Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi pada *Warehouse* PT Bintang Graha Makmur)

Nailah Sofiyah*[1], Aslam Mei Nur Widigdo[2]
Universitas Mercu Buana[1,2]
e-mail: nailahsofiyah761@gmail.com*[1], aslam.mw@gmail.com[2]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan *warehouse* PT Bintang Graha Makmur. Permasalahan penelitian dilatarbelakangi oleh meningkatnya tingkat *turnover* karyawan dari 30% pada tahun 2023 menjadi 35% pada tahun 2025, sehingga diperlukan kajian terhadap faktor internal organisasi yang berpotensi menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap *warehouse* PT Bintang Graha Makmur sebanyak 60 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala *Likert* dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai *R-square* sebesar 0,710 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan *turnover intention* sebesar 71%. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dalam menekan *turnover intention* karyawan.

Kata kunci : Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Niat Keluar; Perputaran Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on employee turnover intention at the warehouse of PT Bintang Graha Makmur. The research problem is based on the increasing employee turnover rate, which rose from 30% in 2023 to 35% in 2025, indicating the need to examine internal organizational factors that may reduce employees' intention to leave the company. This research employed a quantitative approach with a causal design. The population consisted of all 60 permanent warehouse employees of PT Bintang Graha Makmur, and the sampling technique used was saturated sampling. Data were collected through a Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results show that work motivation has a negative and significant effect on turnover intention, the work environment has a negative and significant effect on turnover intention, and job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention. The R-square value of 0.710 indicates that the three variables explain 71% of turnover intention. These findings emphasize the importance of improving motivation, work environment, and job satisfaction to reduce employee turnover intention.

Keywords **:** *Employee Retention; Job Satisfaction; Turnover Intention; Work Environment; Work Motivation*.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan memiliki sumber daya manusia yang terampil, adaptif, dan mampu bekerja secara efektif. Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia tidak hanya dipahami sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada upaya mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan komitmen terhadap organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia

yang efektif dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi secara menyeluruh (Prasetyo & Nugroho, 2022). Selain itu, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan potensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi perusahaan (Benu et al., 2020).

Salah satu persoalan penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Permasalahan ini perlu mendapatkan perhatian karena dapat mengganggu stabilitas operasional, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan efektivitas kerja organisasi. Pergantian karyawan dapat terjadi karena keputusan perusahaan maupun keinginan pribadi karyawan. Pergantian yang terjadi karena keputusan perusahaan disebut *involuntary turnover*, sedangkan perpindahan kerja yang didasarkan pada keinginan karyawan disebut *voluntary turnover*. Dalam banyak kasus, *turnover intention* muncul sebelum karyawan benar-benar meninggalkan perusahaan sehingga dapat menjadi sinyal awal bagi manajemen untuk mengevaluasi kondisi internal organisasi. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi perlu dikelola secara tepat karena apabila diabaikan, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat semakin meningkat (Yusuf & Widodo, 2023).

Fenomena pergantian karyawan juga terjadi pada gudang PT Bintang Graha Makmur yang telah beroperasi sejak tahun 2010 dan berpusat di Sunter, Jakarta Utara. Perusahaan ini bergerak dalam bidang distribusi minuman, khususnya produk minuman Bintang. Berdasarkan data perusahaan per April 2026, jumlah karyawan tetap pada gudang PT Bintang Graha Makmur sebanyak 60 orang. Meskipun telah beroperasi cukup lama, tingkat pergantian karyawan masih menjadi persoalan yang perlu diperhatikan. Pada tahun 2023, terdapat 15 karyawan yang keluar dari total 50 karyawan atau sebesar 30%. Pada tahun 2024, jumlah karyawan yang keluar meningkat menjadi 19 orang dari total 56 karyawan atau sebesar 34%. Selanjutnya, pada tahun 2025 terdapat 21 karyawan yang keluar dari total 60 karyawan atau sebesar 35%. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan mengalami peningkatan dari 30% pada tahun 2023 menjadi 35% pada tahun 2025.

Tabel 1. Data Pergantian Karyawan PT Bintang Graha Makmur Tahun 2023–2025

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	*Turnover* (%)
2023	50	15	30%
2024	56	19	34%
2025	60	21	35%

Sumber: Data internal PT Bintang Graha Makmur, 2026

Tingkat pergantian karyawan tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mampu menjaga stabilitas tenaga kerjanya. Secara umum, tingkat pergantian karyawan yang ideal pada berbagai jenis industri berada pada kisaran 10% (Heinz, 2024). Dengan demikian, tingkat pergantian karyawan PT Bintang Graha Makmur yang jauh melebihi angka tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan masih tergolong tinggi. Kondisi tersebut menjadi dasar untuk mengkaji faktor-faktor internal organisasi yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*, khususnya motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut dipilih karena berkaitan langsung dengan pengalaman karyawan dalam bekerja, baik dari sisi dorongan psikologis, kenyamanan lingkungan kerja, maupun penilaian terhadap pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai kondisi pekerjaan dan organisasi (Heruwanto et al., 2021). Kepuasan kerja yang rendah dapat mendorong karyawan mencari pekerjaan lain karena merasa kebutuhan dan harapannya belum terpenuhi (Rijasawitri & Suana, 2020). Rendahnya motivasi kerja juga dapat menurunkan semangat dan loyalitas karyawan sehingga memperbesar kemungkinan munculnya niat untuk meninggalkan perusahaan (Zahroh & Kurniawati, 2023). Selain itu, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, kenyamanan, dan suasana kerja dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Rijasawitri & Suana, 2020). Faktor organisasi lainnya, seperti kompensasi yang tidak sesuai, komunikasi yang kurang efektif, gaya

kepemimpinan yang kurang tepat, dan budaya perusahaan yang tidak selaras dengan nilai karyawan, juga dapat memperkuat keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Heruwanto et al., 2021; Supriadi et al., 2021; Zahroh & Kurniawati, 2023).

