProvinsiJambi. Penelitian yang dilakukan Rahmat (R. Nugroho, 2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu pimpinan dalam tugas sehari-hari sebagai seorang pimpinan mempunyai tugas:

a. Memberikan bimbingan

Sebagai pengelola, kepala lembaga memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para karyawan) ke arah profesionalisme yang diharapkan, selain itu atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para karyawan dan staf dan siswa suatu lembaga hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala lembaga sehingga dengan saran tersebut dalam memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).

b. Kebijakan yang baik

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala lembaga bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi dan kebijakan

lembaga dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala lembaga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan (Wahyosumidjo, 2011).

c. Disiplin

Kedisiplinan merupakan bentuk kepatuhan seseorang terhadap aturan-aturan atau tata tertib yang berlaku atas dorongan dari dalam diri seseorang sesuai dengan kata hatinya (Arikunto, 2013: 114).

Salah satu cara untuk menerapkan kedisiplinan pada staf lembaga oleh kepala lembaga adalah melalui keteladanan. Metode ini dirasa sangat efektif dalam penerapan disiplin. Dalam hal ini kepala lembaga harus selalu memberi contoh dan teladan yang baik. Dalam bahasa Jawa sering digunakan ungkapan: *Ingngarso sung tulodo, ingmadyomangunkarso, tut wuri* Handayani (C. Thoha, 2013). Hal ini berarti kepala lembaga sebagai pimpinan utama, ketika di depan sebagai pemimpin ia harus menjadi panutan, ketika di tengah ia memberi motivasi dan semangat serta ketika di belakang ia memberi dukungan sepenuhnya.

d. Demokratis

Hubungan antara pimpinan dengan karyawan bukan sebagai atasan dengan bawahan atau sebagai majikan dengan buruhnya akan tetapi sebagai saudara terhadap teman sekerjanya. Dalam pelaksanaan

tugas, pimpinan yang demokratis mau menerima saran dan kritik dari karyawan demi suksesnya pekerjaan bersama.

Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, akan merasa bangga apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala lembaga diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan, mengikuti pendidikan, dan sebagainya (*praising*).

Selain tipe kepemimpinan seorang pemimpin juga mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidup ini pasti akan mewarnai tipe dan perilaku kepemimpinannya. Adapun perilaku pemimpin sebagai pola atau gaya kepemimpinan antara lain :

a. Memberikan perhatian kepada manusia

Dalam perilaku ini seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya kepada hubungan-hubungan sosial yang terwujud dalam beberapa sifat yang mendasar yaitu:

- 1) Benar-benar memberikan perhatian kepada kebutuhan-kebutuhan pengikut/karyawan
- 2) Kemauan yang keras untuk memperbaiki keadaan mereka
- 3) Mendengar usulan dan koreksi-koreksi mereka
- 4) Memberikan bantuan pribadi kepada mereka

- 5) Memberikan dukungan terhadap cita-cita dan ambisi mereka
- 6) Berinteraksi dengan baik dan adil
- 7) Memperhatikan ketenangan dan menjelaskan ketika terjadi problem dan musibah
- 8) Mengikutsertakan mereka dalam mengambil keputusan(Suwaidan & Basyarahil, 2015).

b. Memberikan perhatian kepada pekerjaan

Disini pemimpin lebih memfokuskan pada hasil dan pelaksanaan kerja dengan teliti dan sempurna dalam batas waktu yang telah ditentukan. Hal ini terwujud dalam beberapa sifat yaitu:

- 1) Menentukan tugas dengan cermat
- 2) Membagikan peran kepada orang dan melaksanakannya dengan jelas
- 3) Menentukan hal-hal yang diwajibkan, dibolehkan dan dilarang (prosedur dan kebajikan-kebajikan)
- 4) Tegas dalam menetapkan perintah
- 5) Mengoptimalkan kerja karyawan (Suwaidan dan Basyarahil, 2015: 105).

Dalam sudut pandang sosiologis, secara keseluruhan terdapat tiga tugas pokok pemimpin. Pertama; Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas dan dapat di jadikan pegangan bagi para pengikutnya. Dengan adanya kerangka tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil guna menanggulangi

persoalan yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata). Apabila timbul pertentangan, maka kerangka pokok tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk menyelesaikannya. Kedua: Mengawasi, mengendalikan serta mengarahkan perilaku para pengikutnya. Ketiga; Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia luar (Soekanto, 2013).

Jadi seorang pemimpin dituntut agar dapat mengelola dan mengembangkan program-program organisasi sesuai dengan kerangka dasar yang telah ditetapkan. Dengan demikian pemimpin menempati posisi sebagai penggerak pada orang-orang yang ia pimpin dan menjadi tanggung jawab, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

2.2. Lingkungan Kerja

2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.” (Suryoto, 2012)

Lingkungan kerja menurut Armstrong (Kisworo, 2012), *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers*. Lingkungan kerja terdiri dari system kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara dimana orang diperlakukan ditempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja.

Menurut (Nitisemito, 2016) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut (Sedarmayanti, 2022) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sementara itu menurut (Saydam, 2010) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi di mana para karyawan bekerja dalam suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat bekerja dengan optimal, tenang dan produktivitasnya tinggi.

2.2.2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali factor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan

kinerjanya sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat berubah. Lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi dua (Wibowo, 2017), yaitu:

a. Lingkungan Internal

Ada banyak factor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

1) Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Terdapat

5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) Motivasi adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- b) Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.

- d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- e) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*jobsatisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja memengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan pelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

3) Stres Karyawan

Berbagai bentuk kekhawatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress

yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental (Wibowo, 2017: 65).

4) Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan.

b. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Lingkungan eksternal adalah komponen-komponen yang ada di luar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

1) Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud ke dalam perubahan gaya hidup yang memengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya.

Adapun faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:

- a) Masalah keluarga
 - b) Masalah kesehatan (kondisi fisik)
 - c) Masalah finansial
 - d) Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
 - e) Kesempatan untuk pengembangan karier
 - f) Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.
- 2) Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat member peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

- 3) Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan adalah dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya kedua yang bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti memengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

4) Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketatanaman memengaruhi keberadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangat lah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini (Wibowo, 2017: 73).

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari dua faktor utama: internal dan eksternal, yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal meliputi kompetensi, kepuasan kerja, stres, dan kompensasi, sementara faktor eksternal

melibatkan sosial ekonomi, teknologi, pemerintah, dan pesaing. Kedua faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi efektivitas serta produktivitas kerja dalam organisasi.

2.2.3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2022: 21), menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja meliputi:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala hal yang menyangkut kondisi nyata dan terlihat di tempat kerja yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas karyawan.

a. Peralatan Kerja

Peralatan kerja mencakup semua alat, mesin, perangkat teknologi, dan perlengkapan lain yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Peralatan ini harus berada dalam kondisi yang baik dan aman untuk digunakan guna mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Penggunaan teknologi atau alat yang tepat guna sangat penting karena dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Selain itu, penempatan peralatan juga harus memperhatikan aspek ergonomis agar tidak menimbulkan kelelahan fisik atau bahkan cedera pada karyawan. Contoh peralatan kerja yang dimaksud meliputi komputer yang memadai, mesin produksi yang terawat, alat

pelindung diri (APD), serta meja dan kursi yang dirancang secara ergonomis untuk kenyamanan dan keselamatan kerja

b. Suasana Kerja

Suasana kerja merupakan kondisi lingkungan secara umum yang mencakup berbagai aspek fisik seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, ventilasi, dan kebersihan ruangan. Suhu ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat mengganggu konsentrasi dan kenyamanan saat bekerja. Pencahayaan yang memadai sangat penting untuk mengurangi ketegangan mata serta dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Sementara itu, tingkat kebisingan yang tinggi dapat menimbulkan stres dan menghambat komunikasi antar karyawan. Ventilasi yang baik serta ketersediaan udara bersih berperan penting dalam menjaga kesehatan dan stamina para pekerja. Kebersihan ruangan juga merupakan faktor yang tidak kalah penting karena lingkungan kerja yang bersih dan rapi akan menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung kesehatan karyawan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah segala aspek hubungan sosial, psikologis, dan emosional yang tercipta dalam tempat kerja yang turut mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kondusif bis tercipta jika ada komunikasi yang baik dalam lingkungan perusahaan, interaksi antar karyawan, motivasi

kerjatinggi,tidakadasalingcuriga,danmemberikankontribusimenjadiorie
ntasisetiapkaryawan (Kisworo, 2012)

a. Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan merupakan bentuk interaksi antara karyawan dengan pimpinan atau manajer yang berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hubungan yang baik ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka, saling percaya, dan sikap saling menghargai. Seorang atasan yang suportif dapat mendorong meningkatnya motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan yang adil dan transparan akan memberikan rasa aman, nyaman, serta menumbuhkan kepercayaan dalam tim. Sebaliknya, jika hubungan antara atasan dan bawahan tidak harmonis, hal ini dapat menimbulkan tekanan psikologis, menurunkan semangat kerja, bahkan memicu konflik di lingkungan kerja

b. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja merujuk pada interaksi dan kerja sama antara sesama karyawan dalam suatu organisasi. Hubungan yang baik antar rekan kerja sangat penting untuk menciptakan tim yang solid, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Sikap saling menghargai, toleransi, serta komunikasi yang baik menjadi kunci dalam memperkuat hubungan interpersonal di lingkungan

kerja. Persaingan yang sehat di antara rekan kerja dapat menjadi dorongan positif untuk meningkatkan kinerja, namun jika tidak dikelola dengan baik, persaingan yang tidak sehat justru dapat menimbulkan konflik. Budaya saling membantu antar karyawan juga sangat berperan dalam meringankan beban kerja dan mempererat rasa solidaritas di antara anggota tim

c. Hubungan dengan Bawahan

Hubungan dengan bawahan adalah bentuk interaksi antara seorang pemimpin atau supervisor dengan staf atau anggota tim yang berada di bawah tanggung jawabnya. Hubungan yang terjalin dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Bawahan yang merasa dihargai, didengar, dan diberi perhatian akan menunjukkan loyalitas yang tinggi serta semangat kerja yang lebih besar. Dalam hal ini, penting bagi seorang pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, menyampaikan umpan balik yang membangun, serta memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkembang. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau bersikap acuh tak acuh dapat merusak moral tim, menurunkan semangat kerja, dan berdampak negatif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan Deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa Indikator lingkungan kerja mencakup faktor fisik dan non-fisik yang mempengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja

fisik mencakup peralatan yang ergonomis dan suasana kerja yang mendukung, sementara lingkungan non-fisik melibatkan hubungan yang harmonis antara atasan, rekan kerja, dan bawahan. Keduanya berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja.

2.3. *Turnover intention*

2.3.1. Pengertian *Turnover intention*

Turnover intention Merupakan keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda (Rahman et al., 2012). *Turnover* atau pergantian tenaga kerja merupakan wujud nyata dari *turnover intention* yang dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan atau organisasi, khususnya apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian, kemampuan, terampil, dan berpengalaman atau tenaga kerja yang menduduki posisi vital dalam perusahaan, sehingga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan (Irvianti & Verina, 2015).

