

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Lilik Muviana

Universitas Negeri Surabaya

lilik.18082@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study examines the relationship between the physical and non-physical work environments on turnover intention through job satisfaction as an intervening variable. The data is collected using convenience sampling. The total respondents obtained are 41 employees from a company by distributing offline questionnaires. This research is a quantitative approach to causality analysis using Structural Equation Modelling (SEM) analysis technique in SmartPLS software version 3.0. This study shows that the physical work environment does not affect employee job satisfaction and turnover intention. The non-physical work environment has a significant positive effect on job satisfaction. The non-physical work environment has a significant negative effect on turnover intention. And Job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention. This research implies that the company is conducting training on internalising company values. The company leaders could better provide direction to subordinates at work and offer promotion opportunities for employees with high work performance. To increase job satisfaction and reduce turnover intention, companies can also improve the non-physical work environment by implementing employee policies that do not harm the company and its employees, e.g., continuing to provide WFH employees' salaries.

Keywords: job satisfaction; non-physical work environment; physical work environment; turnover intention.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya penting bagi kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan dalam persaingan komersial saat ini. SDM harus diatur sebaik mungkin agar dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap pertumbuhan perusahaan. Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan sebuah perusahaan (Meilano & Nugraheni, 2017). Perusahaan dapat berfungsi lebih baik jika memiliki tingkat kinerja staf yang tinggi (Irbayuni, 2012). Menurut Meilano & Nugraheni (2017), untuk menjadi sukses, perusahaan harus memperhatikan personilnya. Karyawan yang merasa diabaikan atau kebutuhannya tidak terpenuhi akan berhenti dari posisinya saat ini (*turnover*).

Mathis & Jackson (2003) menjelaskan bahwa *turnover* adalah suatu proses di mana seorang karyawan meninggalkan perusahaan atau organisasi dan harus digantikan. *Turnover* adalah kejadian biasa di tempat kerja selama tingkat *turnover* tidak terlalu tinggi. Menurut Fahrizal & Utama (2017), tingkat *turnover* lebih dari 10% dalam satu tahun dianggap tinggi. Karena meningkatnya tingkat pergantian staf, bisnis harus menyisihkan lebih banyak uang untuk menutupi biaya perekrutan, pemilihan, dan pelatihan pekerja baru. Keberhasilan keuangan perusahaan akan terhambat dengan besarnya anggaran yang diberikan. Pergantian staf akan berdampak pada efisiensi operasi perusahaan karena masuk dan keluarnya pekerja mengubah ritme kerja secara umum.

Fenomena terjadinya tingkat *turnover* yang belum baik ternyata juga dialami oleh PT Citraraya Mandiri Motor yang ada di Kecamatan Lakarsantri, Kota Surabaya. PT Citraraya Mandiri Motor merupakan dealer Honda ke-88 di bawah PT HPM dan merupakan dealer ke-13 di wilayah Jatim, Bali, dan Nusa Tenggara. PT Citraraya Mandiri Motor diresmikan pada tanggal 31 Mei 2011. PT Citraraya Mandiri Motor mempunyai karyawan sebanyak 99 orang yang terbagi ke dalam berbagai divisi pada awal tahun 2021, PT Citraraya Mandiri Motor bertempat di Jalan Emerald Mansion Citraraya Blok TX, Kav.9, Citraland, Surabaya.

Dari hasil wawancara dengan perwakilan PT Citraraya Mandiri Motor pada tanggal 12 Oktober 2021, didapatkan hasil bahwa PT Citraraya Mandiri Motor mempunyai tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Pada 2020, jumlah karyawan di awal tahun berjumlah 196 karyawan, karyawan keluar berjumlah 123, karyawan masuk berjumlah 20, dan karyawan akhir tahun berjumlah 107, sehingga tingkat *turnover* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor tahun 2020 sebesar 81,5%. Pada tahun 2021, jumlah karyawan di awal tahun berjumlah 107 karyawan, karyawan keluar berjumlah 40, karyawan masuk berjumlah 24, dan karyawan akhir tahun berjumlah 91, sehingga tingkat *turnover* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor tahun 2021 sebesar 40,4%. Tingkat *turnover* karyawan di PT Citraraya Mandiri Motor masih belum baik karena melebihi 10% pertahunnya. Hal ini akan membuat perusahaan kehilangan banyak biaya, baik biaya langsung (biaya rekrutmen, biaya seleksi, biaya pelatihan, dan pengembangan) maupun tidak langsung (komitmen karyawan, kualitas produk, tingkat produksi, dan keuntungan).

