

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA PT. PAYUNG MITRAJAYA MANDIRI BANGKA BELITUNG

Jehan Erwita Sari¹, Prihatin Lumbanraja², Nismah Panjaitan³

Universitas Sumatera Utara, Medan^{1,2,3}
jehanerwita@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri Bangka Belitung, baik secara parsial maupun simultan. Fenomena *turnover intention* yang tinggi di perusahaan ini menjadi perhatian serius mengingat dampaknya yang signifikan terhadap keberlangsungan operasional dan produktivitas organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT. Payung Mitrajaya Mandiri yang berjumlah 86 orang, menggunakan teknik *total sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda, uji F (simultan), uji t (parsial), dan uji determinasi melalui perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan ($\beta = 0,566$; $t = 5,453$; $p = 0,000 < 0,05$), dengan nilai beta sebesar 0,665 menjadikannya variabel paling dominan; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan ($\beta = 0,257$; $t = 2,471$; $p = 0,016 < 0,05$); dan (3) secara simultan, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan ($F = 62,950$; $p = 0,000 < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif dan gaya kepemimpinan yang kurang efektif sebagaimana dinilai oleh mayoritas karyawan menjadi faktor pemicu utama tingginya niat keluar karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perbaikan kondisi lingkungan kerja dan peningkatan kualitas kepemimpinan merupakan intervensi strategis yang mendesak bagi PT. Payung Mitrajaya Mandiri dalam upaya menekan angka *turnover* aktual. Manajemen disarankan untuk melakukan *workplace audit* secara komprehensif, mengembangkan program pelatihan kepemimpinan berbasis *360-degree feedback*, dan mengimplementasikan sistem pemantauan *turnover intention* secara berkala sebagai bagian dari strategi retensi karyawan yang terintegrasi.

Kata Kunci: *Turnover Intention*, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Retensi Karyawan, PT. Payung Mitrajaya Mandiri

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work environment and leadership style on employee turnover intention at PT. Payung Mitrajaya Mandiri Bangka Belitung, both partially and simultaneously. The high level of turnover intention observed within the company has become a critical concern, given its substantial implications for organizational operational continuity and productivity. This research employed a quantitative approach with an associative research design. The population and sample of the study consisted of all 86 permanent employees of PT. Payung Mitrajaya Mandiri, selected through total sampling technique. Data were collected using a structured questionnaire with a 5-point Likert scale that had been tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using multiple linear regression, F-test (simultaneous), t-test (partial), and coefficient of determination through SPSS software. The results of this study reveal that: (1) work environment has a positive and significant effect on employee turnover intention ($\beta = 0.566$; $t = 5.453$; $p = 0.000 < 0.05$), with a beta value of 0.665, making it the most dominant variable; (2) leadership style has a positive and significant effect on employee turnover intention ($\beta = 0.257$; $t = 2.471$; $p = 0.016 < 0.05$); and (3) simultaneously, work environment and leadership style have a

significant combined effect on employee turnover intention ($F = 62.950$; $p = 0.000 < 0.05$). These findings indicate that an uncondusive work environment and an ineffective leadership style—as perceived by the majority of employees—are the primary contributing factors to the elevated turnover intention within the organization. This study concludes that improving work environment conditions and enhancing leadership quality represent the most urgent strategic interventions for PT. Payung Mitrajaya Mandiri in its efforts to reduce actual turnover rates. Management is advised to conduct a comprehensive workplace audit, develop leadership training programs based on 360-degree feedback mechanisms, and implement a periodic turnover intention monitoring system as part of an integrated employee retention strategy.

Keywords: Turnover Intention, Work Environment, Leadership Style, Employee Retention, PT. Payung Mitrajaya Mandiri

PENDAHULUAN

Di era globalisasi, peran sumber daya manusia merupakan salah satu hal penting bagi sebuah organisasi terlebih untuk keberlangsungan organisasi sebab sumber daya manusia (SDM) mampu menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. Bukan hanya untuk mencapai tujuan perusahaan, namun juga dapat membantu perusahaan untuk dapat bertahan bahkan bersaing, serta dapat memenangkan kompetisi dengan berbagai kondisi perubahan yang terjadi. Oleh sebab itu, setiap perusahaan semakin berlomba-lomba untuk mencari SDM yang berkualitas dan mampu membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Anwar (2020), yang menyatakan SDM merupakan aset yang penting bagi suatu perusahaan, karena melalui SDM yang unggul mampu menjadi sumber penggerak mempertahankan dan mengembangkan perusahaan.