(Hesarika, 2018) menyebutkan ada beberapa faktor penyebab terjadinya *turnover* antara lain kepuasan kerja yang rendah, ketidaknyamanan di tempat kerja, beban kerja yang banyak, rendahnya tingkat promosi, hingga usia yang masih muda. (Halimah, 2016) terjadinya *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah

perusahaan. Adapun indikasinya antara lain absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Harnoto dalam (Sianipar & Haryanti, 2014) menyebutkan bahwa tanda-tanda karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan adalah adanya ketidakhadiran yang meningkat, penurunan produktivitas, pelanggaran terhadap aturan perusahaan atau ada pula yang menunjukkan perilaku positif secara tiba-tiba. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menambah biaya perusahaan untuk proses rekrutmen dan pelatihan.

Menurut (Robbins & Judge, 2014) *turnover intention* bisa diartikan niat untuk berhenti bekerja karena kurangnya daya tarik terhadap pekerjaan saat ini dan adanya pilihan pekerjaan lain, serta kecenderungan atau derajat karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela atau tidak sukarela. Pemahaman lain diungkapkan oleh Wisantyo dan Madistriyatno dalam (Khomariah, 2020) (yang menjelaskan bahwa niat untuk keluar merupakan tingkat *turnover* karyawan yang harus diubah ketika ada karyawan yang keluar. Niat untuk keluar mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan alternatif di tempat lain.

2.3.2. Teori *Turnover intention*

Teori *turnover intention* antara lain:

a. *Equity Theory*

Robbins dan Judge (2014), Teori Keadilan atau *equity theory* didefinisikan sebagai suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan keadilan. Didasarkan pada teori keadilan, para pekerja yang menganggap sebagai ketidakadilan akan melakukan tindakan yang salah satunya adalah meninggalkan bidang (keluar dari pekerjaan) yang biasa disebut dengan *turnover intention*. Teori ini juga didukung oleh penelitian dari (Abid & Hassan Butt, 2017) yang menerapkan teori keadilan sebagai dasar *turnover intention*.

b. Teori *Voluntary Turnover*

Voluntary turnover atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain, sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Sentana & Surya, 2017).

Voluntary turnover dapat dibedakan menjadi dua :

- 1) *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.

2) *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindri). Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa teori turnover intention meliputi Equity Theory yang menyoroti ketidakadilan yang dapat memicu karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, teori voluntary turnover menjelaskan keputusan sukarela karyawan untuk keluar, baik yang dapat dihindari maupun tidak dapat dihindari. Involuntary turnover terjadi akibat pemecatan atau keputusan perusahaan lainnya.

2.3.3. Indikator *Turnover intention*

Menurut (Mobley, 2011) terdapat tiga indikator atau dasar yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

a. Berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*)

Merefleksikan pemikiran individu sebelum mengambil sikap mengundurkan diri, dia akan berpikir berdasarkan keputusannya sendiri.

b. Keinginan untuk berhenti atau meninggalkan (*intention to quit*)

Dari perilaku seseorang dalam bekerja dapat mencerminkan niat orang tersebut untuk pergi, biasanya mulai dari tingkat absensi

yang tinggi dan ketidakhadiran, hingga seseorang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, dan kinerja seseorang yang sudah ingin keluar dari perusahaan akan lebih rendah dari biasanya.

- c. Niat untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for alternative job*)

Menurut (Syahronica, 2015) indikator atau dasar yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

- a. Adanya niat untuk keluar
- b. Pencarian pekerjaan
- c. Karyawan membandingkan pekerjaan
- d. Pemikiran untuk keluar

Menurut Harnoto (2002:2) dalam (Sianipar & Haryanti, 2014) *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut meliputi :

- a. Tingginya Tingkat Absensi

Karyawan yang memiliki *turnover intention* biasanya cenderung meningkatkan absensinya, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.

- b. Malas Bekerja

Karyawan yang memiliki *turnover intention* akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

c. Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover intention*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan Protes terhadap Atasan

Karyawan yang memiliki *turnover intention*, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

Indikasi terjadinya *Turnover intention* menurut Chen dan Francesco (2010) dalam (Dharma, 2012) yang meliputi :

- a. Pikiran untuk keluar. Ide karyawan untuk keluar dari perusahaan yang disebabkan oleh berbagai faktor.
- b. Keinginan untuk mencari lowongan pada perusahaan lain. Karyawan memandang pekerjaan di perusahaan lain lebih menjanjikan.
- c. Adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang.

Karyawan tersebut bermaksud untuk keluar setelah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dan cepat atau lambat karyawan tersebut memutuskan untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaannya.

2.4. Motivasi Kerja

2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motif atau dalam bahasa Inggrisnya *motive*, berasal dari kata *motion*, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Jadi, motif erat hubungannya dengan gerak, yaitu gerakan yang dilakukan oleh manusia atau disebut juga perbuatan atau tingkah laku. Motif dalam bahasa Inggris berarti rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga bagi terjadinya suatu tingkah laku (Fauzi, 2019).

Di samping istilah *motif*, dikenal pula dalam psikologi istilah motivasi. Motivasi merupakan istilah yang lebih umum, yang menunjuk kepada seluruh proses gerakan, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut, dan tujuan akhir dari gerakan atau perbuatan (Fauzi, 2019: 60). Jadi, antara motif dengan motivasi berbeda, lebih luas motivasi dari pada motif.

Sigmund Freud berpendapat, tiap tingkah laku seseorang didorong oleh suatu energi dasar yang disebut *instink*. Instink ini oleh Freud dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Instink kehidupan atau instink seksual (*libido*), yaitu dorongan untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan keturunan.
- b. Instink yang mendorong perbuatan-perbuatan agresif atau yang menjurus kepada kematian (Fauzi, 2019: 60).

Motivasi mempunyai fungsi sebagai perantara pada organisme atau manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Menurut Maslow, motivasi itu merupakan *“these needs can be so arranged in a hierarchy that, for most people, needs at the lowest level must be satisfied before needs at higher level affect behavior”* (Irwin, n.d.)

Mulyasa (2011:120) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi. Apabila kebutuhan ini belum terpenuhi, manusia akan berusaha memenuhinya sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat paling rendah. Sebaliknya, apabila kebutuhan fisiologi telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini memerlukan pemenuhan yang paling mendesak, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, air, dan udara.

Suatu perbuatan dimulai dari ketidakseimbangan pada diri individu, sehingga timbul suatu kebutuhan untuk meniadakan ketidakseimbangan itu, misalnya lapar, haus, dan lainnya. Jika telah tercapai kebutuhan itu, maka tercapailah keadaan seimbang, dan timbul perasaan senang, puas, aman, dan sebagainya.

Menurut Mc Donald sebagaimana dikutip oleh (Hamalik, 2014), *“motivation is energy change within the characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions”* (motivasi adalah suatu perubahan energi

di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan).

Menurut Gleitman yang dikutip oleh Syah (2013: 151), motivasi adalah keadaan internal organisme baik manusia maupun hewan yang mendorongnya berbuat sesuatu. Dalam pengertian ini, motivasi berarti pemasok daya untuk bertindak laku secara terarah. Dalam perkembangan berikutnya, motivasi dibedakan atas dua macam, yaitu: motivasi Intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Menurut (Anoraga, 2016), motivasi diartikan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan di mana hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada suatu kebutuhan adalah menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip yang umum berlaku bagi kebutuhan manusia adalah setelah kebutuhan itu terpuaskan, maka muncul lagi kebutuhan lain yang menuntut pemuasan lagi. Menurut Hackman, motivasi diartikan sebagai hasil dari suatu interaksi antara situasi (yang dihadapi seseorang) dan kepribadian orang yang bersangkutan.

Setiap orang ingin mempunyai motivasi yang lebih besar, tetapi mereka tidak sungguh-sungguh memahami arti kata ini. Orang akan berkata bahwa mereka ingin menjadi lebih termotivasi. Pemimpin pada dasarnya berkeinginan untuk mempunyai suatu regu atau kelompok yang lebih termotivasi. Motivasi mempersilahkan seseorang untuk melakukan

sesuatu sebab orang tersebut memang ingin melakukannya. Motivasi menyangkut kerja berat ke arah masa depan pekerjaan, dalam arti sesuatu akan menunjukkan sikap yang termotivasi oleh suatu tujuan, masa depan dan karir dalam kerja.

Motivasi kerja didefinisikan oleh (As'ad, 2013) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Pendapat ini sesuai dengan pendapat Ernest J. Mc Cormick yang mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviors relevant in work settings*" (Mangkunegara, 2017) (Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Motivasi merangsang karyawan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan insentif dan inducements. Karyawan di motivasi untuk mencapai sasaran hanya jika mereka merasakan karyawan yang dimotivasi dengan minat terbesar mereka untuk bekerja (Hutomo & Taufik, 2014).

Jadi, motivasi kerja merupakan kondisi yang menimbulkan dorongan dalam diri seseorang, yang dapat mempengaruhi orang tersebut untuk dapat mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukannya.

2.4.2. Teori Motivasi Kerja

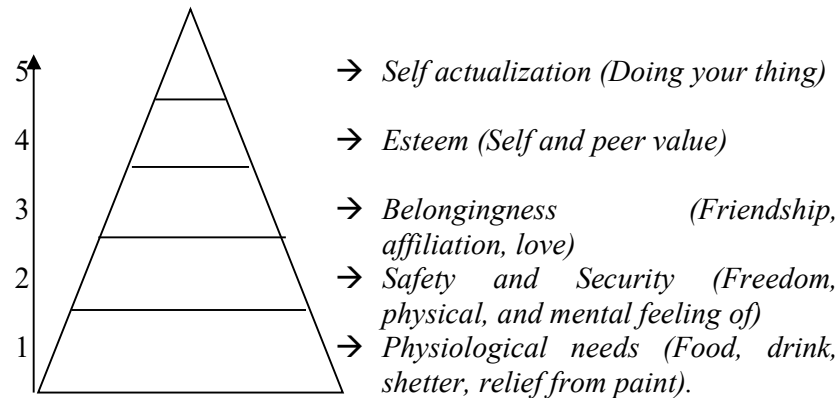
Berdasarkan pada pengertian tentang motivasi kerja, beberapa ahli mengemukakan teori motivasi sebagai berikut :

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Kebutuhan merupakan suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri (Mangkunegara, 2014: 94). Menurut Abraham Maslow, dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu (Mangkunegara, 2014: 95).

Hierarki kebutuhan dari Maslow dapat digambarkan dengan bentuk piramida seperti dalam gambar 2.1(Mangkunegara, 2017).



Gambar 2.1 Piramida Hierarki Kebutuhan

b. Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg mengemukakan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu (Robbins & Judge, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian Herzberg pada Psychological Service of Pittsburgh yang dikutip oleh (Winardi, 2014), menyatakan bahwa teori dua faktor membedakan faktor-faktor higienik dan motivator membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau hygiene factors. *Satisfiers* (motivator) merupakan faktor-faktor yang merupakan sumber kepuasan kerja. *Dissatisfiers* (hygiene factors) merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan (As'ad, 2013).

Herzberg mengemukakan bahwa faktor *hygiene* bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor *hygiene* mencegah ketidakpuasan tetapi bukannya penyebab terjadinya kepuasan. Menurut Herzberg, faktor ini tidak memotivasi para karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan adalah motivator. Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi (M. Thoha, 2015).