Turnover karyawan dapat terjadi karena adanya keinginan dari karyawan untuk keluar dari pekerjaannya atau disebut dengan *turnover intention* (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). *Turnover intention* merupakan pikiran karyawan tentang meninggalkan organisasi dengan sukarela (Susanto & Gunawan, 2013). Menurut Koestanto & Ardi (2017), keinginan berpindah adalah indikasi awal terjadinya *turnover* di sebuah perusahaan. Keinginan tersebut timbul pada saat karyawan masih bekerja di perusahaan yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Mobley (1986), faktor-faktor yang memengaruhi timbulnya *turnover intention* adalah karakteristik individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Meilano & Nugraheni (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Gede *et al.* (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Luz *et al.*, 2018). Emosi ini mungkin berdampak pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin meningkatkan outputnya baik secara kuantitas maupun kualitas (Pramitha *et al.*, 2012). Kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan perilaku positif di tempat kerja. Karyawan yang senang dengan pekerjaan mereka terlihat dari kinerja mereka (Dhermawan *et al.*, 2012). Menurut Irbayuni (2012), pekerja yang senang dengan pekerjaan mereka akan tetap setia kepada perusahaannya untuk jangka waktu yang lama dan pekerja yang tidak puas lebih cenderung mencari pekerjaan baru (*turnover intention*).

Berdasarkan penelitian Zaki & Marzolina (2016), kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover intention*. Akan tetapi, Ningsih (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, dan penelitian Meilano & Nugraheni (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Perusahaan sebagai pemberi kerja, harus menawarkan fasilitas bagi pekerjanya untuk meningkatkan kepuasan kerja (Gede *et al.*, 2017). Perusahaan dapat membantu karyawan dengan memberikan insentif dan tunjangan lainnya, serta menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai keadaan. Kebahagiaan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai variabel, termasuk kepribadian setiap karyawan (Sutrisno, 2009). Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekeliling pekerja yang dapat memengaruhi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya, baik aspek fisik maupun aspek nonfisik (Fahmy *et al.*, 2021). Dimensi lingkungan kerja ada dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang negatif sebaliknya akan menyebabkan pekerja merasa tidak nyaman dan tidak puas dalam bekerja. Karyawan akan menurun kinerjanya dan bahkan mungkin mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi atau mencari pekerjaan di tempat lain, sehingga

Lilik Muviana, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

sangat penting bagi organisasi untuk menyediakan atau mengembangkan suasana kerja yang menyenangkan (Meilano & Nugraheni, 2017).

Berdasarkan penelitian Meilano & Nugraheni (2017), lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Akan tetapi, penelitian Dhermawan *et al.* (2012) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan Dewi *et al.* (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dan tingkat kepuasan kerjanya juga akan meningkat (Sedarmayanti, 2017). *Turnover* karyawan akan berkurang serta keinginan mereka untuk keluar dari organisasi akan menurun. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan meningkat jika perusahaan gagal menciptakan lingkungan kerja yang positif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi pekerja. Chaubey & Sahoo (2018) berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik yang ada di sekitar karyawan seperti bangunan, desain ruang kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Fahmy *et al.* (2021), lingkungan kerja fisik adalah aspek fisik di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja fisik dapat berupa luas ruang kerja, kebisingan, pencahayaan, suhu udara, keamanan yang ada di sekitar karyawan (Meilano & Nugraheni, 2017). Lingkungan kerja fisik juga dapat berupa temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, suara bising, kebersihan, dan kelengkapan alat kerja (Afandi, 2018). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari penelitian Chaubey & Sahoo (2018) yaitu pencahayaan dan suhu udara, kebisingan, desain ruang kerja, dan keamanan kerja.

Lingkungan Kerja Non-Fisik

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja non-fisik mencakup segala kondisi yang terjadi dalam konteks hubungan kerja, baik dalam hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, atau dengan bawahan. Wursanto (2009) mendefinisikan lingkungan kerja non-fisik sesuatu yang berkaitan aspek psikologis dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja nonfisik dapat dirasakan oleh indra manusia tetapi tidak dapat dilihat, didengar, atau diraba (Mangkunegara & Agustine, 2016). Lingkungan kerja non-fisik mencakup semua aspek nonfisik di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Fahmy *et al.*, 2021). Lingkungan kerja non-fisik mencerminkan hubungan yang mendukung antara level manajer, bawahan, dan rekan kerja (Nitisemito, 2002). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari penelitian Mangkunegara & Agustine (2016) yaitu hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antar rekan kerja, hubungan manajemen dengan karyawan, kebijakan manajemen, kenyamanan interaksi dengan rekan kerja, dan hubungan antar rekan manajerial.