Pentingnya peran SDM dalam suatu perusahaan membuatnya harus semakin jeli dalam mengelola SDM atau karyawan, agar bisa terus bertahan dan memberikan kontribusi yang baik. Sebaliknya, jika organisasi tidak memiliki strategi dalam pengelolaan SDM, masalah *turnover intention* bisa tak terhindarkan. sebab dari sisi karyawan, mereka juga memiliki beberapa pertimbangan serta alasan yang membuat mereka bertahan disatu perusahaan atau bahkan memiliki niat untuk mengundurkan diri dari perusahaan (*turnover intention*) (Robbins, 2005). *Turnover intention* itu sendiri merupakan suatu bentuk ungkapan yang menggambarkan keadaan atau perasaan seseorang terhadap suatu keputusan untuk berhenti dari perusahaan atau pekerjaannya (Manopo, 2020). *Turnover intention* juga dapat diartikan sebagai keinginan yang disengaja dan disadari oleh karyawan atau pekerja itu sendiri dimana mereka berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan secepat mungkin (Mahlasela & Chinyamurindi, 2020). Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat diartikan bahwa *turnover inetention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang didasari oleh adanya kehendak dari karyawan itu sendiri.

Salah satu perusahaan yang mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi adalah PT. Payung Mitrajaya Mandiri, yaitu sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang industri pengolahan kelapa sawit yang mengolah tandan buah segar (TBS) menjadi *Crude oil palm* (CPO). Hingga saat ini, PT. Payung Mitrajaya Mandiri memiliki 86 karyawan yang terdiri dari berbagai departemen, mulai dari Departemen proses (produksi), *Maintenance & Elektrikal*, Sortasi (penyortiran), Laboratorium, hingga departemen kantor. Permasalahan awal yang ditemukan dalam survei pendahuluan mengenai *turnover intention* adalah meningkatnya *turnover intention* pada karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri. *Turnover intention* yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki masalah dalam hal mengelola karyawan dan menunjukkan bahwa PT. Payung Mitrajaya Mandiri perlu memperbaiki kondisi serta cara pembinaan karyawan pada perusahaan. Kepala bagian Personalia PT. Payung Mitrajaya Mandiri menyatakan bahwa tingginya perputaran karyawan mengakibatkan perusahaan terus menerus mencari karyawan pengganti. Hal ini sedikit

banyak berpengaruh pada biaya yang dikeluarkan yaitu biaya rekrutmen yang tinggi dan kekosongan posisi yang membuat efektifitas proses pabrik yang menurun akibat belum adanya pengganti.

Pada tahun 2022, jumlah karyawan di awal tahun tercatat sebanyak 61 orang, dan di akhir tahun berkurang menjadi 45 orang. Tercatat ada 16 karyawan yang keluar, sehingga tingkat *turnover* karyawan mencapai 26,2%. Pada tahun 2023, jumlah karyawan di awal tahun meningkat menjadi 88 orang, namun di akhir tahun tinggal 65 orang. Ada 23 karyawan yang keluar, dengan tingkat *turnover* sebesar 26,1%. Sementara pada tahun 2024, jumlah karyawan di awal tahun sebanyak 95 orang, dan di akhir tahun menjadi 74 orang. Jumlah karyawan yang keluar tercatat 21 orang, dengan tingkat *turnover* menurun menjadi 22,1%. Dari hasil data *turn over*, rata-rata *turn over* pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri tahun 2022-2024 adalah sebesar 24,8%. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang keluar tidak konsisten serta cenderung mengalami peningkatan. Hal ini juga dapat mengindikasikan terdapat masalah *turnover intention* atau keinginan untuk berhenti bekerja pada karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Dari data tersebut terlihat bahwa ada fluktuasi dalam jumlah karyawan, baik keluar dan masuk pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Tingkat *turn over* pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri tergolong tinggi karena terlihat dari angka *turn over* yang melebihi 10%. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Marbun dkk (2014) yang mengatakan bahwa tingkat *turn over* disarankan tidak lebih dari 10% pertahun, karena ini mengindikasikan bahaya bagi Perusahaan ataupun organisasi.

Turnover karyawan terjadi di berbagai departemen, yaitu 3 orang pada Departemen Sortasi (Penyortiran), 6 orang pada Departemen Proses (Pengolahan), 4 orang pada Departemen MTC & Elektrikal, 2 orang pada Departemen Laboratorium (QC), dan 3 orang pada Departemen Kantor. Pada tahun 2023, jumlah *turnover* meningkat di sebagian besar departemen, yakni 5 orang pada Departemen Sortasi, 8 orang pada Departemen Proses, 5 orang pada Departemen MTC & Elektrikal, 2 orang pada Departemen Laboratorium, dan 5 orang pada Departemen Kantor. Pada tahun 2024, jumlah *turnover* sedikit menurun dibanding tahun sebelumnya. Tercatat 4 orang pada Departemen Sortasi, 7 orang pada Departemen Proses, 5 orang pada Departemen MTC & Elektrikal, 2 orang pada Departemen Laboratorium, dan 3 orang pada Departemen Kantor. Jika dilihat dari angka *turnover* yang cukup fluktuatif, ini dapat mengindikasikan masalah dalam mempertahankan SDM Perusahaan. Jika dibiarkan, organisasi akan kesulitan menjaga produktifitas dan keberlangsungan usaha organisasi.