McClelland mengidentifikasi satu kebutuhan yang berarti kebutuhan yang berprestasi. Motivasi prestasi mempunyai ciri memperhatikan keunggulan dalam karya, persaingan dengan orang lain, mengejar tujuan dengan tugas. Menurut McClelland motivasi prestasi mengembangkan sikap-sikap hubungan dengan kerja yang relevan seperti pengambilan resiko yang diperhitungkan, penggunaan umpan balik memperbaiki prestasi, mencari bantuan dari ahli dan memikul tanggungjawab pribadi (Pareek, 2015).

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa teori motivasi kerja meliputi Hierarki Kebutuhan Maslow, yang mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam lima tingkatan, serta Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan faktor motivator dan faktor higienis dalam menentukan kepuasan kerja. Faktor higienis mencegah ketidakpuasan, sedangkan motivator memacu karyawan untuk

berprestasi. McClelland menambahkan pentingnya motivasi prestasi untuk mendorong pencapaian kerja yang lebih baik.

2.4.3. Indikator Motivasi Kerja

Setiap orang ingin mempunyai motivasi yang lebih besar, tetapi mereka tidak sungguh-sungguh memahami arti kata ini. Orang-orang berkata bahwa mereka ingin menjadi lebih termotivasi. Pemimpin pada dasarnya berkeinginan untuk mempunyai suatu regu atau kelompok yang lebih termotivasi. Motivasi mempersilahkan seseorang untuk melakukan sesuatu sebab orang tersebut memang ingin melakukannya. Motivasi menyangkut kerja berat ke arah masa depan pekerjaan, dalam arti sesuatu akan menunjukkan sikap yang termotivasi oleh suatu tujuan, masa depan dan karir dalam kerja.

(Tiffin & Cormick, n.d.) mengemukakan bahwa ada tidaknya motivasi dalam kerja pada pekerja dapat diketahui dari :

1. Keuletan : merupakan pengerahan segenap daya upaya dalam bekerja. Pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi akan giat dan ulet dalam bekerja.
2. Tingkat presensi : meliputi kehadiran dan ketidakhadiran pekerja pada waktu bekerja. Maka yang tinggi membuat frekuensi kehadiran pekerja lebih banyak dibanding ketidakhadirannya.
3. Kemajuan : meliputi kesempatan berkembang, motivasi kerja yang tinggi membuat pekerja berusaha untuk maju dalam kerja.

4. Pencapaian prestasi merupakan pencapaian target yang telah ditentukan atau melebihi target yang telah ditentukan perusahaan dengan adil kerja yang berkualitas. Makin tinggi prestasi membuat pekerja dapat mencapai target, bahkan melebihi target yang telah ditentukan perusahaan dengan hasil kerja yang berkualitas.

(Denny, 2012) berpendapat bahwa pribadi yang menunjukkan motivasi kerja tinggi adalah pribadi yang memperhatikan karakteristik sebagai berikut :

1. Bersikap positif, yaitu : percaya diri, bertanggung jawab dan disiplin
2. Memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu, yaitu karir dan masa depan
3. Memiliki harapan untuk membuahkan hasil

Mangkunegara (2017: 111) menyebutkan bahwa indikator orang motivasi adalah :

1. Kerja keras

Kerja keras adalah kemampuan seseorang untuk mencurahkan seluruh tenaga, pikiran, dan potensinya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan dedikasi dan tidak mudah menyerah meskipun menghadapi tantangan. Mereka menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh, tidak menunda-nunda pekerjaan, dan selalu berusaha memberikan yang terbaik dari kemampuan yang dimilikinya.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan mencerminkan bagaimana seseorang memandang tujuan jangka panjangnya dalam karier dan kehidupan. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan memikirkan langkah-langkah strategis dan rencana ke depan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas diri dan posisi kerja. Mereka memiliki visi jelas terhadap apa yang ingin dicapai dan bersedia mengambil tindakan nyata untuk mencapainya.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Individu dengan tingkat cita-cita yang tinggi memiliki keinginan kuat untuk mencapai lebih dari sekadar standar minimum. Mereka tidak puas hanya dengan hasil yang biasa-biasa saja, tetapi ingin terus berkembang, naik jabatan, memperoleh penghargaan, atau pencapaian lainnya. Cita-cita ini menjadi pemicu semangat dan arah dalam bekerja.

4. Orientasi tugas atau sasaran

Orang yang memiliki orientasi tugas atau sasaran akan fokus pada pencapaian target yang telah ditetapkan. Mereka bekerja dengan tujuan yang jelas, terorganisir, dan selalu mengevaluasi hasil kerjanya agar sesuai dengan standar kualitas. Setiap aktivitas kerja yang dilakukan bertujuan untuk memberi hasil nyata yang terukur, bukan sekadar menggugurkan kewajiban.

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju ditandai dengan inisiatif untuk meningkatkan kemampuan, mencari peluang baru, serta mengatasi keterbatasan yang ada. Individu dengan motivasi tinggi akan terus berusaha memperbaiki dirinya, mengikuti pelatihan, belajar hal baru, dan terbuka terhadap perubahan. Mereka tidak puas dengan kondisi saat ini dan selalu ingin menjadi lebih baik.

6. Ketekunan

Ketekunan adalah sifat rajin dan konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan. Orang yang tekun tidak mudah menyerah walaupun menghadapi rintangan, tetap menjalankan tugas walau tidak diawasi, dan mampu mempertahankan ritme kerja dengan stabil. Ketekunan mencerminkan kestabilan semangat dan tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan.

7. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu adalah kemampuan dalam mengelola waktu kerja secara efisien dan efektif. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan disiplin waktu, memprioritaskan tugas penting, menghindari pemborosan waktu, dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Mereka sadar bahwa waktu adalah sumber daya penting dalam mencapai keberhasilan.

8. Rekan kerja yang dipilih

Individu yang termotivasi akan cermat dalam memilih rekan kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Mereka akan cenderung berkolaborasi dengan orang-orang yang kompeten, memiliki etika kerja yang baik, dan memiliki visi yang sejalan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan sosial juga menjadi bagian penting dalam menjaga semangat dan produktivitas kerja.

Indikator motivasi kerja mencakup semangat, kehadiran, pencapaian, dan dorongan untuk berkembang. Individu termotivasi ditandai dengan sikap positif, kerja keras, orientasi masa depan, dan pemanfaatan waktu yang efektif. Indikator motivasi kerja Mangkunegara, sebagai indikator dalam penelitian

2.4.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja

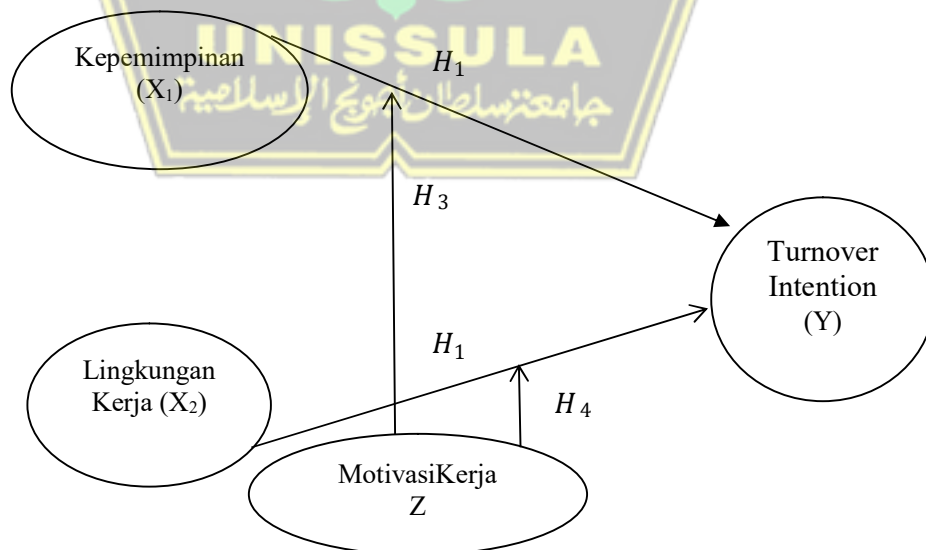
Faktor yang sangat dan hampir selalu dikaji dalam penelitian kinerja adalah faktor motivasi, dimana faktor motivasi merupakan pandangan atau teori tentang motif yang didorong karena kebutuhan-kebutuhan berprestasi, harapan yang menyatakan bahwa setiap orang memiliki tantangan tertentu yang mengakibatkan seseorang menjadi suka dan senang melakukannya, insentif dipengaruhi oleh rangsangan eksternal. Motivasi kerja terbentuk dari sikap individu dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi, sikap mental individu yang setuju dan positif terhadap

situasi kerja itulah yang memperkuat untuk mencapai kinerja dengan hasil yang maksimal (Putri, 2013).

Faktor motivasi adalah kunci dalam penelitian kinerja, dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, tantangan, dan insentif eksternal. Motivasi kerja mencerminkan sikap mental individu yang positif terhadap situasi kerja, yang mengarahkan energi untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap ini sangat penting dalam menghasilkan kinerja yang maksimal.

2.5. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir menurut Widayat dan Amirullah sebagaimana yang dikutip oleh (Supriyanto & Machfudz, 2010) merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dari teori mengenai masing-masing variabel, maka dapat dirumuskan suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Berfikir

- H₁: Kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
- H₂: Lingkungan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
- H₃: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
- H₄: Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia
1. Pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

Kepemimpinan menjadi faktor yang vital dalam suatu organisasi, dan memainkan peranan penting di dalam organisasi. Melalui kepemimpinan dan adanya fasilitas sarana dan prasarana yang memadai akan dapat menggerakkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan harus diusahakan oleh perusahaan, karena jika kepemimpinan tidak mampu menimbulkan lingkungan yang kondusif dalam perusahaan, ataupun tidak adanya kepuasan dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan menimbulkan keinginan untuk berpindah ke pekerjaan lain (*turnover intention*) (Rambi et al., 2020). Mobley dalam (Iskandar et al., 2015) menyatakan jika seorang pemimpin dapat menciptakan hubungan yang positif dengan para karyawan dan mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif, akan dapat mengurangi kemungkinan karyawan mengurangi meninggalkan

pekerjaannya. Namun hal berbeda pada penelitian(Rambi et al., 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian(Yelfira& Soeling, 2021)menytakan Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disajikan hipotesis sebagai berikut:

H₃: kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT.

Samwon Busana Indonesia

Karyawan yang bekerja pada kondisi kerja yang baik akan merasa semangat dalam bekerja, sedangkan karyawan yang tidak mendapatkan fasilitas yang memadai ketika bekerja akan merasa kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. lingkungan kerja yang toxic dan tidak disukai dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja hingga produktivitas kerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja(Sunyoto, 2012). Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis akan memberikan kedekatan antar rekan kerja. Perusahaan hendaknya memberikan kenyamanan mendukung antara atasan dan bawahan agar dapat mendapatkan suasana kekeluargaan agar bisa mencapai tujuan.