Untuk memperkuat fenomena penelitian, dilakukan prasurvei terhadap 15 karyawan gudang PT Bintang Graha Makmur pada April 2025. Prasurvei tersebut mencakup beberapa aspek yang diduga berkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yaitu beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan fasilitas kerja. Hasil prasurvei disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Prasurvei Karyawan PT Bintang Graha Makmur

No.	Variabel	Pernyataan	Ya		Tidak	
			(n)	(%)	(n)	(%)
1	Beban Kerja	Saya merasa beban kerja saya terkadang terlalu berat dan dapat mengganggu keseimbangan kehidupan saya.	5	33,3	10	66,7
2	Beban Kerja	Meskipun beban kerja saya tinggi, saya percaya bahwa tantangan tersebut membantu saya berkembang secara profesional.	15	100,0	0	0,0
3	Kompensasi	Saya merasa puas dengan kompensasi yang diterima, tetapi masih terdapat ruang untuk peningkatan agar lebih sesuai dengan kontribusi saya.	14	93,3	1	6,7
4	Kompensasi	Saya merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja yang saya hadapi.	4	26,7	11	73,3
5	Kepuasan Kerja	Saya merasa puas dengan pekerjaan karena memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang.	14	93,3	1	6,7
6	Kepuasan Kerja	Meskipun menikmati pekerjaan, terkadang saya merasa kurang dihargai atas kontribusi yang telah diberikan.	8	53,3	7	46,7
7	Lingkungan Kerja	Saya memiliki ruang kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas.	15	100,0	0	0,0
8	Lingkungan Kerja	Meskipun lingkungan kerja cukup nyaman, terkadang terdapat gangguan yang mengurangi fokus saya.	10	66,7	5	33,3
9	Motivasi Kerja	Saya merasa bersemangat karena pekerjaan yang dilakukan bervariasi dan tidak membosankan.	13	86,7	2	13,3
10	Motivasi Kerja	Terkadang kurangnya insentif membuat saya merasa kurang bersemangat dalam bekerja.	12	80,0	3	20,0
11	Gaya Kepemimpinan	Atasan jarang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.	13	86,7	2	13,3
12	Gaya Kepemimpinan	Atasan jarang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.	3	20,0	12	80,0
13	Fasilitas Kerja	Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan mendukung produktivitas saya.	15	100,0	0	0,0
14	Fasilitas Kerja	Peralatan kerja yang tersedia sering mengalami kerusakan dan belum memadai.	1	6,7	14	93,3

Sumber: Data prasurvei diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, masih ditemukan sejumlah indikasi permasalahan pada aspek motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Pada aspek motivasi kerja, sebanyak 12 responden atau 80,0% menyatakan bahwa kurangnya insentif terkadang membuat mereka kurang bersemangat dalam bekerja. Pada aspek lingkungan kerja, sebanyak 10 responden atau 66,7% menyatakan bahwa meskipun lingkungan kerja cukup nyaman, masih terdapat gangguan yang dapat mengurangi fokus kerja. Sementara itu, pada aspek kepuasan kerja, sebanyak delapan responden atau 53,3% menyatakan bahwa mereka terkadang merasa kurang dihargai atas kontribusi yang telah diberikan.

Meskipun sebagian besar responden juga memberikan penilaian positif terhadap variasi pekerjaan, kenyamanan ruang kerja, serta kesempatan untuk belajar dan berkembang, jawaban terhadap butir-butir permasalahan tersebut menunjukkan masih adanya kondisi yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan. Persentase tersebut merupakan hasil jawaban pada masing-masing butir pernyataan dan bukan skor keseluruhan variabel. Oleh karena itu, hasil prasurvei digunakan sebagai indikasi awal yang kemudian diperkuat dengan landasan teori dan kesenjangan hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan pertimbangan

tersebut, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dipilih sebagai variabel yang dianalisis dalam kaitannya dengan *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan gudang PT Bintang Graha Makmur, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan serta menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Landasan Teoritis, Penelitian Terdahulu, dan Kesenjangan Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini mengacu pada *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun berdasarkan prinsip timbal balik atau *reciprocity* (Blau, 1964). Ketika perusahaan memberikan dukungan, perhatian, penghargaan, dan pemenuhan harapan kepada karyawan, karyawan cenderung memberikan respons positif berupa komitmen, loyalitas, dan keinginan untuk tetap bekerja. Sebaliknya, apabila karyawan merasa organisasi tidak memberikan perlakuan yang sesuai dengan harapannya, dapat muncul respons negatif berupa keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam penelitian ini, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dipahami sebagai bagian dari pengalaman kerja yang dapat memengaruhi hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang baik dapat berkontribusi dalam menurunkan *turnover intention* (Andriani et al., 2023). Hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan juga dapat mengurangi *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja dan penerapan praktik organisasi yang mendukung karyawan (Udin, 2024).

Penelitian Kurnia dan Widigdo (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* dan tuntutan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, sedangkan ketidakamanan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan selanjutnya ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja. Meskipun penelitian tersebut tidak menguji *turnover intention* secara langsung, temuannya memperlihatkan bahwa kondisi pekerjaan, rasa aman dalam bekerja, dan kesejahteraan karyawan merupakan aspek penting dalam membentuk respons karyawan terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji keterkaitan motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Motivasi kerja ditemukan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Hanum et al., 2023; Malik et al., 2021; Susanti & Herminingsih, 2022). Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Kurniawati & Surya, 2022; N. M. A. Putri et al., 2023; Salehah et al., 2022). Selain itu, kepuasan kerja secara konsisten ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Farhani & Amalia, 2025; Mahadewi & Indiyati, 2025; Retnowati & Putra, 2023).

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan. Motivasi kerja ditemukan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dalam penelitian Wardana dan Jamal (2020), tetapi ditemukan berpengaruh negatif dalam penelitian Haidar et al. (2024). Lingkungan kerja juga ditemukan memiliki pengaruh positif dalam penelitian Nursalimah dan Oktafien (2023), tetapi berpengaruh negatif dan signifikan dalam penelitian Chaerunissa et al. (2023). Pada variabel kepuasan kerja, perbedaan hasil juga terlihat antara pengaruh positif tetapi tidak signifikan dan pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (Nurbaeti et al., 2024; Suhroh et al., 2023). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel terhadap *turnover intention* dapat berbeda berdasarkan karakteristik responden, kondisi organisasi, sektor pekerjaan, dan lingkungan penelitian.

Adanya tingkat pergantian karyawan yang tinggi, hasil pra-survei, serta perbedaan temuan penelitian terdahulu menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut dalam konteks gudang PT Bintang Graha Makmur. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, penelitian ini relevan dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya SDGs 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. SDGs 8 menekankan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang layak, aman, produktif, dan mendukung kesejahteraan pekerja (Al-Septi et al., 2025; Sutopo et al., 2020). Hasil penelitian

ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan karyawan yang lebih efektif untuk menekan *turnover intention* dan menjaga keberlanjutan tenaga kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention*

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat memengaruhi perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Prasetyo & Nugroho, 2022). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya (Tarima et al., 2025). Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan semangat kerja, keterlibatan, dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan sehingga meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Dessler (2020) menjelaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan individu, pengakuan, dan harapan terhadap hasil kerja. Penjelasan tersebut sejalan dengan teori harapan yang menekankan bahwa seseorang akan termotivasi ketika meyakini bahwa usaha yang diberikan dapat menghasilkan kinerja dan imbalan yang sesuai dengan harapannya (Vroom, 1964 dalam Armstrong dan Taylor (2020). Apabila usaha karyawan tidak diikuti penghargaan, pengakuan, atau hasil yang diharapkan, motivasi kerja dapat menurun dan mendorong munculnya *turnover intention*. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, motivasi yang terbentuk melalui penghargaan dan dukungan organisasi dapat menghasilkan respons timbal balik berupa loyalitas dan keinginan untuk bertahan.