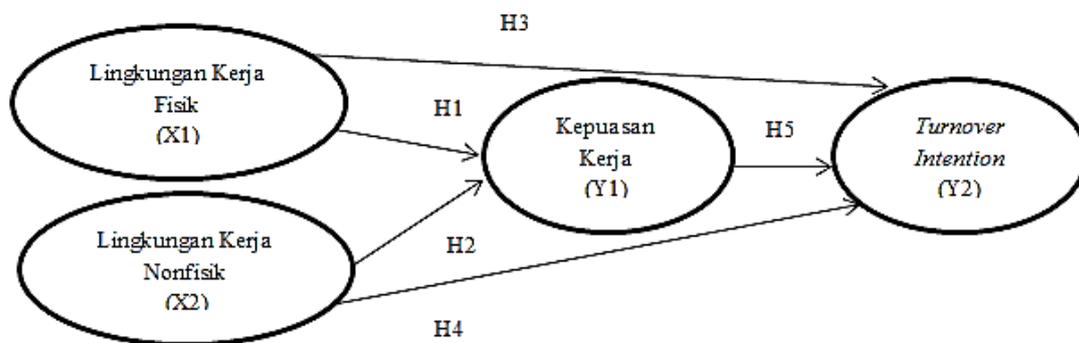
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan (Luz *et al.*, 2018). Menurut Colquitt *et al.* (2019), kepuasan kerja adalah persepsi individu tentang pekerjaan yang dilakukan dan apa yang mereka pikirkan tentang pekerjaan itu. Kepuasan kerja merupakan respon positif atau memuaskan yang dihasilkan dari evaluasi kerja, prestasi kerja, atau pengalaman kerja (Wae-esor *et al.*, 2016). Kepuasan kerja mengarah pada hasil kerja yang positif dan perilaku karyawan (Akinwale & George, 2020). Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu Luz *et al.* (2018) yaitu kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan gaji, kepuasan dengan atasan, kepuasan jenis pekerjaan, dan kepuasan promosi.

Turnover Intention

Turnover intention adalah niat karyawan secara sukarela meninggalkan pekerjaannya (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Luz *et al.* (2018) juga berpendapat bahwa turnover intention adalah niat karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat dia bekerja saat ini. Menurut Flippo (1994), turnover intention adalah kecenderungan atau keinginan karyawan untuk secara sukarela berhenti dari pekerjaannya. Menurut Ogbeibu *et al.* (2021), turnover intention adalah niat yang disadari anggota tim untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat. Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain (Mobley *et al.*, 1978). Turnover intention dapat berdampak buruk bagi karyawan dan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian berasal dari penelitian Mobley *et al.* (1978) yaitu *thinking of quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan), *intention to search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain), dan *intention to quit* (intensi untuk keluar dari perusahaan).

Hubungan antar Variabel



Gambar 1. KERANGKA PEMIKIRAN

Hubungan antar variabel dapat dilihat dari Gambar 1. Kepuasan kerja mengacu pada tingkat lingkungan kerja dengan harapan dan kebutuhan karyawan (Meilano & Nugraheni, 2017). Karyawan akan senang jika kebutuhan mereka terpenuhi dan harapan mereka untuk organisasi terwujud (Meilano & Nugraheni, 2017). Perasaan tidak puas akan tumbuh jika banyak hal yang tidak sesuai dengan standar karyawan (Meilano & Nugraheni, 2017). Kondisi kerja fisik, seperti ruang gerak yang cukup, suhu udara dan pencahayaan yang memadai, serta keamanan kerja diharapkan oleh setiap karyawan. Penelitian Meilano & Nugraheni (2017), dan Sudana & Supartha (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Aspek non-fisik di tempat kerja, seperti kualitas hubungan seseorang dengan rekan kerja dan atasan, serta adanya lingkungan kerja yang dinamis akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang (Mangkunegara, 2013). Karyawan lebih cenderung bahagia dalam pekerjaan mereka ketika mereka bekerja dalam suasana yang mereka sukai. Karyawan akan merasa nyaman dan puas jika perusahaan memenuhi harapan mereka terhadap lingkungan kerja non-fisik (Meilano & Nugraheni, 2017). Penelitian Meilano & Nugraheni (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja fisik yang baik memungkinkan pekerja merasa nyaman dan betah dalam organisasi tempat mereka bekerja (Meilano & Nugraheni, 2017). Hal ini akan mengurangi keinginan atau niat mereka untuk berhenti. Penelitian Robbins & Judge (2013) menemukan bahwa jika pekerja tidak senang dengan lingkungan kerja fisik mereka, maka mereka mungkin lebih memilih meninggalkan organisasi. Penelitian yang dilakukan Meilano & Nugraheni (2017) dan Gede *et al.* (2017)

Lilik Muviana, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: Lingkungan kerja fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Lingkungan kerja non-fisik yang baik akan membuat pekerja merasa nyaman dan mendorong mereka untuk tetap berada di organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan akan merasa betah di tempat kerja jika mereka memiliki hubungan yang kuat dengan atasan dan rekan kerja mereka. Hubungan yang buruk antara karyawan dengan atasan atau koleganya dapat menyebabkan karyawan tersebut mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja (Meilano & Nugraheni, 2017). Penelitian Meilano & Nugraheni (2017) dan Gede *et al.* (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H4: Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Menurut Robbins & Judge (2013), pengurangan kepuasan kerja adalah teknik prediksi untuk menentukan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung ingin keluar dari organisasi (Zaki & Marzolina, 2016). *Turnover intention* karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang percaya bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik akan bahagia dengan posisinya saat ini. Karyawan akan lebih produktif dalam bekerja jika mereka puas dengan lingkungan kerjanya dan akan mengurangi *turnover intention*. Penelitian Zaki & Marzolina (2016), Gede *et al.* (2017), dan Luz *et al.* (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Variabel endogen dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja dan *turnover intention*, sedangkan variabel eksogen adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Objek dalam penelitian ini adalah PT Citraraya Mandiri Motor. Data yang digunakan adalah jenis data kuantitatif, bersumber dari data primer yang diperoleh dari hasil kuisioner yang disebarluaskan secara *offline*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Pengambilan sampel menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan *convenience sampling* yang mengacu pada penelitian Komala & Suryani (2019). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 41 karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Jawaban responden diukur menggunakan skala *Likert 5* skala. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan program SmartPLS versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