Penelitian(Guridno & Wajdi, 2024) menyatakan lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hal berbeda terjadi pda penelitian(Pertiwi et al., 2024) menyatakan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, begitu juga Penelitian menyatakan (Putra & Utama, 2017) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka dapat mempengaruhi turunya tingkat *turnover intention*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disajikan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Lingkungan mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

3. Motivasi kerja memediasipengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

Motivasi kerja yakni semangat kerja yang dimiliki karyawan yang timbul karena perlunya memenuhi kebutuhan kehidupan dari masing-masing karyawan. Tepatnya pemberian motivasi oleh perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan sehingga aturan yagn diberikan pemimpin perusahaan secara efektif dilakukan. Motivasi sebagai faktor psikologis dari karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dipengaruhi rasa puas dan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga dengan sukarela melaksanakan perintah pimpinan. Motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menjembatani

hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Pemimpin yang baik meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*, Seorang pemimpin transformasional yang memberikan penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sehingga mereka lebih terikat pada organisasi dan kurang berniat untuk keluar (Pattali et al., 2024). Maka dapat disajikan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

4. Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa nyaman dan aman sehingga karyawan merasa dihargai. Rasa nyaman ini meningkatkan motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang mengurangi niat untuk keluar. Penelitian (Wiliyanto, 2020) menyatakan variabel lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* melalui variabel Motivasi. Artinya terjadi hubungan mediasi antara Lingkungan kerja terhadap *Turnover intention* melalui Motivasi. Berdasarkan hal tersebut maka semakin tinggi atau semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi, namun akan membuat *Turnover intention* semakin rendah sehingga niat untuk keluar dari perusahaan pun semakin rendah.

H₄: Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana data yang diperoleh atau data yang akan diteliti berupa angka-angka yang sifatnya pasti, sehingga data tersebut memungkinkan untuk dianalisis menggunakan pendekatan statistik. Menurut (Azwar, 2018), penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian menekankan analisa pada data numerikal (angka) yang diperoleh dengan metode statistik. Dalam penelitian ini penelitian yang dilakukan merupakan penelitian lapangan (*field research*), karena untuk mendapatkan data yang diinginkan dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan secara langsung dari nasabah dilapangan dengan cara membagikan kuesioner yang nantinya data tersebut akan diolah dan disajikan dalam bentuk penelitian.

Metodologi yang peneliti gunakan mengandung makna yang lebih luas, menyangkut prosedur dan cara melakukan verifikasi data yang diperlukan untuk memecahkan atau menjawab masalah penelitian, termasuk untuk menguji hipotesis (Sudjana & Ibrahim, 2015). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey di lapangan dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*).

3.2. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (Penelitian, 2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, sedangkan menurut Arikunto (2016: 130) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian atau totalitas dari semua objek atau semua individu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Samwon Busana Indonesiayang berjumlah 468 karyawan.

2. Sampel

Jumlah individu yang masuk dalam populasi cukup besar, maka penulis hanya akan mengambil obyek penelitian sebagian kecil saja, sebagai wakil-wakil dari populasi. Wakil dari populasi yang menjadi obyek penelitian disebut sampel penelitian, dan dalam penelitian ini penulis mengkaitkan dengan pendapat (Hadi, 2017) yang menyatakan bahwa sampel merupakan bagian yang di ambil dari populasi yang dijadikan sebagai sasaran dari populasi. Untuk mengetahui jumlah besaran dari populasi yang akan diteliti, maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan menggunakan Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{N(d)2 + 1}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel yang dicari

N : jumlah populasi

d : nilai presisi (sebesar 95% atau $\alpha = 0,05$)

Perhitunganya sebagai berikut:

$$n = \frac{469}{469(0,05)^2 + 1} = \frac{469}{23,45 \cdot 2 + 1} = \frac{469}{46,9 + 1} = \frac{469}{47,9} = 97,9 \text{ dibulatkan } 98$$

Dengan demikian, maka dari jumlah populasi 468 diperoleh ukuran sampel sebesar 97,9 atau dibulatkan menjadi 98 sampel penelitian.

3. Teknik Pengambilan sampel

Agar representatif dalam pengambilan sampel digunakan tehnik *random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara random atau tanpa pandang bulu, artinya individu dalam populasinya baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi nasabah sampel (Hadi, 2017).

3.3. Sumber dan Jenis Data

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data pokok yang berkaitan dan diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Sedangkan sumber data primer adalah sumber data yang dapat memberikan data penelitian secara langsung (Moleong, 2018). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah data lapangan yaitu karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya (Azwar, 2018). Atau dengan kata lain dapat pula didefinisikan sebagai

sumber yang dapat memberikan informasi/data tambahan yang dapat memperkuat data pokok yang menjadi sumber data primer antara lain buku, jurnal, artikel yang terkait tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, *turnover intention* dan motivasi kerja karyawan

2. Jenis data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, *turnover intention* dan motivasi kerja karyawan yang berupa jawaban angket atau kuesioner

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebar angket atau kuesioner. Angket merupakan suatu daftar pertanyaan atau pernyataan tentang topik tertentu yang diberikan kepada subjek. Baik secara individu atau kompleks, untuk mendapatkan informasi tertentu, seperti preferensi, keyakinan, minat dan perilaku (Hadjar, 2016). Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang. Metode angket digunakan untuk mendapatkan data jawaban karyawan tentang variabel pengaruh satu yaitu kepemimpinan (X_1), variabel pengaruh dua yaitu lingkungan kerja (X_2), variabel moderating adalah motivasi kerja (Z) dan variabel terpengaruh satu yaitu *turnover intention* (Y).

Untuk mengukur nilai kuesioner menggunakan skala likert. Skala likert memberikan suatu nilai skala untuk tiap alternatif jawaban yang berjumlah lima kategori. Dengan demikian instrumen itu akan menghasilkan

total skor bagi tiap responden. Alternatif jawaban 5 item dengan kode SS, S, N, TS dan STS dengan skor masing-masing:

1. Untuk jawaban SS diberi skor 5
2. Untuk jawaban S diberi skor 4
3. Untuk jawaban N diberi skor 3
4. Untuk jawaban TS diberi skor 2
5. Untuk jawaban STS diberi skor 1

3.5. Variabel dan Indikator

Penelitian ini memfokuskan pada empat variabel yaitu: dua variabel pengaruh atau variabel independen, satu variabel terpengaruh atau variabel dependen, dan satu variabel moderating. Variabel dan indikator dapat dilihat dalam tabel 3.1. berikut:

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat atau suatu organisasi kelembagaan untuk mencapai suatu tujuan bersama	a. Memberikan bimbingan b. Kebijakan yang baik c. Disiplin d. Demokratis	(Wahyosumidjo, 2011, Arikunto, 2013, Suwaidan&Bas yarahil, 2015)
2	lingkungankerjaadalahkeseluruhanalatperkakasdanbahanyang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja,metodekerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupunsebagaiKelompok	a. Peralatan Kerja b. Suasana Kerja c. Hubungan dengan atasan d. Hubungan dengan Rekan Kerja e. Hubungan	(Sedarmayanti, 2022)

		dengan Bawahan	
3	<i>Turnover intention</i> bisa diartikan niat untuk berhenti bekerja karena kurangnya daya tarik terhadap pekerjaan saat ini dan adanya pilihan pekerjaan lain, serta kecenderungan atau derajat karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela atau tidak sukarela	a. Berpikir untuk berhenti (<i>thinking of quitting</i>) b. Keinginan untuk berhenti atau meninggalkan (<i>intention to quit</i>) c. Niat untuk mencari pekerjaan lain (<i>intention to search for alternative job</i>)	(Mobley, 2021)
4	Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja	a. Kerja keras b. Orientasi masa depan c. Tingkat cita-cita yang tinggi d. Orientasi tugas atau sasaran e. Usaha untuk maju f. Ketekunan g. Pemanfaatan waktu h. Rekan kerja yang dipilih	(Mangkunegara, 2017)

3.6. Teknik Analisis Data

1. Analisis Pendahuluan

Analisis pendahuluan dengan cara penulis memasukkan data yang telah terkumpul ke dalam tabel distribusi frekuensi untuk memudahkan

penghitungan dan mempermudah keterbacaan data yang ada dalam rangka pengolahan data selanjutnya. Dalam analisis ini data dari masing-masing variabel akan ditentukan:

a. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah mengetahui kecermatan instrumen dalam mengukur apa yang diukur (Azwar, 2018), uji validitas instrumen menggunakan teknik *corrected item-total correlation* dengan bantuan komputer program SPSS 20.0.

b. Uji Reliabilitas Alat Ukur

Uji reliabilitas merupakan dimaksudkan untuk mengetahui taraf kepercayaan atau konsistensi alat ukur (Azwar, 2018). Teknik uji reliabilitas instrumen menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Uji skala penelitian dilakukan kepada subjek kelas atas yaitu kelas X. Uji coba dimaksudkan untuk menentukan item-item yang memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

b. Uji Asumsi

1) Uji Homogenitas

Uji homogenitas sampel untuk mengetahui seragam (homogen) tidaknya variansi sampel-sampel yang diambil dari populasi yang sama. Uji homogenitas dilakukan untuk memperoleh asumsi bahwa sampel penelitian berangkat dari kondisi yang sama, pengujian homogenitas data dilakukan dengan

uji Bartlett dengan bantuan komputer program SPSS 20.0 (Sudjana, 2015).

2) Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk membuktikan bahwa data terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *one sample kolmogorov-smirnow Z* dengan bantuan komputer program SPSS 20.0 (Sudjana, 2015).

3) Uji Multikolineritas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. (Ghozali, 2018) mengemukakan bahwa jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal merupakan variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk menemukan ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai toleransi dan variance inflation factor (VIF), apabila nilai $\text{tolerance} < 0,10$ atau nilai $\text{VIF} > 10$ berarti terdapat multikolineritas.

4) Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2018) pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan

variance dari residual jawaban responden yang satu dengan responden yang lain tetap disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Ada juga cara untuk mencari tahu ada atau tidaknya heteroskedastisitas menggunakan program SPSS dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel tersebut dengan residualnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas bisa dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot, dengan menganalisis:

- 1) Jika ditemukan pola tersebut seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang menyebar kemudian menyempit) maka bisa diartikan terjadinya heteroskedastisitas.
- 2) Tetapi jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka bisa diartikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Analisis Uji Hipotesis

a. Uji T_{test}

Menurut(B. A. Nugroho, 2015)uji t_{test} ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Hasil uji ini

pada output SPSS dapat dilihat pada tabel Coefficients. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dapat dilihat dari tabel Coefficients. Apabila nilai signifikansinya pada hasil regresi kurang dari 5% atau 0,005, maka variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen secara signifikan, sebaliknya jika lebih besar dari 5% atau 0,005 maka variabel independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen

b. Uji F

Uji simultan dengan F_{test} ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen, pendapat dari Nugroho (B. A. Nugroho, 2015). Hasil F_{test} ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANOVA. Hasil F_{test} menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

c. Uji R^2 (Koefisien Determinan)

Uji R^2 (Koefisien Determinan) bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat hubungan antara variabel independen ($X_{1,2,3,...}$) dengan variabel dependen (Y) atau untuk mengetahui sejauh mana kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Uji R^2 ini bisa dilihat pada tabel model Summary dari persamaan regresi dengan kriteria sebagai berikut:

1) Nilai 0 menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

2) Besarnya nilai koefisien determinasi terletak antara 0 sampai dengan 1 atau dapat ditulis $0 \leq R \leq 1$.

Nilai 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sempurna antara variabel independen dengan variabel dependen.

d. Uji Moderasi (Interaksi/Z)

Menurut (Ghozali, 2015) uji interaksi dilakukan untuk menguji variabel moderating yang digunakan untuk mengatasi kecenderungan akan terjadi multikolinieritas yang tinggi antar variabel independen. Pada penelitian ini Analisis Moderated Regression Analysis (MRA) digunakan untuk menguji hipotesis ke 3 (H3) dan hipotesis ke 4 (H4).