Penelitian Suprapto dan Widigdo (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun variabel terikat yang digunakan berbeda, temuan tersebut memperkuat kedudukan motivasi kerja sebagai faktor yang dapat mendorong terbentuknya respons kerja positif dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian Rahmadianti et al. (2020), Hanum et al. (2023), Malik et al. (2021), serta Susanti dan Herminingsih (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin rendah kecenderungannya untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang dirasakan karyawan selama melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang positif dapat ditunjukkan melalui tersedianya fasilitas kerja yang memadai, kondisi kerja yang aman, hubungan antarkaryawan yang harmonis, serta dukungan dari atasan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat secara fisik maupun emosional dapat mengurangi kenyamanan, menurunkan loyalitas, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Wibowo, 2018). Handoko (2021) juga menekankan pentingnya suasana kerja yang mendukung dari sisi fisik, sosial, dan psikologis untuk menjaga kinerja dan loyalitas karyawan.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Perhatian tersebut akan mendorong respons timbal balik berupa keterikatan dan keinginan untuk tetap bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif, hubungan kerja yang kurang harmonis, dan rendahnya dukungan atasan dapat menimbulkan penilaian negatif terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat mengganggu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Robbins & Judge, 2019).

Penelitian Putri et al. (2023), Kurniawati dan Surya (2022), Pegia dan Nuvriasari (2021), Salehah et al. (2022), Putri dan Islamuddin (2022), Oktavia dan Ali (2022), Riyanto dan Asriani (2020), serta Malik et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungannya untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut dapat tercermin melalui kedisiplinan, semangat kerja, dan produktivitas karyawan (Hasibuan, 2019). Ketika aspek-aspek penting dalam pekerjaan, seperti kesesuaian tugas, kompensasi, kondisi kerja, penghargaan, dan peluang pengembangan karier, tidak terpenuhi, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan yang dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Simamora, 2020).

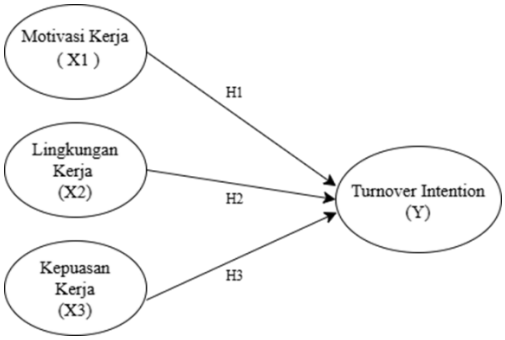
Teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri, sedangkan faktor higiene mencakup gaji, kebijakan organisasi, hubungan kerja, dan kondisi kerja (Dessler, 2020). Ketidakmampuan organisasi dalam memenuhi faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan *turnover intention*. Armstrong dan Taylor (2020) juga menjelaskan bahwa rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan loyalitas serta meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dari sudut pandang *Social Exchange Theory*, karyawan yang merasa kebutuhan dan harapannya telah dipenuhi akan memberikan respons timbal balik berupa komitmen dan keinginan untuk bertahan.

Hasil penelitian Putri et al. (2023), Kurniawati dan Surya (2022), Pegia dan Nuvriasari (2021), Farhani dan Amalia (2025), Retnowati dan Putra (2023), Mahayasa et al. (2023), Oktavia dan Ali (2022), Hanum et al. (2023), Riyanto dan Asriani (2020), serta Mahadewi dan Indiyati (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungannya untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan hipotesis yang telah dikembangkan, penelitian ini menempatkan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, sedangkan *turnover intention* ditempatkan sebagai variabel dependen. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja diperkirakan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hubungan antarvariabel tersebut disajikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian dilakukan pada karyawan tetap *warehouse* PT Bintang Graha Makmur yang berlokasi di Jalan Danau Sunter Selatan, RW 11, Kelurahan Sunter Jaya, Kecamatan Tanjung Priok, Jakarta Utara. Rangkaian penelitian dilaksanakan pada April 2025 hingga Mei 2026, mulai dari observasi awal, penyusunan instrumen, pengumpulan data, hingga analisis data. Desain kausal digunakan karena penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden (Sugiyono, 2023).

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3) sebagai variabel independen, serta *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen. Motivasi kerja diukur melalui dimensi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dengan indikator pencapaian, tanggung jawab, kompensasi, dan pengakuan (Robbins & Judge, 2019). Lingkungan kerja diukur melalui dimensi lingkungan kerja fisik dan nonfisik dengan indikator fasilitas kerja, keselamatan kerja, hubungan antarkaryawan, dan hubungan dengan atasan (Tannady, 2017). Kepuasan kerja diukur melalui dimensi pekerjaan, upah, dan promosi dengan indikator kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan diri, kondisi kerja yang mendukung, kesesuaian gaji dengan kontribusi kerja, keadilan sistem gaji atau tunjangan, peluang pengembangan karier, serta keadilan proses promosi (Afandi, 2018). Sementara itu, *turnover intention* diukur melalui dimensi *thinking of quitting*, *intention to search for alternatives*, dan *intention to quit*, dengan indikator ketidaknyamanan terhadap pekerjaan, penurunan kepuasan kerja, pencarian informasi lowongan kerja, persiapan mencari pekerjaan baru, rencana pengunduran diri, dan keputusan untuk meninggalkan perusahaan (Mobley, dalam Noviantoro, 2023).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap *warehouse* PT Bintang Graha Makmur yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan seluruh anggota populasi diteliti secara menyeluruh (Sudaryono, 2018). Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *Likert* lima kategori, yaitu sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju dengan skor 2, netral dengan skor 3, setuju dengan skor 4, dan sangat setuju dengan skor 5. Skala *Likert* digunakan karena sesuai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian (Riyanto & Hatmawan, 2020). Data primer diperoleh dari jawaban responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, buku, artikel ilmiah, dan sumber pendukung lain yang relevan.