Hasil pra-survei *turnover intention* karyawan pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri, terlihat bahwa pada pernyataan mengenai pekerjaan yang dirasa terlalu berat, jawaban tertinggi adalah kategori setuju sebanyak 12 responden (30%) dengan rata-rata 3,88, sedangkan yang paling rendah adalah sangat tidak setuju dengan 1 responden (2%). Pada pernyataan mengenai gaji yang dianggap tidak memenuhi kebutuhan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 14 orang (35%) dengan rata-rata 3,40, sementara yang paling sedikit adalah sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (5%). Pada pernyataan tentang kebiasaan mencari informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan, jawaban terbanyak adalah setuju sebanyak 12 orang (30%) dengan rata-rata 3,73 dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%). Selanjutnya, pada pernyataan berniat meninggalkan perusahaan bila memperoleh pekerjaan lain yang lebih baik, jawaban tertinggi adalah setuju sebanyak 15 orang (38%) dengan rata-rata 4,08, sedangkan jawaban terendah tidak ada pada kategori sangat tidak setuju (0%). Pernyataan mengenai pernah berpikir untuk meninggalkan perusahaan juga menunjukkan kecenderungan tinggi, dengan jawaban terbanyak setuju sebanyak 17 orang (43%) dengan rata-rata 3,89 dan tidak ada yang memilih sangat tidak setuju (0%). Demikian pula, pada pernyataan sering berpikir tidak akan bekerja lebih lama di perusahaan, jawaban terbanyak adalah setuju sebanyak 15 orang (38%) dengan rata-rata 3,32

dan jawaban terendah tidak ada pada kategori sangat tidak setuju (0%). Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan cenderung berada pada kategori setuju terhadap berbagai pernyataan yang berkaitan dengan niat untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil pra survei *turnover intention* yang tinggi dapat mengindikasikan bahwa terdapat masalah dalam hal pengelolaan SDM pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Saat karyawan keluar, produktifitas pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri pasti akan terganggu. Perusahaan juga akan kehilangan karyawan yang mempunyai *skill* dan kemampuan dibidangnya sehingga jika ada karyawan baru, perusahaan harus melatih karyawan baru agar tidak ada *skill gap* yang terjadi di lapangan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk menekan tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi yaitu dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover intention* itu sendiri. Untuk memperdalam penelitian serta dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat dianggap sebagai faktor yang paling dominan dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan, telah dilakukan wawancara pendahuluan terhadap 30 orang karyawan untuk lebih mengetahui faktor apa saja yang menurut mereka dapat memengaruhi *turnover intention*.

Dari hasil wawancara pendahuluan, di dapati bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan atasan yang menjadi faktor terbesar terjadi *turnover intention* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Karyawan mengatakan bahwa Perusahaan belum memiliki SOP kerja yang baik, dan perusahaan enggan memberikan fasilitas yang mumpuni terkait teknis kerja dilapangan. Kemudian juga peran atasan yang kurang aktif dalam mendengar keluhan serta saran karyawan serta atasan kerap membuat keputusan sendiri menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Saat *change management* pada perusahaan buruk, maka *turnover intention* akan semakin tinggi. Kemudian gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya *turn over* sebab apabila gaya kepemimpinan atasan tidak mengayomi serta memberikan melibatkan karyawannya dengan baik, hal tersebut dapat meningkatkan tingginya *turnover intention* karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mobley (1977), bahwa beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) diantaranya adalah adanya lingkungan kerja, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Thoha (2020), dimana lingkungan kerja yang buruk berdampak pada tingginya *turnover intention* pada karyawan, sebaliknya dengan lingkungan kerja yang baik dapat menghindari mereka untuk keluar dari perusahaan.

Kemudian, peran kepemimpinan juga menjadi salah satu penyebab *turnover* terjadi disebuah perusahaan. Kepemimpinan yang buruk seringkali disebut alasan yang kuat dan paling berpengaruh pada tingkat *turnover sintention* karyawan (Rhee dkk, 2019). Griffith dan Hom (2000) mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya ialah gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja merupakan kondisi yang ada di sekitar karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan kinerja mereka. Lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, serta tekanan sosial dan politik (Kreitner & Kinicki, 2014). Lingkungan kerja dapat tercermin melalui beberapa aspek, yaitu: (1) suasana kerja yang kondusif; (2) hubungan dengan rekan kerja yang harmonis; (3) tersedianya fasilitas kerja yang memadai; dan (4) dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Apabila karyawan merasa lingkungan kerja di perusahaan kurang baik, maka hal ini dapat menimbulkan dampak negatif terhadap sikap dan perilaku mereka, salah satunya berupa meningkatnya *turnover intention* atau niat untuk keluar dari organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014). Untuk memperkuat fenomena masalah dan mengetahui lingkungan kerja di PT. Payung Mitrajaya Mandiri, dilakukan Pra-Survei pada 30 karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Berdasarkan hasil kuesioner variabel lingkungan kerja (X1), diperoleh rata-rata skor sebesar 2,34 yang berada pada kategori rendah-sedang. Pernyataan