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M_1 + b_4M_2 + e$$

$$M_1 = X_1 * Z$$

$$M_2 = X_2 * Z$$

Keterangan:

Y : Turnover intention

X₁ : Kepemimpinan

X₂ : Lingkungan kerja

Z : Motivasi kerja

b₁-b₄ : Koefisien regresi

e : Error penelitian

Adapun tahapan dalam pengambilan keputusan untuk uji interaksi adalah:

1. Jika nilai $\beta \neq 0$, maka dapat dikatakan bahwa variabel moderasi dapat mampu memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen
2. Jika nilai $\beta = 0$, maka dapat dikatakan bahwa variabel moderasi tidak mampu memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria uji interaksi yaitu jika P value (sig) $< 0,05$ dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat memoderasi. Tetapi jika P value (sig) $> 0,05$ dan nilai koefisien parameternya positif, maka tidak dapat memoderasi



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

Profil responden pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Profil responden diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian yang dilaksanakan pada tanggal 6 Juli 2025 dengan cara membagikan angket ke karyawan PT. Samwon Busana Indonesiayang berjumlah 98 karyawan.

4.1.1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Distribusi frekuensi karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	41	41.84	41.84	41.84
	Perempuan	57	58.16	58.16	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa jenis kelamin responden paling banyak adalah perempuan sebanyak 57 karyawan (58,16%) serta laki-laki sebanyak 41 karyawan (41,84%). Meskipun jumlah karyawan perempuan lebih dominan namun tidak ada perbedaan gender dalam pekerjaan.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ 20 tahun	17	17.35	17.35	17.35
21 tahun – 30 tahun	47	47.96	47.96	65.31
31 tahun – 40 tahun	25	25.51	25.51	90.82
41 tahun – 50 tahun	9	9.18	9.18	100.00
≥ 50 tahun	0	0.00	0.00	100.00
Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa usia rata-rata karyawan PT. Samwon Busana Indonesia 21 tahun – 30 tahun dengan usia termuda 19 tahun dan tertua ≥ 47 tahun. Usia berpengaruh terhadap PT. Samwon Busana Indonesia dimana semakin tua umur maka dalam menerima sebuah pekerjaan akan semakin tanggung jawab dan berpengalaman. Semakin meningkat usia maka akan meningkatkan kebijaksanaan kemampuan seseorang dalam berpikir, mengambil keputusan, berpikir rasional, mengendalikan emosi dan bertoleransi terhadap pandangan orang lain sehingga berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	0	0.00	0.00	0.00
SMP	0	0.00	0.00	0.00
SMA	56	57.14	57.14	57.14
D3	19	19.39	19.39	76.53
S.1	23	23.47	23.47	100.00
S.2	0	0.00	0.00	100.00
Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan tingkat pendidikan responden adalah SMA dan 23 S1. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka menunjukkan tingkat pengetahuan dan wawasan yang dimiliki yang tentunya akan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

4.2. Analisis Indeks

Analisis indeks adalah analisis jawaban per variabel yang bertujuan mengetahui gambaran deskriptif mengenai jawaban atas item-item pertanyaan yang diajukan pada responden. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1 maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = \{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\} / 5$$

Keterangan :

F1 = Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F2 = Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F3 = Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F4 = Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F5 = Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Tabel nilai indeks adalah 100 dengan menggunakan metode tiga kotak (*Three-box Method*). Penggunaan metode tiga kotak ini membagi nilai ke dalam kategori yakni rendah (10,00-40,00), sedang (40,01-70,00) dan tinggi (70,01-100).

4.2.1. Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

Variabel motivasi intrinsik pada penelitian ini diukur dengan 4 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel Kepemimpinan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS	(%)	
1. Pimpinan kami secara rutin memberikan arahan dan solusi terhadap kesulitan kami di lini produksi.	0	7	4	49	38	98	84,08
	0%	7,14%	4,08%	50%	38,78%	100%	
2. Kebijakan kerja yang jelas dan realistis dibuat oleh Pimpinan kami, sehingga mendukung kelancaran proses kerja	0	7	4	32	55	98	87,55
	0%	7,14%	4,08%	32,65%	56,12%	100%	
3. Pimpinan kami selalu memberikan contoh disiplin waktu dan selalu mematuhi aturan kerja.	0	6	5	35	52	98	87,14
	0%	6,12%	5,10%	35,71%	53,06%	100%	

Kepemimpinan	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS	(%)	
4. Pimpinan kami terbuka terhadap saran dan masukan dari bawahan, terutama ketika ada kendala di proses kerja tim	0	6%	5%	39%	48%	98	86,33
	0%	6,12%	5,10%	39,8%	48,98%	100%	
Rata-Rata							86,28

Sumber : Data Penelitian 2025

Pada Tabel 4.4 menunjukkan rata-rata indeks skor jawaban variabel Kepemimpinan sebesar 86,28. Berdasarkan kategori indeks variabel Kepemimpinan mempunyai nilai tinggi. Hal ini berarti Kepemimpinan erat kaitannya dengan *turnover intention* karyawan dimana Kepemimpinan berdampak negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Apabila karyawan memiliki Kepemimpinan dari dalam dirinya dengan pekerjaannya maka akan berpotensi besar dalam mengurangi *turnover intention* karyawan.

4.2.2. Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja pada penelitian ini diukur dengan 5 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel lingkungan kerja disajikan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel
Lingkungan Kerja**

Lingkungan Kerja	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	KS	S	SS	(%)	
1. Semua fasilitas dan perlengkapan produksi dalam kondisi baik dan aman, sehingga mendukung kelancaran pekerjaan	0	14	28	25	31	98	75,62
	0%	16,1%	28,6%	25,5%	31,6%	100%	
2. Ruang kerja saya memiliki ventilasi dan pencahayaan yang cukup, tidak bising secara berlebihan, sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan meningkatkan fokus dalam bekerja.	0	10	26	31	31	98	77,45
	0%	11,5%	26,5%	32%	31,6%	100%	
3. Pimpinan saya, sering memberikan arahan yang jelas, mendengarkan pendapat karyawan, dan bersikap adil dalam mengambil keputusan, sehingga saya merasa dihargai dan termotivasi.	0	11	29	22	36	98	77,51
	0%	12,6%	29,6%	22,4%	36,7%	100%	
4. Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan di bagian saya, di mana kami saling membantu, bekerja sama tanpa saling menjatuhkan, serta	0	7	37	15	39	98	77,91
	0%	8,05%	37,8%	15,3%	39,8%	100%	

Lingkungan Kerja	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	KS	S	SS	(%)	
menjaga komunikasi yang lancar saat menyelesaikan tugas							
5. Saya selalu berusaha memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan bawahan, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan saling menghargai	0	18	19	28	33	98	76,44
	0%	20,7%	19,4%	28,6%	33,7%	100%	
Rata-Rata							76,99

Sumber : Data Penelitian 2025

Pada Tabel 4.5 menunjukan rata-rata indeks skor jawaban variabel lingkungan kerjasebesar 76,99. Berdasarkan kategori indeks variabel lingkungan kerjamempunyai nilai tinggi.Hal ini berarti berartilingkungan kerjaerat kaitannya dengan *turnover intention*, dimana lingkungan kerjaberdampak negative terhadap *turnover intention*. Apabila karyawan memiliki lingkungan kerjayang baik maka akan berpotensi besar dalam menurunkan *turnover intention*.

4.2.3. Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel *Turnover Intention*

Variabel *Turnover Intention* pada penelitian ini diukur dengan 3 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel *turnover intention*disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6 Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel *Turnover Intention*

Motivasi kerja	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	KS	S	SS	(%)	
1. Saya pernah terpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini di PT. Samwon Busana Indonesia karena merasa tidak ada lagi perkembangan karier di sini	53	38	7	0	0	98	30,40
	54,08%	38,78%	7,14%	0%	0%	100%	
2. Saya sering tidak hadir atau malas bekerja karena mulai kehilangan motivasi untuk tetap bertahan di PT. Samwon Busana Indonesia	63	18	12	6	15	98	27,29
	64,29%	18,37%	12,24%	0%	0%	100%	
3. Saya mulai aktif mencari informasi lowongan pekerjaan lain yang menurut saya bisa memberikan kondisi kerja atau gaji yang lebih baik daripada saat ini.	45	36	13	0	0	98	31,65
	45,92%	36,73%	13,27%	0%	0%	100%	
Rata-Rata							29,78

Sumber : Data Penelitian 2025

Pada Tabel 4.6 menunjukkan rata-rata indeks skor jawaban variabel kinerja organisasi sebesar 29,78. Berdasarkan kategori indeks variabel *turnover intention* mempunyai nilai rendah. Hal ini berarti respon responden terhadap *turnover intention* sangat rendah. Dimana *turnover intention* merupakan hal yang tidak baik dalam sebuah perusahaan.

4.2.4. Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja pada penelitian ini diukur dengan 4 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel Motivasi Kerja disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Analisis Indeks Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja

Kepemimpinan	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS	(%)	
1. Saya selalu mencurahkan tenaga dan pikiran sepenuhnya untuk menyelesaikan pekerjaan, meskipun harus lembur.	0	3	25	40	30	98	79,80
	0%	3,06%	25,51%	40,82%	30,61%	100%	
2. Saya memiliki rencana jangka panjang mengenai posisi karier dan saya mulai mengambil langkah-langkah nyata untuk mencapainya	0	6	14	42	36	98	82,04
	0%	6,12%	14,29%	42,86%	36,73%	100%	
3. Saya memiliki ambisi untuk mencapai jabatan atau tanggung jawab yang lebih tinggi di perusahaan ini, bukan hanya sekadar bekerja untuk	0	3	18	32	45	98	84,29
	0%	3,06%	18,37%	32,65%	45,92%	100%	

Kepemimpinan rutinitas.	1	2	3	4	5	Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS	(%)	
4. Saya bekerja dengan berorientasi pada target kerja dan memastikan hasilnya sesuai dengan standar kualitas perusahaan	0	3	12	41	42	98	84,90
	0%	3,06%	12,24%	41,84%	42,86%	100%	
Rata-Rata							82,76

Pada Tabel 4.7 menunjukkan rata-rata indeks skor jawaban variabel kinerja organisasi sebesar 82,76. Berdasarkan kategori indeks variabel motivasi kerja mempunyai nilai rendah. Hal ini berarti respon responden terhadap motivasi kerja sangat rendah. Dimana motivasi kerja merupakan hal yang tidak baik dalam sebuah perusahaan.

4.3. Analisa Data

4.3.1. Analisis Pendahuluan

4.3.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan 25 responden. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan membandingkan r tabel dan r hitung. Nilai r tabel dilihat dengan rumus didapatkan jika responden 30 maka r tabel 0,396.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Person Correlation	Ket
Kepemimpinan (X1)	X1_1	0,754	Valid
	X1_2	0,757	Valid
	X1_3	0,870	Valid
	X1_4	0,736	Valid
Lingkungan Kerja(X2)	X2_1	0,793	Valid
	X2_2	0,811	Valid
	X2_3	0,724	Valid
	X2_4	0,588	Valid
	X2_5	0,831	Valid
<i>Turnover intention</i> (Y)	Y_1	0,874	Valid
	Y_2	0,901	Valid
	Y_3	0,747	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z_1	0,807	Valid
	Z_2	0,758	Valid
	Z_3	0,706	Valid
	Z_4	0,625	Valid

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa dari 4 pertanyaan variable kepemimpinan (X1)keseluruhan pertanyaannya valid, pertanyaan variabel lingkungan kerja (X2)keseluruhan pertanyaannya valid, pertanyaan variabel *Turnover intention*(Y) dan pertanyaan variabel motivasi kerja (Z) keseluruhan pertanyaannya valid.