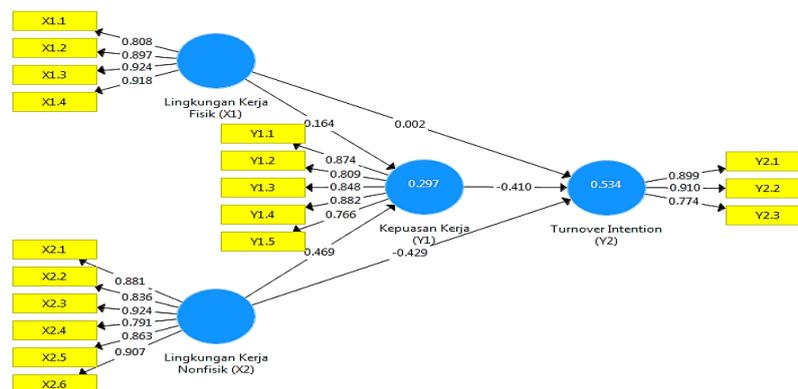
Karakteristik yang dimiliki responden dalam penelitian ini terdiri dari 23 atau 56,1% laki-laki dan perempuan sebanyak 18 atau 43,9% dengan berbagai golongan usia yaitu usia 18-20 tahun sebanyak 2 atau 4,9%, usia 22-23 tahun sebanyak 3 atau 7,3%, usia 24-26 tahun sebanyak 4 atau 9,8%, usia 27-30 tahun sebanyak 19 atau 46,3%, dan 30 tahun ke atas sebanyak 13 atau 31,7%. Pendidikan terakhir responden terdiri dari lulusan SMA/ sederajat berjumlah 28 atau 68,3%, Diploma sebanyak 5 atau 12,2%, dan S1 sebanyak 8 atau 19,5%. Jabatan responden dalam penelitian ini terdiri dari *receptionist* sebanyak 4 atau 9,8%, operator sebanyak 1 atau 2,4%, *marcomm staff* sebanyak 2 atau 4,9%, *mecanic staff* sebanyak 4 atau 9,8%, *F&A staff* sebanyak 3 atau 7,3%, *service manager* sebanyak 1 atau 2,4%, HR&GA sebanyak 2 atau 4,9%, *sales consultant* sebanyak 5 atau 12,2%, *office girl* sebanyak 2 atau 4,9%, *spare part* sebanyak 2 atau 4,9%, PDI sebanyak 3 atau 7,3%, *IT staff* sebanyak 2 atau 4,9%, *sales administration staff* sebanyak 1 atau 2,4%, *foreman servis* sebanyak 3 atau 7,3%, dan *customer care officer* sebanyak 6 atau 14,6%. Pendapatan responden terdiri dari pendapatan Rp2.000.000-Rp4.000.000 sebanyak 39 atau 95,1%, dan Rp5.000.000-Rp7.000.000 sebanyak 2 atau 4,9%.

Karakteristik Jawaban Responden

Penelitian ini menggunakan indeks *three box method* untuk mendeskripsikan data dari rata-rata jawaban responden, di mana angka paling rendah adalah 1 dan paling tinggi adalah 5. Penjelasan rata-rata penilaian indikator lingkungan kerja fisik, yaitu penerangan dan suhu udara sebesar 3.80, kebisingan sebesar 3.68, desain ruang kerja sebesar 3.90, dan keamanan sebesar 3.71 sehingga rata-rata untuk lingkungan kerja fisik, yaitu 3,77 atau tergolong tinggi. Rata-rata indikator lingkungan kerja non-fisik, yaitu hubungan antara atasan dan bawahan sebesar 3.93, hubungan antar rekan kerja sebesar 4.05, hubungan antara manajemen dan karyawan sebesar 3.76, kebijakan manajemen sebesar 3.46, kenyamanan berinteraksi dengan rekan kerja sebesar 4.05, dan hubungan antar rekan kerja manajemen sebesar 3.90 sehingga rata-rata untuk lingkungan kerja non-fisik, yaitu 3,86 atau tergolong tinggi. Rata-rata indikator kepuasan kerja, yaitu kepuasan dengan rekan kerja sebesar 3.95, kepuasan dengan gaji sebesar 3.27, kepuasan dengan atasan sebesar 3.63, kepuasan dengan sifat pekerjaan sebesar 3.83, dan kepuasan dengan kesempatan promosi sebesar 3.63 sehingga rata-rata untuk kepuasan kerja, yaitu 3,66 atau tergolong sedang. Rata-rata indikator *turnover intention*, yaitu *thinking of quitting* sebesar 2.28, *intention to search* sebesar 2.35, dan *intention to quit* sebesar 1.88 sehingga rata-rata untuk lingkungan *turnover intention*, yaitu 2,17 atau tergolong rendah.