mengenai suasana kerja menyenangkan memperoleh nilai rata-rata 2,33, sedangkan suasana kerja yang aman dan nyaman mendapat skor tertinggi sebesar 2,50. Hubungan kerja yang baik dengan rekan memperoleh skor rata-rata 2,34, sementara fasilitas kerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan menjadi aspek terendah dengan nilai 2,17. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum persepsi responden terhadap lingkungan kerja masih berada pada tingkat rendah-sedang, dengan perhatian khusus perlu diberikan pada peningkatan fasilitas kerja yang dinilai belum maksimal dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Selain lingkungan kerja, faktor lain yang diduga berhubungan erat dengan tingkat *turnover intention* karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam roda organisasi, pola kepemimpinan tidak berkait dengan jabatan, namun hal ini merupakan cerminan sikap dan kualitas manajemen dalam memimpin tim mereka mencapai tujuan organisasi yang baik. Gaya kepemimpinan tidak bersifat kaku, harus mampu menyesuaikan situasi yang terjadi dalam organisasi. Manajemen juga harus jeli dalam menerapkan gaya kepemimpinan dalam perusahaan, kesalahan dalam menerapkan gaya kepemimpinan disamping bisa mengaburkan tim dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan juga merasa tidak betah dan pada akhirnya memiliki kehendak untuk mengundurkan diri dari perusahaan (Herlambang dkk., 2024). Dengan adanya hal tersebut, seorang pimpinan dari Perusahaan harus memperhatikan bagaimana cara ia memimpin bawahannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT. Payung Mitrajaya Mandiri Bangka Belitung).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Payung Mitrajaya Mandiri, yang berlokasi di Provinsi Bangka, Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian ini dilakukan dalam waktu kurang lebih 3 bulan lamanya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Payung Mitrajaya Mandiri baik di Site maupun *Head office* yang terdiri dari 86 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu sebanyak 86 karyawan karena jumlah populasi adalah kurang dari 100 orang. Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian dengan menggunakan kuesioner. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Uji Hipotesis ditujukan untuk membuktikan hipotesis penelitian dengan hasil penelitian yang dilaksanakan. Uji Hipotesis melihat pengaruh *Change Management* dan Gaya Kepemimpinan secara menyeluruh terhadap *Turnover Intention* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri, melalui Uji Simultan, dan juga melihat pengaruh dari *Change Management* dan Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap *Turnover Intention* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	f	%
18-25 tahun	19	22,1
26-33 tahun	22	25,6
34-40 tahun	18	20,9
41-56 tahun	27	13,4

Jenis Kelamin	f	%
Laki-laki	39	45,3
Perempuan	47	54,7
Pendidikan	f	%
SMA/Sederajat	25	29,1
D3	23	26,7
S1	30	34,9
S2	8	9,3
Masa Kerja	f	%
< 1 tahun	14	16,3
1-2 tahun	33	38,4
3-5 tahun	20	23,3
> 6 tahun	19	22,0
Lingkungan kerja	f	%
Sangat tidak baik	12	14,0
Tidak baik	24	27,9
Cukup	30	34,9
Baik	12	14,0
Sangat baik	8	9,2
Gaya Kepemimpinan	f	%
Sangat tidak baik	16	18,6
Tidak baik	24	27,9
Cukup	25	29,1
Baik	14	16,3
Sangat baik	7	8,1
Turnover Intention	f	%
Sangat tinggi	16	18,6
Tinggi	26	30,2
Sedang	16	18,6
Rendah	15	17,4
Sangat Rendah	13	15,2

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden yang berusia 18-25 tahun ada 19 orang (22,1%), usia 26-33 tahun ada 22 orang (25,6%), usia 34-40 tahun ada 18 orang (20,9%), dan usia 41-56 tahun ada 27 orang (31,4%). Responden yang berjenis kelamin laki-laki ada 39 orang (45,3%) dan perempuan ada 47 orang (54,7%). Responden yang berpendidikan SMA/Sederajat ada 25 orang (29,1%), D3 ada 23 orang (26,7%), S1 ada 30 orang (34,9%), dan S2 ada 8 orang (9,3%). Responden yang memiliki masa kerja < 1 tahun ada 14 orang (16,3%), masa kerja 1-2 tahun ada 33 orang (38,4%), masa kerja 2-5 tahun ada 20 orang (23,3%), dan masa kerja > 6 tahun ada 19 orang (22,0%). Responden yang menyatakan lingkungan kerja sangat tidak baik ada 12 orang (14,0%), tidak baik ada 24 orang (27,9%), cukup ada 30 orang (34,9%), baik ada 12 orang (14,0%), dan sangat baik ada 8 orang (9,2%). Responden yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat tidak baik ada 16 orang (18,6%), tidak baik ada 24 orang (27,9%), cukup ada 25 orang (29,1%), baik ada 14 orang (16,3%), dan sangat baik ada 7 orang (8,1%). Responden yang menyatakan bahwa *turnover*

intention sangat tinggi ada 16 orang (18,6%), tinggi ada 26 orang (30,2%), sedang ada 16 orang (18,6%), rendah ada 15 orang (17,4%), dan sangat sangat rendah ada 13 orang (15,2%).