4.3.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan jika pertanyaan sudah valid. Pertanyaan yang sudah valid diukur reliabilitasnya secara bersamaan dengan membandingkan nilai *crombach alpha* dengan nilai standar dengan ketentuan bila nilai *crombach alpha* \geq nilai standar maka variabel tersebut dikatakan reliabel.

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan (X1)	0,771
Lingkungan Kerja (X2)	0,783
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,795
Motivasi Kerja (Z)	0,902

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > nilai standar 0.60 maka keempat variabel tersebut dinyatakan reliabel.

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Cara untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal adalah dengan melakukan uji Kolmogorov-Smirnov. Apabila hasil sig pada uji Kolmogorov-Smirnov < 0.05 maka data tidak terdistribusi secara normal. Data akan terdistribusi normal jika nilai sig > 0.05. Hasil uji Normalitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.10 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.63615522
Most Extreme Differences	Absolute	.130
	Positive	.106
	Negative	-.130
Test Statistic		.130
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.10 pada Kolmogorov-Smirnov pada kolom sig nilai sig > 0.05 (0,185 > 0,05) yang berarti data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas adalah uji yang dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antara variabel bebas atau variabel independent. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas sehingga hasil pengujian dikatakan reliabel atau terpercaya.

Untuk menunjukan adanya multikolineritas adalah nilai tolerance $> 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$. Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti diatas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolineritas dan demikian pula sebaliknya.

Dari hasil penelitian uji multikolineritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.11 Uji Multikolineritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.933	1.309		14.463	.000		
	X1	-.100	.076	-.174	-1.323	.189	.516	1.937
	X2	-.092	.036	-.250	-2.548	.012	.922	1.085
	Z	-.123	.085	-.189	-1.457	.149	.529	1.891

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 4.11 pada bagian “*Collinearity Statistics*” diketahui nilai Tolerance untuk semua variabel lebih dari 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada deteksi regresi tersebut tidak terjadi problem multikolineritas. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukan hasil dimana

semua variabel bebas yang memiliki nilai kurang dari 10 ($VIF < 10$). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.12 Heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.784	.159	.874
	X1	.035	.045	.110	.437
	X2	.038	.022	.186	.081
	Z	-.015	.051	-.041	.771

a. Dependent Variable: abs_RES

Sumber : Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui semua nilai signifikansi (sig) variabel > 0.05 maka sesuai dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

4. Analisa Regresi Linier Berganda

Analisis linier berganda digunakan untuk menganalisis bentuk hubungan linier antara variabel dependen dan variabel independen. Hasil uji analisa regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 4.13
Analisa Regresi Linier Berganda Kepemimpinan dan Lingkungan
Kerjaterhadap *Turnover Intention*

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	18.430	1.270		.000
	X1	-.176	.055	-.305	.002
	X2	-.104	.035	-.283	.004

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Penelitian 2025

Berdasarkan tabel 4.13 maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 18.430 - 0.176X_1 - 0.104X_2 + e$$

- a. Nilai konstanta (a) adalah 18.430 artinya jika Kepemimpinan, dan lingkungan kerjanilainya 0 maka *Turnover Intention* nilainya 18.430.
- b. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan (β_1) bernilai negatif yaitu sebesar 0.176. Artinya bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.176 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
- c. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja (β_2) bernilai negatif yaitu sebesar 0.104. Artinya bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.104 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

4.3.3. Analisis Uji Hipotesis

4.3.3.1. Uji Moderasi Menggunakan *Moderated Regression Analysis*

Tabel 4.14
Analisa *Moderated Regression Analysis* Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.537		2.218	.029
	X1	-.474	.822	-2.002	-.048
	Z	-.461	.708	-2.613	-.010
	X1Z	-.038	-1.727	-2.315	.023

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Penelitian 2025

$$Y1 = a1X1 + a2 Z + a3 X1Z + e$$

$$Y1 = - 0.474 - 0.461 - 0.038 + e.$$

1. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan (a_1) bernilai negatif yaitu sebesar 0.474 Artinya bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.474 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap. Nilai p value yang dimiliki variabel Kepemimpinan lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikan (α) yang disyaratkan ($0,048 < 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan variabel kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* karyawan
2. Nilai koefisien motivasi kerja (a_2) bernilai negatif yaitu 0.461 Artinya bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.461 dengan asumsi variabel independen

lain nilainya tetap. Nilai p value yang dimiliki variabel motivasi kerja lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikan (α) yang disyaratkan ($0,001 < 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan variabel motivasi kerja terhadap *Turnover Intention*.

3. Nilai koefisien regresi kepemimpinan dimoderasi motivasi kerja (a_3) bernilai negatif yaitu sebesar 0.038. Artinya bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan dimoderasi motivasi kerja sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.038 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap. Nilai p value yang dimiliki variabel kepemimpinan yang dimoderasi motivasi kerja (Z) lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikan (α) yang disyaratkan ($0,021 < 0,05$). Oleh karena itu, H_0 ditolak atau H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan variabel kepemimpinan (X_1) yang dimoderasi motivasi kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y).

Tabel 4.15
Analisa Moderated Regression Analysis lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13.972	5.215		2.679	.009
	X2	-.136	.259	-.370	3.525	.001
	Z	-.054	.309	-.083	3.175	.002
	X2Z	-.013	.015	-.726	-3.037	.005

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Penelitian 2025

$$Y1 = a1X1 + a2 Z + a3 X1Z + e$$

$$Y1 = - 0.136 - 0.054 - 0.013 + e.$$

1. Nilai koefisien regresi Lingkungan Kerja (a_1) bernilai negatif yaitu sebesar 0.136. Artinya bahwa setiap peningkatan Lingkungan Kerja sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.136 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap. Nilai p value yang dimiliki variabel Lingkungan Kerja lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikan (α) yang disyaratkan ($0,001 < 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan variabel Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan.
2. Nilai koefisien motivasi kerja (a_2) bernilai negatif yaitu 0.054. Artinya bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.054 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap. Nilai p value yang dimiliki variabel motivasi kerja lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikan (α) yang disyaratkan ($0,002 < 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan variabel motivasi kerja terhadap *Turnover Intention*.
3. Nilai koefisien regresi Lingkungan Kerja dimoderasi motivasi kerja (a_3) bernilai negatif yaitu sebesar 0.013. Artinya bahwa setiap peningkatan Lingkungan Kerja dimoderasi motivasi kerja sebesar 1 satuan maka *Turnover Intention* juga akan menurun sebesar 0.013 dengan asumsi variabel independen lain nilainya

tetap. Nilai p value yang dimiliki variabel kepemimpinan yang dimoderasi motivasi kerja (Z) lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikan (α) yang disyaratkan ($0,005 < 0,05$). Oleh karena itu, H_0 ditolak atau H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan Lingkungan Kerja (X_2) yang dimoderasi motivasi kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y).

4.3.3.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Hasil dari koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.16 Koefisien Determinasi I (X_1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.154	.127	1.581

a. Predictors: (Constant), X_{1Z} , X_1 , Z

Sumber : Data Penelitian 2025

Tabel 4.17 Koefisien Determinasi II (X_2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393 ^a	.174	.127	1.581

a. Predictors: (Constant), X_{2Z} , Z, X_2

Sumber : Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.17 dan Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* (R^2) sebesar 0,154 dan 0,174 atau sama dengan 15,4%, dan 17,4%,

artinya, kontribusi pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap *Turnover intention* melalui motivasi kerja sebagai Variabel Moderasi adalah sebesar 15,4%. Sedangkan sisanya sebesar 84,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sementara variabel Lingkungan Kerja terhadap *Turnover intention* melalui motivasi kerja sebagai Variabel Moderasi adalah sebesar 17,4%. Sedangkan sisanya sebesar 82,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

Kepemimpinan memengaruhi *turnover intention* karena pemimpin berperan langsung dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberi arahan yang jelas, serta memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan. Pemimpin yang baik mampu membangun hubungan kerja harmonis, meningkatkan kepercayaan, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Selain itu, kepemimpinan yang mendorong pengembangan diri membuat karyawan melihat masa depan di tempat kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menimbulkan stres, konflik, dan ketidakpuasan yang mendorong niat karyawan untuk keluar.

Kepemimpinan menjadi faktor yang vital dalam suatu organisasi, dan memainkan peranan penting di dalam organisasi. Melalui kepemimpinan dan adanya fasilitas sarana dan prasarana yang memadai akan dapat menggerakkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan

harus diusahakan oleh perusahaan, karena jika kepemimpinan tidak mampu menimbulkan lingkungan yang kondusif dalam perusahaan, ataupun tidak adanya kepuasan dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan menimbulkan keinginan untuk berpindah ke pekerjaan lain (*turnover intention*) (Rambi et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia bernilai yaitu sebesar 0,176 dengan signifikansi 0,002 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H₃) diterima, yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negative terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia.

Selain itu, diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sesuai dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mobley dalam (Iskandar et al., 2015) menyatakan jika seorang pemimpin dapat menciptakan hubungan yang positif dengan para karyawan dan mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif, akan dapat mengurangi kemungkinan karyawan mengurangi meninggalkan pekerjaannya.. begitu juga penelitian (Krisdayanti 2024) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang efektif di PT. Samwon Busana Indonesia berperan penting dalam mengurangi *turnover intention* karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendukung pengembangan diri, dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang

jelas, motivasi, dan kepercayaan kepada karyawan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan stres, ketidakpuasan, dan konflik yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan menjadi faktor utama dalam mempertahankan karyawan dan mengurangi tingkat turnover.

4.4.2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia

Karyawan yang bekerja pada kondisi kerja yang baik akan merasa semangat dalam bekerja, sedangkan karyawan yang tidak mendapatkan fasilitas yang memadai ketika bekerja akan merasa kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. lingkungan kerja yang toxic dan tidak disukai dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja hingga produktivitas kerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja (Sunyoto, 2012). Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis akan memberikan kedekatan antar rekan kerja. Perusahaan hendaknya memberikan kenyamanan mendukung antara atasan dan bawahan agar dapat mendapatkan suasana kekeluargaan agar bisa mencapai tujuan.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karena kondisi fisik dan nonfisik tempat kerja memengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan motivasi karyawan. Lingkungan yang bersih, aman, rapi, dan didukung hubungan

kerja yang harmonis membuat karyawan betah dan produktif. Fasilitas yang memadai juga membantu pekerjaan lebih efektif dan efisien, sehingga mengurangi keinginan untuk pindah. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres, menurunkan semangat, dan mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia bernilai yaitu sebesar -0,104 dengan signifikansi $0,004 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H₄) diterima, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia.

Selain itu, diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sesuai dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Guridno & Wajdi, 2024) menyatakan lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hal berbeda terjadi pada penelitian (Pertiwi et al., 2024) menyatakan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, begitu juga Penelitian menyatakan (Putra & Utama, 2017) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka dapat mempengaruhi turunya tingkat *turnover intention*.