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel penelitian. Selanjutnya, PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten karena sesuai untuk model kausal, dapat digunakan pada ukuran sampel relatif kecil, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal secara multivariat (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

Pengujian model dilakukan melalui evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* mencakup uji *convergent validity*, *discriminant validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, sedangkan nilai 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima pada tahap pengembangan skala. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas apabila nilai AVE lebih dari 0,50 dan dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* serta *Cronbach's alpha* lebih dari 0,70 (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

Evaluasi *inner model* dilakukan melalui nilai *R-square*, *predictive relevance* (Q^2), dan *path coefficient*. Nilai *R-square* digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, sedangkan nilai Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* melalui nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* kurang dari 0,05 (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 60 karyawan tetap *warehouse* PT Bintang Graha Makmur sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan tetap yang menjadi objek penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	51	85,0

	Perempuan	9	15,0
Usia	<25 tahun	13	21,7
	25–34 tahun	33	55,0
	35–44 tahun	10	16,7
	≥45 tahun	4	6,7
Pendidikan	SMA/SMK	36	60,0
	Diploma (D1–D3)	6	10,0
	Sarjana (S1)	17	28,3
	Pascasarjana (S2/S3)	1	1,7
Masa Kerja	<1 tahun	13	21,7
	1–2 tahun	21	35,0
	3–4 tahun	16	26,7
	≥5 tahun	10	16,7

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 3, sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51 orang (85,0%), sedangkan responden perempuan sebanyak 9 orang (15,0%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas operasional pada *warehouse* PT Bintang Graha Makmur lebih banyak melibatkan tenaga kerja laki-laki, yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan distribusi dan pergudangan yang membutuhkan aktivitas fisik.

Berdasarkan kategori usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 25–34 tahun sebanyak 33 orang (55,0%). Kelompok usia tersebut merupakan usia produktif yang umumnya memiliki kemampuan adaptasi dan pengalaman kerja yang cukup dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Sementara itu, responden dengan usia ≥45 tahun memiliki jumlah paling sedikit, yaitu 4 orang (6,7%).

Ditinjau dari tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 36 orang (60,0%), sedangkan responden dengan pendidikan Pascasarjana (S2/S3) hanya berjumlah 1 orang (1,7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan pada bagian gudang lebih banyak membutuhkan keterampilan teknis dan pengalaman kerja dibandingkan tingkat pendidikan formal yang tinggi.

Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak berada pada kategori masa kerja 1–2 tahun sebanyak 21 orang (35,0%), sedangkan responden dengan masa kerja ≥5 tahun berjumlah 10 orang (16,7%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap kondisi pekerjaan, lingkungan organisasi, serta faktor-faktor yang berkaitan dengan *turnover intention*.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian. Analisis ini dilakukan dengan melihat nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan simpangan baku (*standard deviation*) pada setiap indikator variabel penelitian.

1. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Simpangan Baku
1	Pencapaian	Saya merasa semakin bersemangat bekerja ketika berhasil mencapai target yang ditetapkan	60	1	5	3,267	0,834
2	Tanggung jawab	Tanggung jawab pekerjaan membuat saya ingin terus memperbaiki kinerja saya	60	1	5	3,250	0,977
3	Kompensasi	Kompensasi yang saya terima membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih optimal	60	1	5	3,333	0,978
4	Pengakuan	Apresiasi yang diberikan membuat saya ingin menghasilkan kinerja yang lebih maksimal	60	1	5	3,383	0,896

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada indikator pengakuan melalui pernyataan "Apresiasi yang diberikan membuat saya ingin menghasilkan kinerja yang lebih maksimal" dengan nilai *mean* sebesar 3,383 dan simpangan baku sebesar 0,896. Hal tersebut menunjukkan bahwa penghargaan atau apresiasi dari perusahaan menjadi salah satu aspek yang relatif paling dirasakan oleh karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator tanggung jawab melalui pernyataan "Tanggung jawab pekerjaan membuat saya ingin terus memperbaiki kinerja saya" dengan nilai *mean* sebesar 3,250 dan simpangan baku sebesar 0,977. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek pemberian tanggung jawab masih perlu diperkuat melalui dukungan, arahan, serta pemberian umpan balik agar karyawan semakin terdorong untuk meningkatkan kinerja.

2. Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Simpangan Baku
1	Fasilitas kerja	Fasilitas kerja yang tersedia mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	60	1	5	3,283	0,877
2	Keselamatan kerja	Lingkungan kerja yang aman membantu saya bekerja dengan lebih tenang	60	1	5	3,250	0,977
3	Hubungan antar karyawan	Hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik membantu saya bekerja lebih efektif	60	1	5	3,267	0,929
4	Hubungan dengan atasan	Atasan memberikan dukungan yang membantu saya dalam bekerja	60	1	5	3,267	0,873

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, nilai rata-rata tertinggi pada variabel lingkungan kerja terdapat pada indikator fasilitas kerja dengan nilai *mean* sebesar 3,283 dan simpangan baku sebesar 0,877. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang tersedia telah dinilai cukup mendukung aktivitas pekerjaan karyawan.

Adapun nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keselamatan kerja dengan nilai *mean* sebesar 3,250 dan simpangan baku sebesar 0,977. Temuan tersebut menunjukkan bahwa aspek keamanan lingkungan kerja masih perlu menjadi perhatian perusahaan, terutama karena aktivitas pergudangan memiliki risiko kerja yang berkaitan dengan penyimpanan dan distribusi barang.

3. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Simpangan Baku
1	Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan	Saya dapat menjalankan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan keahlian saya.	60	1	5	3,300	0,988
2	Kondisi kerja yang mendukung	Kondisi kerja yang ada membuat saya lebih nyaman dalam bekerja.	60	1	5	3,200	1,108
3	Kesesuaian gaji dengan kontribusi	Imbalan yang saya terima sesuai dengan kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan.	60	1	5	3,183	1,072
4	Keadilan sistem gaji dan tunjangan	Sistem pemberian gaji dan tunjangan di perusahaan ini terasa adil bagi saya.	60	1	5	3,217	0,968
5	Peluang pengembangan karier	Kesempatan pengembangan karier yang diberikan sudah sesuai dengan harapan saya.	60	1	5	3,267	0,964

6	Keadilan proses promosi	Saya merasa tidak terdapat perlakuan pilih kasih dalam penentuan promosi jabatan.	60	1	5	3,117	0,915

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepuasan kerja terdapat pada indikator kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, yaitu pernyataan "Saya dapat menjalankan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan keahlian saya", dengan nilai rata-rata sebesar 3,300 dan simpangan baku sebesar 0,988. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penempatan pekerjaan relatif telah sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keadilan proses promosi, yaitu pernyataan "Saya merasa tidak terdapat perlakuan pilih kasih dalam penentuan promosi jabatan", dengan nilai rata-rata sebesar 3,117 dan simpangan baku sebesar 0,915. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi, objektivitas, dan keadilan dalam proses promosi jabatan masih menjadi aspek kepuasan kerja yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan.

4. Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

No.	Indikator	Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Simpangan Baku
1	Ketidaknyamanan terhadap pekerjaan	Saya mulai merasa kurang nyaman dengan kondisi pekerjaan saya saat ini.	60	1	5	2,650	0,726
2	Penurunan kepuasan kerja	Tingkat kepuasan saya terhadap pekerjaan ini cenderung menurun.	60	1	5	2,817	0,764
3	Pencarian informasi lowongan kerja	Saya mulai mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di luar perusahaan ini.	60	2	5	2,983	0,719
4	Persiapan mencari pekerjaan baru	Saya mulai mempertimbangkan kemungkinan bekerja di tempat lain.	60	1	5	2,583	0,781
5	Rencana meninggalkan perusahaan	Saya merasa terdapat kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan ini.	60	1	5	2,350	0,813
6	Keputusan meninggalkan perusahaan	Saya sudah berpikir untuk keluar dari perusahaan ini.	60	1	5	2,167	0,840

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator pencarian informasi lowongan kerja, yaitu pernyataan "Saya mulai mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di luar perusahaan ini", dengan nilai rata-rata sebesar 2,983 dan simpangan baku sebesar 0,719. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keputusan meninggalkan perusahaan, yaitu pernyataan "Saya sudah berpikir untuk keluar dari perusahaan ini", dengan nilai rata-rata sebesar 2,167 dan simpangan baku sebesar 0,840.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan responden untuk mencari informasi mengenai alternatif pekerjaan relatif lebih menonjol dibandingkan keputusan yang lebih tegas untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, sebagian karyawan telah menunjukkan tahap awal *turnover intention*, tetapi belum seluruhnya berada pada tahap pengambilan keputusan untuk mengundurkan diri. Kondisi tersebut perlu diperhatikan karena pencarian alternatif pekerjaan dapat berkembang menjadi rencana keluar apabila faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan tidak segera dikelola.

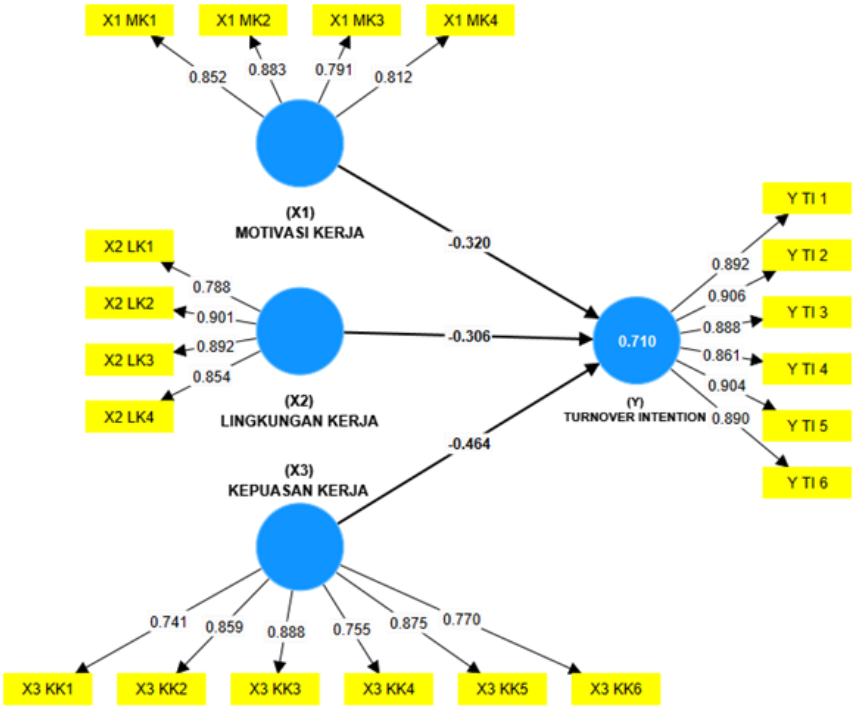
Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Pengujian model pengukuran meliputi validitas

konvergen, validitas diskriminan, *average variance extracted* (AVE), reliabilitas komposit, dan alfa Cronbach.

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* setiap indikator terhadap konstruk yang diukurnya. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memperoleh nilai *outer loading* lebih dari 0,70. Hasil pengujian model pengukuran disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 8.



Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Gambar 2. Hasil Algoritma PLS

Tabel 8. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	Keterangan
Motivasi Kerja	MK1	0,852	Valid
	MK2	0,883	Valid
	MK3	0,791	Valid
	MK4	0,812	Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0,788	Valid
	LK2	0,901	Valid
	LK3	0,892	Valid
	LK4	0,854	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0,741	Valid
	KK2	0,859	Valid
	KK3	0,888	Valid
	KK4	0,755	Valid
	KK5	0,875	Valid
	KK6	0,770	Valid
Turnover Intention	TI1	0,892	Valid
	TI2	0,906	Valid
	TI3	0,888	Valid
	TI4	0,861	Valid
	TI5	0,904	Valid
	TI6	0,890	Valid

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 8 dan Gambar 2, seluruh indikator memperoleh nilai *outer loading* antara 0,741 dan 0,906. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70. Dengan demikian, setiap indikator mampu

merepresentasikan konstruk motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* secara memadai sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

2. *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai AVE digunakan untuk mengetahui kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikator yang membentuknya. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memperoleh nilai AVE lebih dari 0,50.

Tabel 9. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Motivasi Kerja	0,698
Lingkungan Kerja	0,739
Kepuasan Kerja	0,667
Turnover Intention	0,793

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 9, seluruh konstruk memperoleh nilai AVE lebih dari 0,50. Motivasi kerja memperoleh nilai AVE sebesar 0,698, lingkungan kerja sebesar 0,739, kepuasan kerja sebesar 0,667, dan *turnover intention* sebesar 0,793. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Oleh karena itu, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

3. Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker

Validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dinilai dengan membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai absolut korelasinya dengan konstruk lainnya.

Tabel 10. Kriteria Fornell-Larcker

Variabel	Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	*Turnover Intention*
Motivasi Kerja	**0,835**			
Lingkungan Kerja	0,295	**0,860**		
Kepuasan Kerja	0,337	0,494	**0,817**	
Turnover Intention	−0,567	−0,630	−0,723	**0,890**

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 10, nilai akar kuadrat AVE pada diagonal utama masing-masing sebesar 0,835 untuk motivasi kerja, 0,860 untuk lingkungan kerja, 0,817 untuk kepuasan kerja, dan 0,890 untuk *turnover intention*. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai absolut korelasi setiap konstruk dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, setiap konstruk mempunyai kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lain sehingga validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker telah terpenuhi.

4. Validitas Diskriminan Berdasarkan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Pengujian HTMT dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antara konstruk yang berbeda. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT berada di bawah 0,90.

Tabel 11. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	*Turnover Intention*
Motivasi Kerja				
Lingkungan Kerja	0,339			
Kepuasan Kerja	0,382	0,554		
Turnover Intention	0,623	0,686	0,778	

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 11, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*, yaitu sebesar 0,778. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat hubungan antarkonstruk masih berada dalam batas yang dapat diterima. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan.

5. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memperoleh nilai reliabilitas komposit dan alfa Cronbach lebih dari 0,70.

Tabel 12. Reliabilitas Komposit dan Alfa Cronbach

Variabel	Alfa Cronbach	rho_A	Reliabilitas Komposit	Keterangan
Motivasi Kerja	0,855	0,863	0,902	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,882	0,889	0,919	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,899	0,910	0,923	Reliabel
Turnover Intention	0,948	0,949	0,958	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 12, seluruh konstruk memperoleh nilai alfa Cronbach dan reliabilitas komposit lebih dari 0,70. Nilai alfa Cronbach berada antara 0,855 dan 0,948, sedangkan nilai reliabilitas komposit berada antara 0,902 dan 0,958. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mempunyai konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruknya masing-masing. Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian dinyatakan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi *turnover intention*, serta menguji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Evaluasi dilakukan berdasarkan nilai R^2, Q^2, dan koefisien jalur.

1. Koefisien Determinasi

Nilai R^2 digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 13. Nilai R^2

Variabel Endogen	R^2	R^2 Disesuaikan
Turnover Intention	0,710	0,694

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 13, variabel *turnover intention* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,710 dan R^2 disesuaikan sebesar 0,694. Nilai R^2 sebesar 0,710 menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,0% variasi *turnover intention*. Sementara itu, sebesar 29,0% variasi *turnover intention* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat dan mendekati kategori kuat.

2. Relevansi Prediktif

Nilai Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Model dinyatakan mempunyai relevansi prediktif apabila memperoleh nilai Q^2 lebih besar dari nol.

Tabel 14. Nilai Q^2

Variabel Endogen	SSO	SSE	Q^2

Turnover Intention	360,000	108,391	0,699

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 14, nilai Q^2 untuk variabel *turnover intention* sebesar 0,699. Nilai tersebut lebih besar dari nol dan melampaui batas 0,35. Hasil ini menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif yang kuat terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, model penelitian tidak hanya mempunyai kemampuan penjelasan yang memadai, tetapi juga memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel endogen.

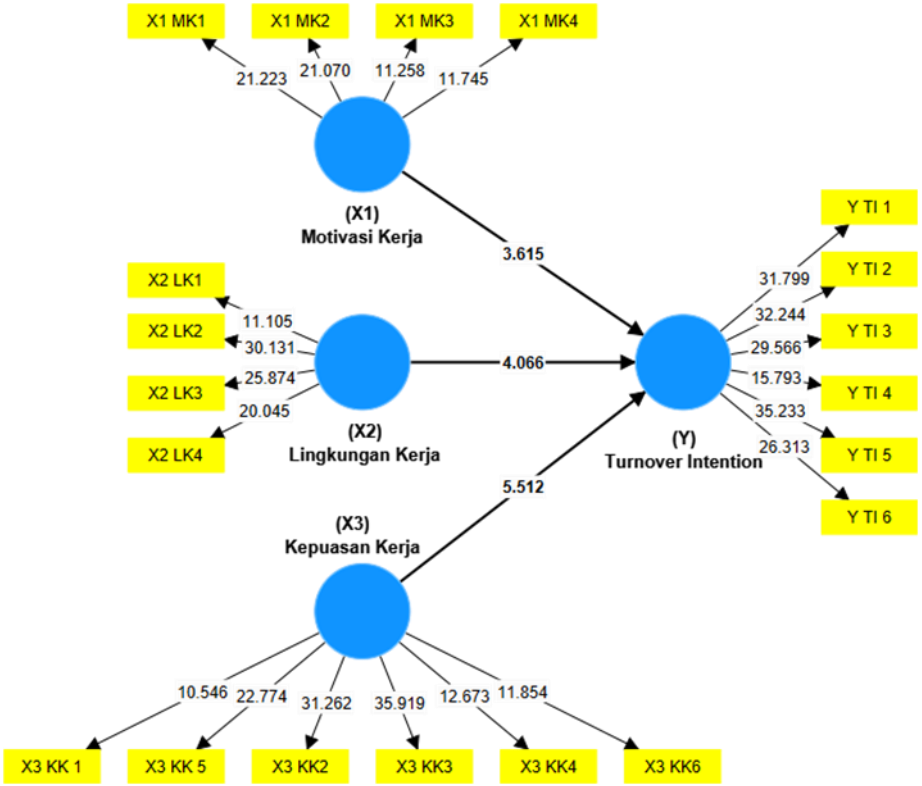
Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan arah koefisien jalur, nilai statistik t, dan nilai p. Hipotesis dinyatakan diterima apabila arah koefisien sesuai dengan hipotesis, nilai statistik t lebih dari 1,96, dan nilai p kurang dari 0,05.

Tabel 15. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antarvariabel	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Simpangan Baku	Statistik t	Nilai p	Keputusan
Motivasi Kerja → *Turnover Intention*	−0,320	−0,324	0,089	3,615	<0,001	H1 diterima
Lingkungan Kerja → *Turnover Intention*	−0,306	−0,308	0,075	4,066	<0,001	H2 diterima
Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*	−0,464	−0,464	0,084	5,512	<0,001	H3 diterima

Sumber: Output SmartPLS, 2026.



Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Gambar 3. Hasil *Bootstrapping*

Berdasarkan Tabel 15 dan Gambar 3, hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Motivasi kerja memperoleh koefisien jalur sebesar −0,320, nilai statistik t sebesar 3,615, dan nilai p <0,001. Koefisien negatif menunjukkan bahwa motivasi kerja dan *turnover intention* memiliki hubungan yang berlawanan arah. Nilai statistik t lebih dari 1,96 dan nilai p kurang dari 0,05 sehingga

H1 diterima. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2. Lingkungan kerja memperoleh koefisien jalur sebesar −0,306, nilai statistik t sebesar 4,066, dan nilai p <0,001. Arah koefisien sesuai dengan hipotesis dan telah memenuhi kriteria signifikansi sehingga H2 diterima. Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
3. Kepuasan kerja memperoleh koefisien jalur sebesar −0,464, nilai statistik t sebesar 5,512, dan nilai p <0,001. Arah koefisien sesuai dengan hipotesis dan telah memenuhi kriteria signifikansi sehingga H3 diterima. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai absolut koefisien jalur kepuasan kerja merupakan yang terbesar dibandingkan motivasi kerja dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh langsung paling kuat terhadap *turnover intention* dalam model penelitian.

Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien jalur sebesar −0,320, nilai statistik t sebesar 3,615, dan nilai p <0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja diikuti oleh penurunan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya dorongan kerja, penghargaan, tanggung jawab, dan kompensasi yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Motivasi kerja mendorong karyawan untuk mengarahkan usaha, mempertahankan semangat, serta terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk mencapai target, memperoleh pengakuan, menjalankan tanggung jawab, dan menerima kompensasi yang sesuai akan lebih terdorong untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara usaha yang diberikan dan hasil yang diterima dapat menurunkan motivasi serta mendorong munculnya *turnover intention*.

Hasil tersebut mendukung teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui proses timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, pengakuan, dan imbalan yang sesuai, karyawan cenderung memberikan respons positif berupa keterlibatan, loyalitas, dan keinginan untuk bertahan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa kontribusinya tidak memperoleh penghargaan yang sebanding, hubungan pertukaran dapat dinilai tidak seimbang sehingga kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan meningkat.

Berdasarkan hasil model pengukuran, indikator tanggung jawab memperoleh nilai *outer loading* tertinggi pada variabel motivasi kerja, yaitu sebesar 0,883. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab merupakan indikator yang paling kuat dalam merefleksikan motivasi kerja. Namun, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator tanggung jawab memperoleh nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,250. Temuan ini menunjukkan bahwa tanggung jawab pekerjaan belum sepenuhnya menjadi dorongan yang kuat bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanum et al. (2023), Malik et al. (2021), serta Susanti dan Herminingsih (2022) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Wardana dan Jamal (2020), yang menemukan arah hubungan positif. Perbedaan hasil tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, kondisi organisasi, dan karakteristik responden yang berbeda.

Berdasarkan temuan tersebut, PT Bintang Graha Makmur perlu memperkuat motivasi karyawan melalui pemberian penghargaan yang adil, insentif berbasis kinerja, target kerja yang realistis, umpan balik secara berkala, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa tanggung jawab yang diberikan disertai dengan kewenangan, dukungan, dan sumber daya yang memadai. Upaya

tersebut penting karena mayoritas responden berada pada usia 25–34 tahun yang masih mempunyai kebutuhan terhadap pengembangan karier dan pengakuan atas hasil kerja.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien jalur sebesar −0,306, nilai statistik t sebesar 4,066, dan nilai p <0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin aman, nyaman, dan mendukung lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat meningkatkan pertimbangan karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup fasilitas fisik, tetapi juga meliputi keselamatan kerja, hubungan antarkaryawan, dan dukungan atasan. Fasilitas yang memadai dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, sedangkan kondisi kerja yang aman dapat mengurangi kekhawatiran dan tekanan selama melaksanakan tugas. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan juga dapat membentuk rasa nyaman, keterikatan, dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial, lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Perhatian tersebut mendorong respons timbal balik berupa loyalitas dan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak aman, hubungan kerja yang kurang harmonis, serta rendahnya dukungan atasan dapat menimbulkan penilaian negatif terhadap organisasi dan meningkatkan *turnover intention*.

Indikator keselamatan kerja memperoleh nilai *outer loading* tertinggi pada variabel lingkungan kerja, yaitu sebesar 0,901. Hal tersebut menunjukkan bahwa keselamatan kerja merupakan indikator yang paling kuat dalam merefleksikan lingkungan kerja. Pada saat yang sama, indikator keselamatan kerja memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,250. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek keselamatan perlu menjadi prioritas perusahaan, terutama karena kegiatan operasional gudang melibatkan penyimpanan, pemindahan, dan distribusi barang yang membutuhkan penerapan prosedur keselamatan secara konsisten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri et al. (2023), N. D. Putri dan Islamuddin (2022), serta Salehah et al. (2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan sehingga menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Nursalimah dan Oktafien (2023), yang menemukan arah pengaruh positif. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh kondisi fisik tempat kerja, jenis pekerjaan, budaya organisasi, dukungan atasan, dan karakteristik karyawan yang berbeda.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan perlu memastikan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, penerapan prosedur keselamatan kerja, pemeriksaan peralatan secara berkala, penyediaan alat pelindung diri sesuai kebutuhan, serta komunikasi keselamatan yang berkelanjutan. Perusahaan juga perlu menciptakan hubungan kerja yang terbuka dan saling mendukung antara karyawan dan atasan. Perbaikan tersebut dapat membantu meningkatkan kenyamanan kerja sekaligus menekan *turnover intention*.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien jalur sebesar −0,464, nilai statistik t sebesar 5,512, dan nilai p <0,001. Nilai absolut koefisien jalur tersebut merupakan yang terbesar dibandingkan motivasi kerja dan lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh langsung paling kuat terhadap *turnover intention* dalam model penelitian.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, imbalan, kondisi kerja, kesempatan pengembangan karier, dan proses promosi, semakin rendah kecenderungannya untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa kebutuhan dan harapannya telah dipenuhi cenderung membentuk sikap positif terhadap organisasi, merasa dihargai, dan memiliki keinginan yang lebih

kuat untuk bertahan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap imbalan, kondisi kerja, atau proses promosi dapat meningkatkan pertimbangan untuk mencari pekerjaan lain.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial, kepuasan kerja mencerminkan penilaian karyawan terhadap keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan manfaat yang diterima dari perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan perlakuan organisasi telah sesuai dengan kontribusinya, karyawan cenderung memberikan respons timbal balik berupa komitmen dan loyalitas. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kontribusi dan manfaat yang diterima dapat menimbulkan ketidakpuasan serta meningkatkan *turnover intention*.

Indikator kesesuaian imbalan dengan kontribusi memperoleh nilai *outer loading* tertinggi pada variabel kepuasan kerja, yaitu sebesar 0,888. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian imbalan merupakan indikator yang paling kuat dalam merefleksikan kepuasan kerja. Namun, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah terdapat pada keadilan proses promosi, yaitu sebesar 3,117. Temuan ini menunjukkan bahwa selain memperhatikan kesesuaian imbalan, perusahaan perlu meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam proses promosi jabatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Farhani dan Amalia (2025), Mahadewi dan Indiyati (2025), serta Retnowati dan Putra (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan dapat memperkuat keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Nurbaeti et al. (2024), yang menemukan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh variasi karakteristik responden, sistem kompensasi, kesempatan promosi, sektor pekerjaan, dan kebijakan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil tersebut, PT Bintang Graha Makmur perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui penyesuaian imbalan dengan kontribusi dan tanggung jawab karyawan, penerapan sistem promosi yang transparan, pemberian kesempatan pengembangan karier, serta evaluasi kondisi kerja secara berkala. Perusahaan perlu menetapkan kriteria promosi yang jelas, dapat diukur, dan dikomunikasikan secara terbuka kepada karyawan. Upaya tersebut penting karena kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh langsung paling kuat dalam menurunkan *turnover intention*.

SIMPULAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan gudang PT Bintang Graha Makmur. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin kondusif lingkungan kerja, dan semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh paling kuat dengan koefisien jalur sebesar −0,464, diikuti motivasi kerja sebesar −0,320 dan lingkungan kerja sebesar −0,306. Temuan tersebut mendukung *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa dukungan, penghargaan, kondisi kerja yang layak, serta pemenuhan harapan karyawan dapat mendorong loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja.

Perusahaan disarankan memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan, insentif, dan kesempatan promosi yang adil dan transparan, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kebutuhan dan keluhan karyawan untuk mencegah meningkatnya *turnover intention*. Penelitian ini terbatas pada 60 karyawan tetap di satu lokasi dan hanya menguji tiga variabel. Nilai R^2 sebesar 0,710 menunjukkan bahwa 71,0% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan 29,0% lainnya dipengaruhi faktor lain. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian serta menambahkan variabel beban kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator* (Cetakan 2). Zanafa Publishing.

Al-Septi, R. W., Rochaeni, A., & Munawaroh, S. (2025). Implementasi Program Sustainable Development

Goals (SDGs) Desa pada Kasus Stunting di Desa Cihanjuang Kecamatan Parongpong Kabupaten Bandung Barat. *Praxis Idealis*, *2*(1).

Andriani, R., Disman, Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention in Hospitality Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, *9*(1), 129–141. https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Benu, Y. S. I. P., Putri, S. M. S. S., Siswahyudianto, Hartanto, C. F. B., Marginingsih, R., Supriyanto, A., Maharani, I. A. K., & Abdurohim. (2020). *Human Resource Management (HRM) in Industry 5.0*. Zahir Publishing.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

Chaerunissa, S. D., Budiatmo, A., & Listyori, S. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang. *Management and Leadership Tomorrow*, *4*(1), 19–28. https://doi.org/10.24905/mlt.v4i1.58

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Farhani, A., & Amalia, R. (2025). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Turnover Intention pada PT Triatra Sinergia Pratama Muara Teweh. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *13*(2), 19–30. https://doi.org/10.52859/jbm.v13i2.739

Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares SmartPLS 4.0: Konsep, Teknik, dan Aplikasi untuk Penelitian Empiris* (1st ed.). Yoga Pratama.

Haidar, F., Widhiandono, H., Suyoto, & Alfalisyado. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, *11*, 842–853.

Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi II). BPFE.

Hanum, W. F., Khairawati, K., Marbawi, M., & Azhar, A. (2023). The Effect of Job Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Extrinsic Motivation on the Turnover Intention of Contract Workers Dr Fauziah Bireuen Hospital. *Management Research and Behavior Journal*, *3*(1), 24. https://doi.org/10.29103/mrbj.v3i1.12438

Heinz, K. (2024). How to Calculate Turnover Rate and What It Means. In *Built In*. https://builtin.com/recruiting/turnover-rate

Heruwanto, J., Priyana, H., & Rasipan, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Budaya Perusahaan terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, *3*(2).

Kurnia, C., & Widigdo, A. M. N. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(5), 147–152. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.948

Kurniawati, I. Y., & Surya, A. P. (2022). Dampak Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan Startup. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *11*(1), 16–28.

Mahadewi, D. W., & Indiyati, D. (2025). The Impact of Job Satisfaction and Transformational Leadership on Turnover Intention of Front-End Employees at PT XYZ. *Journal of Business and Management Studies*, *7*(1), 186–199. https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.1.14

Malik, S., Qayyum, S., & Younas, F. (2021). Motivation, Work Environment and Turnover Intentions in Private Banks' Employees. *Journal of Research Society of Pakistan*, *57*(2), 1–12.

Noviantoro, D. (2023). *Turnover Intention Karyawan*. Deepublish.

Nurbaeti, A., Purnamasari, D. L., & Lestari, N. W. F. A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention PT Arteria Daya Mulia. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, *7*(5), 1102–1109. https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11581

Nursalimah, D., & Oktafien, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT BPR Arthaguna Mandiri. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *6*(5), 3224–3236. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.1998

Prasetyo, A., & Nugroho, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, *1*(9), 45–53.

Putri, N. D., & Islamuddin. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intent. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, *3*(1), 87–98.

Putri, N. M. A., Pasek, K., Wijayati, N. L. M., & Suryaniadi, S. M. (2023). Kepuasan dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Turnover. *Jurnal Ganes Swara*, *17*(2), 451–455.

Retnowati, E., & Putra, A. R. (2023). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, *6*(2), 215–230. https://doi.org/10.47532/jis.v6i2.853

Rijasawitri, D. P., & Suana, I. W. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(2), 466–484. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p04

Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode riset penelitian kuantitatif penelitian di bidang manajemen, teknik, pendidikan dan eksperimen*. Deepublish.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Salehah, A., Harini, S., & Sudarijati. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention. *Jurnal Visionida*, *8*(1), 113–130.

Sudaryono. (2018). *Metodologi Penelitian* (Ed. 1, Cet). PT RajaGrafindo Persada.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. http://www.cvalfabeta.com

Suhroh, E., Yulianti, F., & Kadir, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention: Studi pada Karyawan CV Berkat Ibu di Banjarmasin. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *1*(3), 633–654.

Suprapto, D., & Widigdo, A. M. N. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Justice, Conflict, and Work Motivation on Employee Performance (Case Study of Bank Mandiri Indonesia). *European Journal of Business and Management Research*, *6*(5), 204–208. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1112

Supriadi, K. V, Trang, I., & Rogi, M. H. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Turnover Intention di PT Sinar Galesong Prima Cabang Boulevard Manado. *Jurnal EMBA*, *9*(3). https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35477

Susanti, D., & Herminingsih, A. (2022). Organizational Culture, Compensation, and Work Motivation Have a Significant Influence on Turnover Intention. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, *3*(2), 240–256. https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i2.1069

Sutopo, A., Arthati, D. F., & Rahmi, U. A. (2020). *Kajian Indikator Sustainable Development Goals (SDGs)*. Badan Pusat Statistik.

Tannady, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Expert.

Tarima, A. L., Bandhaso, M. L., & Baharuddin. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara. *Jurnal Maneksi*, *14*(1), 209–216. https://doi.org/10.31933/ejpp.v1i1.229

Udin. (2024). Ethical Leadership and Employee Turnover Intention in the Social Exchange Perspective: Exploring a Dual-Pathway Model. *Organizational Psychology*, *14*(4), 65–79. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-4-65-79

Wardana, R. H., & Jamal, S. W. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Turnover Intention pada PT Arina Multikarya Samarinda. *Borneo Student Research*, *1*(2), 977–981.

Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.). Rajawali Pers.

Yusuf, F. A., & Widodo. (2023). The Secret of Reducing Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, *10*(2). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2202026

Zahroh, R. C., & Kurniawati, D. T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, *2*(4), 1102–1113. https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.14