Tabel 2.
Hasil Uji Simultan

Model	F	Sig.
Regression	62,950	0,000

Uji simultan (Uji F) menghasilkan nilai F sebesar 62,950 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), membuktikan bahwa secara bersama-sama variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki nilai t sebesar 5,453 (sig. 0,000) dan gaya kepemimpinan memiliki nilai t sebesar 2,471 (sig. 0,016), keduanya signifikan pada taraf 5%.

Tabel 3.
Hasil Uji Parsial

Variabel	t	Sig.
Lingkungan kerja	5,453	0,000
Gaya kepemimpinan	2,471	0,016

Berdasarkan tabel uji simultan di atas, disimpulkan bahwa:

- Lingkungan kerja memiliki nilai t sebesar 5,453 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), artinya ada pengaruh *lingkungan kerja* terhadap *turnover intention* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri.
- Gaya kepemimpinan memiliki nilai t sebesar 2,471 dengan signifikansi 0,016 ($p < 0,05$), artinya ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri

Tabel 4.
Hasil Uji Determinasi

Variabel	Beta	Sig.
Lingkungan kerja	0,665	0,000
Gaya kepemimpinan	0,289	0,016

Berdasarkan tabel uji determinasi di atas diperoleh nilai beta terbesar adalah variabel lingkungan kerja sebesar 0,665 yang artinya variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *turnover intention* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri adalah variabel lingkungan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,566 dan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Adapun nilai uji t lingkungan kerja sebesar 5,453, yang menunjukkan bahwa variabel ini memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap intensi keluar karyawan. Hasil uji determinasi juga memperkuat temuan ini dengan nilai beta sebesar 0,665, menjadikan lingkungan kerja sebagai variabel yang paling dominan dalam menjelaskan variasi *turnover*

intention di perusahaan ini. Distribusi frekuensi responden mengungkapkan bahwa sebagian besar karyawan menilai lingkungan kerja di PT. Payung Mitrajaya Mandiri dalam kategori cukup (34,9%) hingga tidak baik (27,9%). Kondisi ini mencerminkan adanya ketidakpuasan yang cukup signifikan terhadap aspek-aspek lingkungan kerja, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang pada gilirannya mendorong meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Nitisemito (2000) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedarmayanti (2017) memperluas konsep ini dengan membedakan lingkungan kerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik yang mencakup kondisi tempat kerja yang dapat dirasakan secara langsung seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan fasilitas kerja; serta lingkungan kerja non-fisik yang meliputi semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja.

Teori dua faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg relevan dalam konteks ini. Herzberg membedakan antara faktor *hygiene* (ekstrinsik) yang bila tidak terpenuhi menimbulkan ketidakpuasan dan lingkungan kerja termasuk dalam kategori ini dengan faktor motivasional (intrinsik). Ketika faktor *hygiene* seperti kondisi lingkungan kerja tidak memadai, karyawan tidak hanya mengalami ketidakpuasan tetapi juga mempertimbangkan untuk mencari alternatif pekerjaan di tempat lain. Hal ini sejalan dengan Model Proses *Turnover* yang dikemukakan oleh Mobley (1977), yang menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja yang dapat dipicu oleh lingkungan kerja yang buruk merupakan anteseden langsung dari *turnover intention*. Lebih lanjut, teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang buruk merupakan bagian dari tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang bila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai akan memicu stres kerja dan akhirnya mendorong *turnover intention*. Ketika karyawan secara terus-menerus terpapar pada lingkungan kerja yang tidak kondusif, mekanisme psikologis penarikan diri (*psychological withdrawal*) akan teraktivasi, yang berujung pada niat untuk keluar dari organisasi.

Temuan penelitian ini mendapat dukungan kuat dari berbagai penelitian empiris yang dilakukan dalam kurun waktu 2021 hingga 2026. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati dan Hidayat (2021) dalam jurnal *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* menemukan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif khususnya yang ditandai oleh fasilitas yang tidak memadai dan hubungan interpersonal yang buruk secara signifikan meningkatkan *turnover intention* karyawan di perusahaan manufaktur di Jawa Timur ($\beta = 0,412$; $p < 0,01$). Penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan aspek fisik dan sosial lingkungan kerja merupakan intervensi kritis dalam menekan angka *turnover*. Prasetyo, Wulandari, dan Santoso (2022) mengonfirmasi bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang negatif merupakan prediktor signifikan *turnover intention* ($r = 0,53$; $p < 0,001$). Penelitian ini secara khusus menyoroti dimensi keamanan kerja dan kenyamanan fisik sebagai faktor yang paling berkorelasi dengan niat keluar karyawan di sektor pertambangan dan energi. Kurniawan dan Puspitasari (2022) menemukan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan *turnover intention* dimediasi oleh kepuasan kerja. Studi ini menunjukkan bahwa dampak lingkungan kerja yang buruk terhadap *turnover* sebagian besar bekerja melalui penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan, dengan efek tidak langsung sebesar 0,318 ($p < 0,05$). Penelitian Fitriani, Hasanah, dan Yusuf (2023) dalam *Asian Journal of Management Studies* melaporkan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik khususnya tata ruang, pencahayaan, dan sirkulasi udara memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* ($\beta = -0,387$; $p < 0,01$). Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan banyaknya karyawan yang menilai