Lingkungan kerja yang kondusif di PT. Samwon Busana Indonesia berperan penting dalam mengurangi *turnover intention* karyawan dengan

menciptakan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan harmonis. Fasilitas yang memadai serta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan, sehingga mereka merasa lebih betah dan produktif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres dan menurunkan semangat kerja, yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pindah pekerjaan. Oleh karena itu, perhatian terhadap kualitas lingkungan kerja dapat secara signifikan mengurangi tingkat turnover intention.

4.4.3. Motivasi Kerja Mampu Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* di PT. Samwon Busana Indonesia.

Motivasi kerja berperan penting dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention, karena karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Ketika motivasi kerja tinggi, karyawan lebih merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, meskipun tantangan atau kesulitan yang ada. Oleh karena itu, motivasi kerja yang kuat dapat memperkuat dampak positif dari kepemimpinan dalam mengurangi turnover intention.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* di PT. Samwon Busana Indonesia bernilai negatif yaitu sebesar 0.038. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H_5) diterima yang menyatakan bahwa

motivasi kerja(Z) mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap *turnover intention* (Y) di PT. Samwon Busana Indonesia.

Diterimanya hipotesis kelima pada penelitian ini mendukung dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Pattali et al., 2024), motivasi sebagai faktor psikologis dari karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dipengaruhi rasa puas dan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga dengan sukarela melaksanakan perintah pimpinan. Motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Pemimpin yang baik meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Seorang pemimpin transformasional yang memberikan penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sehingga mereka lebih terikat pada organisasi dan kurang berniat untuk keluar.

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*, karena karyawan yang termotivasi lebih cenderung merasa dihargai dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Pemimpin yang memberikan penghargaan dan pengakuan dapat mendorong rasa tanggung jawab karyawan, sehingga meningkatkan keterikatan mereka dengan organisasi. Dalam hal ini, motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat dampak positif kepemimpinan terhadap pengurangan *turnover intention*.

4.4.4. Motivasi Kerja Memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT. Samwon Busana Indonesia

Motivasi kerja memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover intention karena karyawan yang termotivasi lebih mampu menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja yang kurang ideal. Ketika lingkungan kerja mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis, namun motivasi kerja tinggi, karyawan cenderung lebih betah dan tidak mudah tergoda untuk pindah. Sebaliknya, meskipun lingkungan kerja tidak sempurna, motivasi yang tinggi dapat membantu karyawan untuk tetap produktif dan terikat pada perusahaan. Oleh karena itu, motivasi kerja memperkuat dampak positif lingkungan kerja dalam mengurangi turnover intention.

Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa nyaman dan aman sehingga karyawan merasa dihargai. Rasa nyaman ini meningkatkan motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang mengurangi niat untuk keluar.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja memoderasi Pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* di PT. Samwon Busana Indonesia bernilai negatif yaitu sebesar 0.013. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H_6) diterima yang menyatakan bahwa motivasi kerja (Z) mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap *turnover intention* (Y) di PT. Samwon Busana Indonesia.

Selain itu, diterimanya hipotesis keenam pada penelitian ini mendukung/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh (Wiliyanto, 2020) menyatakan variabel lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* melalui variabel Motivasi. Artinya terjadi hubungan mediasi antara Lingkungan kerja terhadap *Turnover intention* melalui Motivasi. Berdasarkan hal tersebut maka semakin tinggi atau semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi, namun akan membuat *Turnover intention* semakin rendah sehingga niat untuk keluar dari perusahaan pun semakin rendah.

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover intention, karena karyawan yang termotivasi lebih mampu bertahan meskipun lingkungan kerja tidak ideal. Lingkungan kerja yang positif memberikan rasa nyaman, yang meningkatkan motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, sehingga menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan. Ketika lingkungan kerja mendukung, karyawan merasa dihargai dan lebih berkomitmen untuk tetap bekerja. Oleh karena itu, kualitas lingkungan kerja yang baik dapat memperkuat motivasi dan mengurangi turnover intention secara signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan :

1. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia bernilai yaitu sebesar 0,176 dengan signifikasi 0,002 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H₃) diterima, yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia.
2. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia bernilai yaitu sebesar -0,104 dengan signifikasi 0,004 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H₄) diterima, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Samwon Busana Indonesia.
3. Motivasi kerja memoderasi Pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* di PT. Samwon Busana Indonesia bernilai negatif yaitu sebesar 0,038. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H₅) diterima yang menyatakan bahwa motivasi kerja (Z) mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan (X₁) terhadap *turnover intention* (Y) di PT. Samwon Busana Indonesia.

4. Motivasi kerja memoderasi Pengaruh lingkungan terhadap *turnover intention* di PT. Samwon Busana Indonesia bernilai negatif yaitu sebesar 0.013. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H_6) diterima yang menyatakan bahwa motivasi kerja (Z) mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap *turnover intention* (Y) di PT. Samwon Busana Indonesia.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* di PT. Samwon Busana Indonesia. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif, ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dan kecenderungan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Berikut adalah implikasi teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini:

1. Kontribusi teori pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Teori kepemimpinan yang ada, seperti teori kepemimpinan transformasional, menyarankan bahwa pemimpin yang dapat menginspirasi, memberi motivasi, dan mendukung karyawan akan mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover intention*. Implikasi teoritis dari temuan ini adalah bahwa organisasi harus fokus

pada pengembangan kepemimpinan yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia dan mengurangi tingkat turnover.

2. Kontribusi teori pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*

Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan karyawan dapat menurunkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Teori lingkungan kerja, seperti teori organisasi dan teori kebutuhan dasar, menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung fisik dan sosial bagi karyawan, serta menciptakan rasa aman dan nyaman, sangat penting untuk mempertahankan karyawan. Implikasi teoritisnya adalah bahwa organisasi perlu memperhatikan desain lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun motivasi kerja, untuk mengurangi turnover intention.

3. Kontribusi teori motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*

Motivasi kerja terbukti memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention secara negatif. Artinya, meskipun kepemimpinan yang baik dapat menurunkan turnover intention, tingkat motivasi kerja yang tinggi memperkuat pengaruh tersebut. Temuan ini mendukung teori motivasi seperti teori motivasi dua faktor Herzberg dan teori motivasi intrinsik-ekstrinsik, yang menekankan bahwa motivasi kerja, baik yang bersifat internal (misalnya, rasa pencapaian pribadi) maupun eksternal (misalnya, kompensasi), dapat mempengaruhi cara karyawan merespons kepemimpinan yang ada. Oleh karena itu, untuk mengurangi turnover intention, perusahaan tidak hanya perlu

memperhatikan aspek kepemimpinan, tetapi juga memfokuskan pada peningkatan motivasi karyawan.

4. Kontribusi teorimotivasi kerja sebagai variabel moderasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*

Motivasi kerja juga memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover intention secara negatif. Ini berarti bahwa meskipun lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi turnover intention, tingkat motivasi yang tinggi pada karyawan akan semakin memperkuat pengaruh positif tersebut. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa faktor psikologis, seperti motivasi kerja, berperan penting dalam menentukan respons karyawan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja. Implikasi teoritisnya adalah bahwa perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sambil memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi, baik melalui penghargaan, pengembangan karir, maupun pengakuan terhadap pencapaian mereka.

5. Kontribusi pada kajian industri garmen di Indonesia

Penelitian ini memberikan kontribusi penting pada kajian industri garmen di Indonesia dengan menekankan peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan motivasi dan mengurangi turnover intention. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan pentingnya motivasi kerja sebagai faktor penguat dalam mempertahankan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang produkti

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen PT. Samwon Busana Indonesia untuk meningkatkan

motivasi kerja, mengurangi turnover intention, dan memperkuat retensi karyawan. Implikasi manajerial berikut ini dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan karyawan:

1. Pengembangan kepemimpinan yang efektif

Pemimpin perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan dengan memberikan dukungan, arahan yang jelas, dan apresiasi kepada karyawan, serta menciptakan komunikasi yang terbuka untuk memotivasi dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

2. Peningkatan lingkungan kerja

Perusahaan perlu fokus pada penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, dengan memperbaiki fasilitas dan menciptakan suasana kerja yang harmonis untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

3. Mendorong motivasi kerja

Untuk mengurangi turnover intention, perusahaan harus memfokuskan upaya pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan, dengan memastikan karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

4. Pengelolaan stres dan kepuasan kerja

Mengurangi stres yang disebabkan oleh kepemimpinan atau lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana yang mendukung perkembangan karir karyawan.

5. Strategi retensi karyawan

Implementasi strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta mengurangi turnover intention, seperti peningkatan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, dapat memperkuat retensi jangka panjang di perusahaan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan yaitu Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Samwon Busana Indonesia, yang berarti hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain, terutama yang memiliki industri atau motivasi kerja yang berbeda. Dengan demikian, hasil yang diperoleh hanya berlaku dalam konteks perusahaan yang diteliti dan mungkin tidak mencerminkan kondisi yang serupa di perusahaan lainnya.

Kedua, metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei, yang mengandalkan jawaban dari para responden. Hal ini bisa menjadi keterbatasan karena responden yang dipilih mungkin tidak sepenuhnya mewakili seluruh populasi karyawan di perusahaan. Selain itu, validitas data bergantung pada kejujuran dan akurasi jawaban yang diberikan oleh responden, yang terkadang bisa dipengaruhi oleh faktor subjektivitas.

Ketiga, penelitian ini fokus pada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap turnover intention, tanpa mempertimbangkan faktor eksternal lainnya yang mungkin juga memengaruhi. Faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan terkait gaji dan tunjangan, serta faktor pribadi karyawan,

tidak dianalisis dalam penelitian ini, padahal hal-hal tersebut juga dapat memberikan dampak yang signifikan.

Selanjutnya, keterbatasan waktu dan sumber daya juga menjadi faktor yang membatasi penelitian ini. Penelitian dilakukan dalam waktu yang terbatas, yang mungkin tidak cukup untuk menangkap perubahan-perubahan jangka panjang terkait motivasi kerja dan turnover intention. Dengan demikian, hasil penelitian ini hanya menggambarkan kondisi pada periode tertentu dan tidak memperhitungkan kemungkinan adanya perubahan seiring waktu.

Selain itu, meskipun penelitian ini mengukur motivasi kerja, pengukuran tersebut terbatas pada skala yang digunakan dalam survei. Skala tersebut mungkin tidak sepenuhnya dapat menggambarkan kompleksitas dan dimensi dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki oleh karyawan. Karena motivasi adalah konsep yang luas dan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, pengukuran yang terbatas ini dapat mengurangi kedalaman pemahaman terhadap aspek-aspek motivasi yang lebih mendalam.

Secara keseluruhan, meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan turnover intention, beberapa keterbatasan tersebut perlu diperhatikan untuk memahami konteks dan ruang lingkup hasil yang diperoleh.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, agenda penelitian mendatang perlu diarahkan untuk memperluas dan memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi turnover

intention. Salah satu langkah penting yang perlu diambil adalah memperluas sampel penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan dari berbagai industri. Hal ini akan membantu menghasilkan temuan yang lebih representatif dan memungkinkan generalisasi yang lebih luas mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan turnover intention. Penelitian dengan sampel yang lebih beragam dapat menggambarkan dinamika yang lebih kompleks dalam berbagai konteks organisasi.