Hasil Convergent Validity

Nilai korelasi atau *loading* faktor lebih besar dari 0,70, maka semua indikator dianggap valid. Namun, pada tahap awal penelitian jika nilai *loading* faktor antara 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Chin dalam Ghazali, 2014). Nilai yang dihasilkan kurang dari 0,5, indikator tersebut dinyatakan tidak valid dan perlu dikeluarkan dari model sehingga data harus diproses ulang. Model data yang dihasilkan dari hasil pengolahan data SEM-PLS dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2022)

Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Berdasarkan uji measurement model Gambar 2, dapat dilihat *loadings* faktor dari keempat variabel tersebut adalah X1.1 sebesar 0,808, X1.2 sebesar 0,897, X1.3 sebesar 0,924, X1.4 sebesar 0,918, X2.1 sebesar 0,881, X2.2 sebesar 0,836, X2.3 sebesar 0,924, X2.4 sebesar 0,791, X2.5 sebesar 0,863, X2.6 sebesar 0,907, Y1.1 sebesar 0,874, Y1.2 sebesar 0,809, Y1.3 sebesar 0,848, Y1.4 sebesar 0,882, Y1.5 sebesar 0,776, Y2.1 sebesar 0,899, Y2.2 sebesar 0,910, dan Y2.3 sebesar 0,774. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *outer loadings* tiap indikator variabel lebih besar dari 0,50. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik, kepuasan kerja, dan *turnover intention* mempunyai *convergent validity* yang baik.

Hasil Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi dengan indikator dari konstruk lain. Hasil nilai *loading* dan *cross loadings* dari hasil olah data SEM-PLS dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
LOADING DAN CROSS LOADINGS

Kode Pernyataan	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja Non-Fisik	<i>Turnover Intention</i>
X1.1	0,171	0,808	0,117	-0,044
X1.2	0,305	0,897	0,295	-0,221
X1.3	0,260	0,924	0,236	-0,274
X1.4	0,332	0,918	0,404	-0,300
X2.1	0,494	0,173	0,881	-0,618
X2.2	0,352	0,161	0,836	-0,575
X2.3	0,514	0,337	0,924	-0,623
X2.4	0,439	0,355	0,791	-0,413
X2.5	0,407	0,330	0,863	-0,497
X2.6	0,497	0,358	0,907	-0,586
Y1.1	0,874	0,366	0,447	-0,603
Y1.2	0,809	0,319	0,420	-0,494
Y1.3	0,848	0,190	0,636	-0,596
Y1.4	0,882	0,313	0,310	-0,524
Y1.5	0,766	0,093	0,266	-0,358
Y2.1	-0,617	-0,253	-0,670	0,899
Y2.2	-0,627	-0,218	-0,562	0,910
Y2.3	-0,308	-0,228	-0,358	0,774

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2022, data diolah)

Suatu indikator juga dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factors* lebih tinggi daripada nilai *cross loadings*-nya. Tabel 1 menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk memiliki nilai *loadings* yang lebih tinggi daripada nilai *cross loadings*-nya. Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Nilai AVE mampu menunjukkan kemampuan nilai variabel laten dalam mewakili skor data asli. Semakin besar nilai AVE, semakin tinggi kemampuannya dalam menjelaskan nilai pada indikator-indikator yang mengukur variabel laten. *Cut-off value* AVE yang digunakan adalah 0,5 di mana nilai AVE minimal 0,5 menunjukkan ukuran *discriminant validity* yang baik. Model *discriminant validity* yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antar ketiga konstruk yang lain di dalam model ini. Nilai AVE dan kuadrat AVE dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik (X1) sebesar 0,888 (akar dari 0,788), lingkungan kerja non-fisik sebesar 0,868 (akar dari 0,754), kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,837 (akar dari 0,700), dan *turnover intention* (Y2) sebesar 0,863 (akar dari 0,745). Nilai tersebut menunjukkan bahwa semua nilai akar AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dan konstruk lainnya. Nilai *loading dan cross loadings*, serta nilai AVE dalam model yang memenuhi kriteria uji *discriminant validity*.

Hasil Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk menguji nilai reliabilitas, yaitu antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten. *Composite reliability* dikatakan baik apabila nilainya di atas 0,70. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70 yaitu lingkungan kerja fisik sebesar 0,937, lingkungan kerja non-fisik sebesar 0,948, kepuasan kerja sebesar 0,921 dan *turnover intention* sebesar 0,897. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model variabel telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha dapat memperkuat hasil uji reliabilitas dari hasil *composite reliability* sebelumnya atau dapat dikatakan bahwa *cronbach's alpha* untuk mengevaluasi *internal consistency*. Nilai *cronbach's alpha* dapat dipakai apabila lebih besar dari 0,70. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* untuk semua konstruk model berada di atas 0,70, yaitu lingkungan kerja fisik sebesar 0,914, lingkungan kerja non-fisik sebesar 0,934, kepuasan kerja sebesar 0,894, dan *turnover*

intention sebesar 0,835. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model variabel telah memenuhi *cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Analisis R-Square