lingkungan kerja dalam kategori tidak baik disertai *turnover intention* yang tinggi.

Arah pengaruh yang positif pada penelitian ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Secara substansif, koefisien positif ($\beta = 0,566$) dalam konteks penelitian ini dapat dipahami sebagai berikut: semakin buruk penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja mereka sebagaimana tercermin dari mayoritas responden yang memilih kategori "tidak baik" hingga "cukup" semakin tinggi *turnover intention* mereka. Instrumen pengukuran yang digunakan memposisikan skor yang lebih tinggi pada lingkungan kerja sebagai indikasi persepsi yang lebih baik; namun realitas lapangan menunjukkan ketidaksesuaian kondisi kerja di PT. Payung Mitrajaya Mandiri dengan standar yang diharapkan karyawan, sehingga mendorong niat keluar. Kondisi ini sangat relevan mengingat PT. Payung Mitrajaya Mandiri beroperasi di Bangka Belitung dengan karakteristik industri yang melibatkan aktivitas lapangan yang menantang. Karyawan yang bekerja di lingkungan fisik yang kurang mendukung baik dari sisi keamanan, fasilitas, maupun kenyamanan cenderung memiliki tingkat stres kerja yang lebih tinggi. Ketika stres kerja melampaui ambang toleransi individu, mekanisme kognitif pencarian alternatif pekerjaan menjadi aktif, yang pada akhirnya bermuara pada *turnover intention* yang semakin menguat.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,257 dan nilai signifikansi 0,016 ($p < 0,05$). Nilai uji t sebesar 2,471 mengindikasikan pengaruh parsial yang nyata dari gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Distribusi responden menunjukkan bahwa 18,6% menilai gaya kepemimpinan sangat tidak baik, 27,9% tidak baik, dan 29,1% cukup. Artinya, lebih dari 75% karyawan menilai gaya kepemimpinan di perusahaan ini belum optimal, yang menjadi salah satu faktor pendorong tingginya niat untuk keluar. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Hersey dan Blanchard dalam teori *Situational Leadership* (1969) menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi; efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. Ketika pemimpin gagal menyesuaikan gayanya dengan kebutuhan dan kematangan karyawan, maka akan terjadi disonansi yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya *turnover intention*. Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh Blau (1964) memberikan kerangka yang sangat relevan dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan *turnover intention*. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip timbal balik: ketika pemimpin memberikan dukungan, perhatian, dan pengakuan yang memadai, karyawan cenderung merespons dengan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika pemimpin gagal memenuhi ekspektasi ini misalnya dengan bersikap otoriter, tidak komunikatif, atau tidak memberikan apresiasi karyawan akan mengevaluasi ulang komitmen mereka dan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.

Leader-Member Exchange (LMX) Theory yang dikembangkan Graen dan Uhl-Bien (1995) menegaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader-member exchange quality*) merupakan prediktor kuat *turnover intention*. Karyawan yang berada dalam kelompok "out-group" yaitu mereka yang memiliki hubungan berkualitas rendah dengan pemimpinnya memiliki tingkat *turnover intention* yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang masuk dalam kelompok "in-group". Kondisi ini relevan dengan temuan di PT. Payung Mitrajaya Mandiri, di mana mayoritas karyawan menilai gaya kepemimpinan