Selain itu, untuk meningkatkan validitas hasil penelitian, penting untuk menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam. Penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya bergantung pada survei, tetapi juga memasukkan wawancara mendalam atau observasi langsung. Dengan metode yang lebih beragam, peneliti dapat memperoleh pandangan yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam organisasi, serta menangkap dinamika yang mungkin tidak terungkap dalam survei standar.

Penelitian mendatang juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi turnover intention, seperti kebijakan perusahaan terkait kompensasi, program kesejahteraan karyawan, dan keseimbangan kerja-hidup. Faktor-faktor ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penyebab turnover intention dan membantu mengidentifikasi variabel-variabel lain yang turut berperan dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Selanjutnya, penelitian jangka panjang sangat penting untuk menggali bagaimana perubahan dalam kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja

mempengaruhi turnover intention seiring waktu. Penelitian yang dilakukan dalam jangka panjang memungkinkan peneliti untuk menangkap perubahan-perubahan yang mungkin tidak terdeteksi dalam penelitian dengan durasi lebih singkat. Dengan demikian, penelitian jangka panjang dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan dalam jangka waktu yang lebih luas.

Selain itu, pengukuran motivasi dalam penelitian mendatang perlu diperluas dengan menggunakan alat ukur yang lebih holistik, yang mencakup berbagai dimensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pengukuran motivasi yang lebih komprehensif akan membantu peneliti untuk mengeksplorasi faktor-faktor motivasi dengan lebih mendalam, serta memberikan gambaran yang lebih valid mengenai pengaruh motivasi terhadap turnover intention. Hal ini akan memungkinkan pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dan bagaimana hal tersebut berhubungan dengan keputusan untuk tetap bertahan atau pindah pekerjaan.

Terakhir, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor individu karyawan yang mungkin mempengaruhi motivasi dan turnover intention mereka, seperti karakteristik demografis, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Faktor-faktor pribadi ini dapat berperan penting dalam memahami perbedaan dalam motivasi kerja dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan atau mencari peluang di tempat lain. Dengan memasukkan faktor-faktor individu, penelitian akan lebih mendalam dan dapat memberikan rekomendasi yang lebih spesifik terkait dengan upaya retensi karyawan.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, diharapkan penelitian yang akan datang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention, serta menghasilkan rekomendasi yang lebih efektif untuk mengurangi tingkat turnover dalam organisas



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. (2012). Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 1(2), 53–56. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip>
- Abid, G., & Hassan Butt, T. (2017). Expressed *Turnover intention*: Alternate Method for Knowing *Turnover intention* and Eradicating Common Method Bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 78, 18–26. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.78.18>
- Ahyari, A. (2014). *Perencanaan Sistem Produksi* (4th ed.). BPFE.
- Al-Hasyimi, S. A. (1990). *Mukhtar al-Hadits an-Nabawiyah*. Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Amalia, S., Fakhri, M., Bisnis, A., & Telkom, U. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro*. 10(2), 119–127.
- Anoraga, P. (2016). *Psikologi Kerja*. PT. Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2013). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Libert.
- Azeez, R., Foluso, J., & Adeoye, A. O. (2016). *Job Satisfaction, Turnover intention and Organizational Commitment Job Satisfaction View project Researcher in I/O organizational Psychology and Human Resource Management View project*. May 2017. <https://www.researchgate.net/publication/316885080>
- Azwar, S. (2018). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Cecilia Natasya, & Juddy Prabowo. (2024). Analisis Pemberian Kompensasi yang Berdampak Terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Bagian Produksi, Studi Kasus pada Sebuah Perusahaan Garmen di Kota Bandung. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9), 6965–6973. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.4203>
- Chiat, L., & Panatik, S. (2019). Perceptions of Employee *Turnover intention* by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1, 10–15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Denny, R. (2012). *Sukses Memotivasi*. PT. Gramedia.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar.

- Ekobelawati, F., Zulimi, Z., & Marjono, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Swadaya Mukti Prakarsa, Ketapang. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 8(1), 82–91. <https://doi.org/10.54526/jes.v8i1.115>
- Eliyanto. (2018). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMA muhammadiyah di kabupaten Kebumen. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 3(1), 169–181.
- Fatari, & Wiguna, W. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Andalan Informasi Teknologi Periode Tahun 2015-2019). *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3, 103–119.
- Fauzi, A. (2019). *Psikologi Umum*. CV Pustaka Setia.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guridno, N., & Wajdi, M. F. (2024). *Turnover intention In Employees Of The Regional Office Of DJP Central Java II Pengaruh Lingkungan Kerja , Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover intention Pada Pegawai Kanwil DJP Jawa Tengah II (Surakarta)*. 5(2), 9229–9240.
- Hadi, S. (2017). *Statistik Jilid II*. Andi.
- Hadjar, I. (2016). *Dasar-dasar Metodologi Kuantitatif dalam Pendidikan*. Raja Grafindo Persada.
- Halimah. (2016). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pramuniaga Di Gelael Supermarket Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Hamalik, O. (2014). *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Sinar Baru Algesindo.
- Harrell, M. M. (2018). *Hubungan Antara Perilaku Pemimpin, Motivasi Pengikut, dan Kinerja*. Departemen Psikologi Sekolah Tinggi Ilmu Pengetahuan Universitas Central Florida.
- Hesarika, A. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerjaterhadap *Turnover intention* Perawat Rawat Inap tahun 2017 (Studi Pada Rsu Bunda Thamrin Medan). *Jurnal Ilmiah Simantek*, 2(2).
- Hutomo, P. T. P., & Taufik, A. (2014). Pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja , Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan kebudayaan di Kabupaten Jepara). *Jurnal Ilmiah Untag Semarang, Vol. 4*, 1–17.
- Irvianti, L. S. D., & Verina, R. E. (2015). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban

Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, 6(1), 117–126.

Irwin. (n.d.). *Management Control System*.

Iskandar, S., Marhanah, S., & Kusumah, A. G. (2015). Syarief Iskandar, Sri Marhanah, dan AH. Galih Kusumah: Pengaruh kepemimpinan terhadap. *Jurnal Manajemen Resort Dan Leisure*, 12(2), 45–56.

Jannah, N., Sazly, S., & Kartawijaya, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1, 9–18. <https://doi.org/10.31294/jab.v1i1.299>

Joewono, H. (2012). *Pokok-Pokok Kepemimpinan Abad 21*. Balai Pustaka.

Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.

Kementerian Agama Islam RI. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Kementerian Agama.

Khomariah, E. (2020). *Turnover Intention* PT. Efrata Retailindo Ditinjau dari Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3, 35–45. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v3i1.4429>

Kisworo, B. (2012). *Hubungan Antara Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sanggar Kegiatan Belajar Eks Karasidenan Semarang Jawa Tengah*. UNY.

Ksama, I. B. P. T., & Wibawa, I. M. A. (2016). Pengaruh Leader-Member Exchange, Role Stress Dan Perceived Organizational Support Terhadap *Turnover intention*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(10), 6174–6200.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, S. (2017). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.

Mangunhardjana, A. M. (2014). *Kepemimpinan*. Penerbit Kanisius.

Masfufah, E. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi pada PT Citra Perdana Kendedes Malang)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:148890306>

Maslow, A. (2014). *Motivasi dan kepribadian*. Pustaka Binaman Pressindo.

- Miao, S. (2020). How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or *Turnover intention*? A Comparison Study in China. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- Mobley. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moekiyat. (2010). *Kamus Management*. Alumni.
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of Organizational Work Conditions on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 1929–7106. www.ijac.org.uk
- Moleong, L. J. M. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mukhlis, Z., Niswaty, R., Aslinda, A., Sakawati, H., & Jamaluddin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Selatan. *Humano: Jurnal Penelitian*, 14(2).
- Nawawi, H., & Hadari, M. (2013). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gjahmada University Press.
- Nitisemito, A. S. (2016). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, B. A. (2015). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. CV. Andi Offset.
- Nugroho, R. (2006). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*.
- Pareek, U. (2015). *Pelaku Keorganisasian*. PT. Midas Surya Grafindo.
- Pattali, S., P Sankar, J., Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on *turnover intention* among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Pertiwi, E., Yusnita, R., & Karmila, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan CV. Solu Citra Muslim. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2, 36–42. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.854>
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Alfabeta.

- Purnama, H., Safitri, M., & Agustina, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. *EKOMBIS SAINS: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 5, 11–20. <https://doi.org/10.24967/ekombis.v5i1.650>
- Putra, D. G. D., & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* di Mayaloka Villas Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9).
- Putri, M. O. R. N. Y. E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Padang. *Economica: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Sumatera Barat*, 1(2), 231–237. <https://doi.org/10.22202/economica.2013.v1.i2.124>
- Rahman, M., Kalam, A., Mohammad, H., Rahman, M., & Abdullah, M. (2012). The Influence of Service Quality and Price on Customer Satisfaction: An Empirical Study on Restaurant Services in Khulna Division. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3, 8–15.
- Rambi, A., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Kaitannya dengan *Turnover intention*. *Productivity*, 1(3), 222–227.
- Rawung, F. . (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Fasilitas Kerja, Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Negeri Manado*. Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sagala, S. (2015). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Alfabeta.
- Sallis, E. (2016). *Total Quality Management in Education*. IRCiSoD.
- Sari, R. E. R., Dewi, R. S., & Hadi, S. P. (2024). Work Life Balance, Stres, Dan Job Satisfaction: Mengeksplor Pengaruhnya Terhadap *Turnover intention* Pada Buruh Perempuan. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 13(2), 515. <https://doi.org/10.35906/equili.v13i2.2071>
- Saydam, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro (dalam Tanya Jawab)*. Djambatan.
- Sedarmayanti. (2022). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sentana, I. K. A. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia ABSTRAK Setiap bisnis yang dijalankan selalu menuntut para pengusaha untuk dapat

berkompetisi dan be. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5232–5261.

Shafique, A., & Du, J. (2014). An Empirical Study of *Turnover intentions* in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02, 206–214. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.24021>

Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bidang Produksi Cv. X. *Psikodimensia*, 13(1), 98. <http://journal.unika.ac.id/index.php/psi/article/view/281>

Soekanto, S. (2013). *Pengantar Sosiologi*. Rajawali Pers.

Sudjana. (2015). *Metoda Statistika*. Tarsito.

Sudjana, N., & Ibrahim. (2015). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. PT. Sinar Baru Algensindo.

Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D*. Jakarta: Alfa Beta.

Suharsimi, A. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta.

Sukoco, B. M. (2016). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Erlangga.

Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. : PT Buku Seru.

Supriyanto, A. S., & Machfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. UIN-Maliki Press.

Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Turnover intention*. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76–88.

Suwaikan, & Basyarahil. (2015). *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Gema Insani.

Syafruddin. (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat Press.

Syahronica, G. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 20(1).

Terry, G. R., & Rue, L. W. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara.

- Thoha, C. (2013). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Pustaka Pelajar.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Tiffin, I., & Cormick, M. (n.d.). *Industry Psychology*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs Homewood Linolis.
- Wahyosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, C. B. (2022). Pengaruh Work Motivation Terhadap Employee Engagement Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Cv Karunia Sejahtera Motor Jember. *Agora*, 10(2).
- Wiliyanto, I. T. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Turnover intention Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating di PT. TSA*. Universitas Negeri Jakarta.
- Winardi. (2014). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media.
- Yelfira, M. A., & Soeling, P. D. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 7(1), 66–85. <https://doi.org/10.32666/tatasejuta.v7i1.187>