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai *r-square* sebesar 0,297 dan bisa diinterpretasikan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik sebesar 29,7%, sedangkan variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini mampu menjelaskan kepuasan kerja di PT Citraraya Mandiri Motor sebesar 70,3%. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* mempunyai nilai *r-square* sebesar 53,4% sehingga dapat diinterpretasikan bahwa variabel *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik sebesar 53,4%, sedangkan variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *turnover intention* sebesar 46,6%.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2.
HASIL UJI HIPOTESIS

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistics		Keterangan
Lingkungan Kerja Fisik → Kepuasan Kerja	0,164	0,788	≤1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Lingkungan Kerja Non-Fisik → Kepuasan Kerja	0,469	3,527	≥1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Lingkungan Kerja Fisik → <i>Turnover Intention</i>	0,002	0,025	≤1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Lingkungan Kerja Non-Fisik → <i>Turnover Intention</i>	-0,429	4,253	≥1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Kepuasan Kerja → <i>Turnover Intention</i>	-0,410	3,575	≥1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2022, data diolah)

Tabel 2 menunjukkan besarnya nilai *t-statistic* pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja sebesar 0,788 atau <1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga sebarang tingginya tingkat lingkungan kerja fisik tidak akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Nilai *t-statistic* pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 3,527 atau >1,96. Nilai ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada variabel lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,469 memiliki tanda positif yang berarti jika tingkat lingkungan kerja non-fisik semakin baik, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin baik pula, begitupun sebaliknya. Makna positif menggambarkan hubungan yang berbanding lurus. Nilai *t-statistic* pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* sebesar 0,025 atau <1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan pada lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*. Meskipun lingkungan kerja fisik sudah sangat baik tetapi tidak membuat pengaruh pada *turnover intention*.

Berdasarkan Tabel 2, nilai *t-statistic* pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* sebesar 4,253 atau >1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien estimasi sebesar -0,429 yang bertanda negatif mempunyai arti bahwa semakin baik lingkungan kerja non-fisik, maka akan menurunkan nilai *turnover intention*. Nilai *t-statistic* pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar 3,575 atau >1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien estimasi sebesar -0,410 yang bertanda negatif mempunyai arti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka akan semakin

menurun tingkat *turnover intention*. Besarnya nilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dapat dilihat dari nilai koefisien langsungnya. Nilai koefisien langsung dari hubungan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* sebesar 4,253 atau $>1,96$. Nilai koefisien langsung dari hubungan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebesar 2,910 atau $>1,96$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik dapat berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* dan berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data, tidak ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis 1 tidak terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dhermawan *et al.* (2012) yang menyatakan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel yang digunakan oleh Dhermawan *et al.* (2012) yaitu motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai tidak signifikan, artinya semakin baik lingkungan kerja fisik maka tidak akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Tidak berdampak lingkungan kerja fisik di PT Citraraya Mandiri Motor dikarenakan karyawan sudah merasa nyaman dengan kondisi saat ini. Lingkungan kerja fisik di PT Citraraya Mandiri Motor saat ini selalu dikontrol dan dipelihara dengan baik sehingga lingkungan kerja fisik di PT Citraraya Mandiri Motor selalu dalam keadaan sangat baik. Hal ini membuat kepuasan kerja karyawan seakan-akan tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisiknya karena karyawan belum atau tidak pernah mengalami situasi di mana lingkungan kerja fisiknya tidak baik. Akan tetapi, meskipun lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh bukan berarti lingkungan kerja fisik bukan hal yang patut untuk diabaikan, sehingga harus tetap terjaga minimal dengan kondisi saat ini di PT Citraraya Mandiri Motor.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil kriteria secara deskriptif, di mana nilai lingkungan kerja fisik pada keseluruhan responden termasuk tinggi, sedangkan tingkat kepuasan kerja berada dalam kondisi sedang. Indikator kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor yang berada dalam kondisi sedang, yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan promosi. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan dengan responden, indikator kepuasan terhadap gaji dalam kategori sedang disebabkan karena beberapa hal, yaitu gaji yang tidak sesuai dengan UMK Kota Surabaya. Gaji tersebut sudah termasuk potongan oleh perusahaan untuk keperluan seperti potongan keterlambatan, dan potongan kehadiran. Selain potongan, terdapat juga tunjangan yang diberikan perusahaan berupa uang kehadiran, tunjangan jabatan, insentif jasa, dan uang lembur. BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan ada persentase yang dibayarkan oleh perusahaan dan ada yang dibebankan kepada karyawan. Menurut karyawan, komposisi gaji yang dijabarkan di atas, masih belum bisa memenuhi kebutuhan sehari-hari yang saat ini semakin tinggi.

Terkait ketidakpuasan terhadap gaji, karyawan PT Citraraya Mandiri Motor biasanya menyalurkan aspirasi atau rasa keberatan langsung ke manajemen perusahaan karena tidak ada serikat pekerja di PT Citraraya Mandiri Motor untuk membantu menyampaikan aspirasi karyawan. Perusahaan saat ini dalam kondisi penjualan yang kurang baik sehingga perusahaan tidak dapat memberikan kenaikan gaji. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan dengan responden, indikator kepuasan terhadap atasan dalam kategori sedang disebabkan karena beberapa hal, yaitu atasan yang kurang mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya. Hal ini menyebabkan karyawan tidak bisa memiliki komunikasi yang lancar dengan atasannya. Karyawan juga merasa atasannya kurang memberikan arahan ketika memberikan pekerjaan sehingga terkadang karyawan kurang memahami pekerjaan yang diberikan. Indikator kepuasan terhadap promosi yang dalam kategori sedang disebabkan karena kurangnya promosi kepada karyawan. PT Citraraya Mandiri Motor terdapat sistem evaluasi kinerja untuk karyawan di mana akan memengaruhi penilaian dan *reward* yang akan diterima karyawan. Perusahaan saat ini cenderung untuk tetap mempertahankan karyawan pada jabatannya.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja, sehingga dalam penelitian ini hipotesis 2 terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Meilano & Nugraheni (2017) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel yang digunakan oleh Meilano & Nugraheni (2017), yaitu lingkungan kerja, kompensasi, *turnover intention*, dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan hasil positif signifikan mempunyai arti semakin baik lingkungan kerja non-fisik di PT Citraraya Mandiri Motor, maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Berdasarkan hasil estimasi *inner model* diketahui bahwa nilai koefisien estimasi pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja karyawan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, hubungan antara manajemen dengan karyawan, kebijakan manajemen, kenyamanan interaksi antar rekan kerja, dan hubungan antar rekan kerja manajemen PT Citraraya Mandiri Motor, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian, tidak ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis 3 tidak terbukti. Hasil penelitian yang memiliki nilai tidak signifikan mempunyai arti bahwa meskipun lingkungan kerja fisik semakin baik, maka tidak akan memengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Tingkat *turnover intention* tidak akan semakin tinggi atau semakin turun meskipun lingkungan kerja fisik semakin baik atau buruk.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan HR&GA Staff PT Citraraya Mandiri Motor saat wawancara. Ibu Oktavianti selaku HR&GA staff mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik yang ada di PT Citraraya Mandiri Motor sudah sangat baik, fasilitas fisik karyawan sudah dipenuhi oleh PT Citraraya Mandiri Motor, akan tetapi tingkat *turnover* karyawan tetap sangat tinggi. Hal ini membuktikan bahwa meskipun lingkungan kerja fisik, seperti pencahayaan dan suhu udara yang baik, jauh dari kebisingan, desain ruang kerja yang memberikan keleluasaan bekerja, dan keamanan karyawan yang dijamin perusahaan tetap tidak akan memengaruhi *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh negatif signifikan antara lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis 4 terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Meilano & Nugraheni (2017) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara hubungan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention*. Variabel yang digunakan oleh Meilano & Nugraheni (2017), yaitu lingkungan kerja, kompensasi, *turnover intention*, dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil negatif signifikan yang berarti semakin baik lingkungan kerja non-fisik PT Citraraya Mandiri Motor, maka semakin menurun tingkat *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Hasil analisis deskriptif kriteria jawaban responden pada variabel lingkungan kerja non-fisik didapatkan hasil bahwa indikator lingkungan kerja non-fisik, yaitu hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, hubungan antara manajemen dan karyawan, kenyamanan berinteraksi dengan rekan kerja, dan hubungan antar rekan kerja manajemen PT Citraraya Mandiri Motor sudah tinggi. Nilai indikator kebijakan manajemen dalam kategori sedang. Hal itu mengasumsikan bahwa selama ini kebijakan manajemen PT Citraraya Mandiri Motor kurang menguntungkan bagi karyawan sehingga tingkat *turnover intention* juga akan meningkat.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis 5 terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan

Lilik Muviana, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

penelitian Zaki & Marzolina (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan Variabel yang digunakan oleh Zaki & Marzolina (2016), yaitu beban kerja, kompensasi, *turnover intention*, dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang bertanda negatif signifikan mengartikan jika semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor, maka semakin turun tingkat *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Analisis deskripsi jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja tergolong kategori sedang. Indikator yang memiliki kategori sedang, yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan promosi. Indikator yang memasuki kategori sedang akan banyak memengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor meskipun saat ini hasil analisis jawaban responden pada variabel *turnover intention* dalam kategori rendah. PT Citraraya Mandiri Motor harus meningkatkan kategori indikator tersebut menjadi tinggi supaya karyawan tidak berpikir untuk keluar dari perusahaan, mencari pekerjaan lain, atau mempunyai keinginan untuk mengundurkan tinggi.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Meilano & Nugraheni (2017) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* mempunyai arti meskipun kepuasan kerja karyawan tinggi atau rendah tetap tidak akan memperkuat atau memperlemah pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga didukung dari hasil analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel lingkungan kerja fisik tergolong tinggi, terhadap variabel kepuasan kerja tergolong sedang, dan terhadap variabel *turnover intention* tergolong rendah. Meskipun kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor tergolong sedang, akan tetapi tingkat *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja karyawan sedang tidak akan memperlemah pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara tidak langsung pengaruh antara lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zulfa & Azizah (2020) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention*. Variabel yang digunakan Zulfa & Azizah (2020) adalah kompensasi, lingkungan kerja non-fisik, *turnover intention*, dan kepuasan kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Lingkungan kerja non-fisik seperti hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, kebijakan manajemen mempunyai pengaruh yang tinggi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan membuat tingkat *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor rendah. Hal ini dapat memberikan suatu informasi bahwa kepuasan kerja akan berdampak positif signifikan terhadap lingkungan kerja non-fisik dan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terkait pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor, maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor.

Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Citraraya Mandiri Motor. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention*.

Implikasi praktik yang dapat diterapkan oleh PT Citraraya Mandiri Motor untuk kebijakan manajemen, yaitu diperlukan sosialisasi kepada karyawan untuk setiap kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan. Implikasi praktik yang dapat diterapkan oleh PT Citraraya Mandiri Motor terkait kepuasan kerja adalah mengadakan pelatihan internalisasi nilai-nilai perusahaan. Pelatihan ini sangat penting karena dengan adanya pelatihan ini, maka karyawan dapat menyamakan persepsi tentang arah, tujuan, dan target perusahaan ke depan sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan meningkatkan kemampuan leadership. Selain itu, setiap atasan bisa lebih meningkatkan komunikasi kepada bawahannya dan memberikan arahan kepada karyawannya, serta memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi dengan kesempatan promosi atau jenjang karir.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya meneliti variabel lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik, dan kepuasan kerja yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan di PT Citraraya Mandiri Motor. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian ulang tentang *turnover intention* dengan menggunakan variabel-variabel di luar penelitian ini, seperti beban kerja, kompensasi, dan stres kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau : Zanafa Publishing.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does Turnover Intention Mediat The Effects of Job Insecurity And Co-Worker Support on Social Loafing ? *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41–49.
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2018). Honing of employee creativity in Indian automobile industry. *Journal of Management Development*, 37(7), 552–572. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0273>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York : McGraw Hill.
- Dewi, K., Minarsih, M. M., & Wahyono, E. H. (2013). Pengaruh Work-Family Conflict, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Wanita Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bagian Sewing PT Ungaran Sari Garments Semarang). *Journal of Management*, 4(4), 1–16.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 179–181.
- Fahmy, E., Tura, T. B., & Sukpti, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Screenplay Productions Di Jakarta. *Jurnal*

Lilik Muviana, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Ekonomi Efektif, 3(4), 438–448.

Fahrizal, & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane MUA Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 540–543.

Flippo, E. B. (1994). *Karir dalam Organisasi*. Semarang : BPFE Universitas Diponegoro.

Gede, I. D., Putra, D., & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention di Mayaloka Villas Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 5116–5143.

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Irbayuni, S. (2012). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. *Neo-Bis*, 6(1), 76–87.

Koestanto, D., & Ardi, R. (2017). Pengaruh Job Insecurity, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Karyawan Hotel Grand Candi Semarang. *Jurnal Gemawisata*, 53(9), 1689–1699.

Komala, A., & Suryani, E. (2019). Pengaruh Independensi, Kompetensi Dan Pengalaman Auditor Terhadap Skeptisisme Profesional Auditor (Survei Pada Auditor Kantor Akuntan Publik Di Wilayah Bandung). *E-Proceeding of Management*, 6(2), 3225–3232.

Luz, C. M. D. R., Paula, S. L. de, & Oliveira, L. M. B. de. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>

Mangkunegara, A.P., & Agustine, R. (2016). Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 173–188. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n1p173>

Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen Sumber daya manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice Hall.

Meilano, M. R. A., & Nugraheni, R. (2017). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja variabel intervening (Studi pada Karyawan Laksana Baru Swalayan Majenang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–11.

Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya* (N. Imam (ed.)). Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Ningsih, S. (2017). Pengaruh Disiplin, Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Mega Finance Cabang Pekanbaru. *Jurnal Fekon*, 4(1), 459–471.

- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2021). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 1469–1930. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016>
- Pramitha, G. D., Supartha, I. W. G., & Riana, I. G. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Koperasi Krama Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 1(2), 191-207.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Edition 15). New Jersey : Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Sudana, W., & Supartha, W. G. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Grand Puncak Sari Restaurant Kintamani. 4(7), 1865–1882.
- Susanto, E. ., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76-88.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Wae-esor, E., Azizi, & Hee, H. C. (2016). The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction of Muslim Public Health Employees in Pattani Province, Thailand. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 2(1), 162–171.
- Wursanto. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Zaki, H., & Marzolina. (2016). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Adira Quantum Multifinance cabang Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 8(3), 1–23.
- Zulfa, E. F., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Non PNS UPTD Puskesmas Alian Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(2), 129–143.