yang ada belum mendukung terciptanya hubungan pemimpin-bawahan yang berkualitas tinggi. Mulyadi, Rahmah, dan Trianasari (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* ($\beta = -0,456$; $p < 0,01$), sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif ($\beta = 0,312$; $p < 0,05$) dalam konteks industri manufaktur. Studi ini mengimplikasikan bahwa organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang inspiratif dan cenderung transaksional akan menghadapi risiko *turnover* yang lebih tinggi, yang konsisten dengan kondisi di PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Situmorang, Panjaitan, dan Simanullang (2024) dalam *Journal of Economics, Business, and Management* mengkaji konteks spesifik perusahaan di Sumatera yang memiliki relevansi geografis langsung dengan penelitian ini. Mereka menemukan bahwa dimensi tanggung jawab terhadap bawahan dan pemberian teladan oleh pemimpin merupakan prediktor terkuat *turnover intention* di wilayah tersebut ($\beta = -0,423$ dan $\beta = -0,389$ masing-masing; $p < 0,01$). Karyawan di Sumatera menunjukkan sensitivitas yang tinggi terhadap aspek role modeling pemimpin mereka dalam memutuskan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang ditemukan dalam penelitian ini dengan koefisien 0,257 mengindikasikan bahwa dalam konteks PT. Payung Mitrajaya Mandiri, peningkatan persepsi terhadap praktik kepemimpinan yang ada (yang saat ini dinilai negatif oleh mayoritas karyawan) belum cukup untuk menjelaskan *turnover intention*. Interpretasi yang lebih tepat adalah bahwa ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan yang berlaku yang mencakup ketidakmampuan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang kurang efektif, dan minimnya motivasi yang diberikan berkontribusi secara langsung terhadap meningkatnya niat karyawan untuk keluar. Implikasi manajerial yang paling mendesak adalah perlunya audit kepemimpinan yang komprehensif di PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Manajemen perlu menginvestasikan sumber daya dalam program pengembangan kepemimpinan yang terstruktur, mencakup pelatihan komunikasi efektif, pengambilan keputusan berbasis data, teknik motivasi karyawan, dan pengembangan kemampuan *coaching* para pemimpin lini pertama.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turn Over Karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri

Hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan nilai F sebesar 62,950 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), yang membuktikan bahwa secara bersama-sama variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri. Nilai F yang besar ini mengindikasikan kekuatan model prediksi yang tinggi dan menunjukkan bahwa kombinasi kedua variabel independen tersebut memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam menjelaskan variasi *turnover intention* karyawan. Pengaruh simultan yang kuat ini dapat dipahami melalui perspektif sistem organisasi. Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan tidak beroperasi secara independen, melainkan saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif, sementara lingkungan kerja yang baik memberikan konteks yang mendukung implementasi berbagai gaya kepemimpinan yang efektif. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk seringkali menjadi sumber langsung dari berbagai masalah lingkungan kerja, seperti konflik interpersonal, budaya kerja yang toksik, dan ketidakjelasan peran yang menciptakan ketidakpastian bagi karyawan.

Hubungan sinergistik antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi *turnover intention* telah dibuktikan oleh berbagai penelitian. Islam et al. (2012) menemukan dalam penelitiannya pada industri garmen Bangladesh bahwa interaksi antara kondisi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memiliki efek yang lebih besar terhadap

turnover intention dibandingkan efek masing-masing variabel secara terpisah. Karyawan yang mengalami lingkungan kerja yang buruk sekaligus kepemimpinan yang tidak efektif menunjukkan kecenderungan turnover yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya mengalami salah satu kondisi yang tidak menguntungkan tersebut. Dari perspektif teoritis, Hackman dan Oldham (1976) dalam teori Karakteristik Pekerjaan mereka mengidentifikasi bahwa kualitas lingkungan kerja dan dukungan kepemimpinan secara bersama-sama membentuk kondisi psikologis kritis yang memengaruhi motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan efektivitas kinerja karyawan. Ketika kedua faktor tersebut tidak memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, motivasi untuk tetap bertahan dalam organisasi akan menurun secara signifikan. Persamaan regresi $Y = 0,189 + 0,566X_1 + 0,257X_2$ memberikan gambaran kuantitatif yang jelas mengenai kontribusi relatif kedua variabel independen terhadap turnover intention. Koefisien lingkungan kerja (0,566) yang hampir dua kali lebih besar dari koefisien gaya kepemimpinan (0,257) mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki dampak yang lebih langsung dan substansial terhadap kecenderungan turnover karyawan.

Implikasi dari temuan pengaruh simultan ini adalah bahwa strategi manajemen SDM yang efektif harus mengintegrasikan perbaikan lingkungan kerja dengan pengembangan kapabilitas kepemimpinan secara bersamaan. Intervensi yang hanya berfokus pada salah satu aspek akan menghasilkan dampak yang lebih terbatas dibandingkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi. Manajemen PT. Payung Mitrajaya Mandiri perlu mengembangkan program holistik yang mencakup perbaikan kondisi fisik dan non-fisik lingkungan kerja sekaligus meningkatkan kualitas kepemimpinan di semua level organisasi. Penelitian Harnoto (2002) menegaskan bahwa turnover intention merupakan fenomena multidimensi yang tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Interaksi kompleks antara berbagai faktor organisasional, individual, dan eksternal membentuk kecenderungan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, model penelitian yang mengintegrasikan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sebagai prediktor simultan turnover intention memiliki relevansi teoritis dan praktis yang tinggi. Kedua, dari perspektif teori COR (Hobfoll, 1989), lingkungan kerja yang buruk menguras lebih banyak sumber daya karyawan dibandingkan kepemimpinan yang tidak efektif, karena karyawan harus terus-menerus mengalokasikan energi untuk mengkompensasi atau bertahan dari kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Proses pengurasan sumber daya yang berkelanjutan ini menciptakan kebutuhan yang mendesak untuk melarikan diri dari situasi yang mengancam, yang termanifestasi sebagai turnover intention. Ketiga, dalam konteks demografis responden penelitian ini, mayoritas karyawan memiliki masa kerja 1-2 tahun yang relatif singkat. Karyawan dengan pengalaman kerja yang terbatas di perusahaan cenderung lebih sensitif terhadap kondisi lingkungan kerja karena mereka masih dalam proses adaptasi dan pembentukan ekspektasi terhadap lingkungan kerja mereka. Ketika kondisi aktual tidak sesuai dengan ekspektasi yang terbentuk selama proses rekrutmen, disonansi kognitif yang dihasilkan mendorong evaluasi ulang terhadap keputusan untuk bergabung dengan perusahaan. Keempat, distribusi persepsi responden terhadap lingkungan kerja yang menunjukkan bahwa 41,9% karyawan menilai lingkungan kerja sangat tidak baik hingga tidak baik, dibandingkan 46,5% untuk gaya kepemimpinan, namun dengan nilai beta lingkungan kerja yang jauh lebih tinggi, mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja lebih sensitif dalam memengaruhi turnover intention per unit perubahan persepsi. Hal ini kemungkinan mencerminkan bahwa aspek-aspek spesifik lingkungan kerja yang diukur dalam penelitian ini (9 item) lebih langsung terkait dengan pengalaman kerja sehari-hari yang memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.

Temuan mengenai dominasi lingkungan kerja ini konsisten dengan penelitian Sousa-Poza dan Henneberger (2004) yang menganalisis data dari 25 negara dan menemukan bahwa

kondisi fisik dan psikososial tempat kerja merupakan prediktor terkuat turnover intention yang lebih kuat dari kepemimpinan di sebagian besar konteks yang diteliti. Penelitian komparatif ini menegaskan bahwa fokus pada perbaikan lingkungan kerja sebagai prioritas utama dalam strategi retensi karyawan memiliki dukungan empiris yang kuat dari berbagai konteks budaya dan industri.

KESIMPULAN

Bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri ($\beta = 0,566$; $t = 5,453$; $p = 0,000 < 0,05$). Lingkungan kerja merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi *turnover intention* dengan nilai beta sebesar 0,665. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja baik dari dimensi fisik seperti fasilitas, keamanan, dan kenyamanan, maupun dimensi non-fisik seperti suasana kerja dan hubungan interpersonal yang saat ini dinilai tidak optimal oleh mayoritas karyawan (41,9% dalam kategori tidak baik atau sangat tidak baik) berkontribusi secara substansial terhadap tingginya *turnover intention* di perusahaan ini. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri ($\beta = 0,257$; $t = 2,471$; $p = 0,016 < 0,05$). Lebih dari tiga perempat karyawan (75,6%) menilai gaya kepemimpinan yang berlaku dalam kategori tidak baik hingga cukup. Hal ini mencerminkan bahwa praktik kepemimpinan yang ada khususnya dalam aspek kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi bawahan, dan pemberian teladan belum memenuhi ekspektasi karyawan dan menjadi faktor pemicu *turnover intention*. Secara simultan, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Payung Mitrajaya Mandiri ($F = 62,950$; $p = 0,000 < 0,05$). Kedua variabel ini secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *turnover intention* yang terjadi di perusahaan, menunjukkan bahwa penanganan masalah *turnover* di PT. Payung Mitrajaya Mandiri memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi, bukan hanya intervensi parsial pada satu variabel saja. Tingkat *turnover intention* karyawan di PT. Payung Mitrajaya Mandiri berada pada level yang mengkhawatirkan, di mana 48,8% karyawan memiliki *turnover intention* pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Kondisi ini menjadi peringatan dini bagi manajemen bahwa tanpa intervensi yang tepat dan segera, perusahaan berisiko menghadapi gelombang *turnover* aktual yang akan berdampak signifikan terhadap keberlangsungan operasional dan daya saing organisasi. Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, peneliti mengajukan sejumlah saran yang bersifat strategis dan operasional kepada berbagai pihak. Manajemen hendaknya memprioritaskan perbaikan kondisi lingkungan kerja sebagai agenda strategis jangka menengah. Langkah konkret yang dapat dilakukan mencakup: (a) melakukan *workplace audit* yang komprehensif untuk mengidentifikasi titik-titik permasalahan lingkungan kerja yang paling kritis; (b) menyusun program perbaikan fasilitas kerja berbasis prioritas dengan alokasi anggaran yang memadai; (c) mengembangkan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang lebih robust, mengingat karakteristik industri yang beroperasi di lapangan; (d) menciptakan forum komunikasi reguler antara karyawan dan manajemen untuk menampung aspirasi terkait kondisi lingkungan kerja; dan (e) mengimplementasikan program *employee wellness* yang komprehensif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources Model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall.