KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen
Vol.3, No.2 Februari 2025
e-ISSN: 3025-7859; p-ISSN: 3025-7972, Hal 404-417
DOI: https://doi.org/10.61722/jiem.v3i2.3853

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT POS INDONESIA KCU SURABAYA 60000

Akmal Maulana Muhammad
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Ida Ayu Sri Brahmayanti
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60118
Korespondensi penulis : akmalmaul03@gmail.com

Abstract *This study aims to analyze the effect of transformational leadership, organizational culture, and work environment on turnover intention in employees of PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. The method used in this research is a quantitative approach with data collection through questionnaires distributed to 136 employees. The results of the analysis show that there is a negative and significant influence between transformational leadership and organizational culture on turnover intention, which means that the better the leadership and organizational culture, the lower the employee's desire to leave the company. In addition, work environment also has a negative and significant effect on turnover intention, indicating that a conducive work environment can reduce employees' intention to leave. Simultaneously, transformational leadership, organizational culture, and work environment also significantly affect turnover intention. This study makes an important contribution to management in understanding the factors that influence turnover intention, as well as providing recommendations for improving leadership, organizational culture, and work environment to improve employee retention. The findings are expected to serve as a reference for future research and managerial practices in other companies.*
Keywords*: Transformational Leadership; Organizational Culture; Work Environment; Turnover Intention.*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 136 karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin baik kepemimpinan dan budaya organisasi, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar. Secara simultan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja juga secara signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi manajemen dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja guna meningkatkan retensi karyawan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dan praktik manajerial di perusahaan lain.
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Lingkungan Kerja; *Turnover Intention*.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan di Indonesia, termasuk PT POS Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkualitas tinggi. Dalam upaya menghadapi agar karyawan loyal di suatu perusahaan, peristiwa yang sering terjadi di dalam suatu sistem dan pengelolaan sumber daya manusia di beberapa perusahaan adalah perilaku karyawan itu sendiri. Salah satu bentuk perilaku dari karyawan tersebut adalah *turnover intention* yang merujuk pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Received November 30, 2024; Revised Desember 30, 2024; Januari 18, 2025
* Akmal Maulana Muhammad, akmalmaul03@gmail.com

Turnover intention memiliki dampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia (Dharma, 2023).

tingkat perputaran karyawan di PT Pos Indonesia KCU Surabaya sangat tinggi dan naik turun antara tahun 2020 hingga 2022. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah turnover intention di PT Pos Indonesia KCU Surabaya. Tingkat *turnover intention* di PT Pos Indonesia KCU Surabaya juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap perusahaan.

Pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT Medan Distribusindo Raya Kabanjahe" mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung (2,061) > ttabel (1,991) dan Sig (0,029) < (0,05). Yang artinya Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar pula keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) (Sitohang, 2023).

Sedangkan, pada penelitian yang telah dilakukan dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention* Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris: Karyawan PT Global Loyalty Indonesia)" mendapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dengan nilai P-value sebesar 0.018 dan CR sebesar -2.361, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka semakin rendah intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Hal ini menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam mempertahankan karyawan (Yulianto, 2024).

Hasil penelitian terdahulu yang sudah dilakukan mendapatkan kesenjangan hasil penelitian. Saya sebagai peneliti ingin menguatkan hasil kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dengan menggunakan landasan teori yang sama yaitu teori manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini penting dilaksanakan saat ini karena tingkat *turnover* karyawan yang tinggi di PT Pos Indonesia KCU Surabaya mencerminkan adanya masalah serius dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu segera diatasi. Data menunjukkan fluktuasi yang signifikan dalam jumlah pegawai yang keluar, yang menandakan bahwa terdapat ketidakpuasan yang perlu dieksplorasi lebih dalam. Di tengah upaya perusahaan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, tantangan yang ada seperti komunikasi yang kurang efektif, budaya disiplin yang lemah, dan lingkungan kerja yang tidak memadai membutuhkan perhatian khusus agar dapat menurunkan turnover intention. Mengingat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan kesenjangan dalam dampak kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*, penelitian ini berusaha untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas dan mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000.
3. untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000.
4. untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000.

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, manajemen karier, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan kerja hingga pemutusan hubungan kerja, semuanya bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi dan meningkatkan kesejahteraan. Ini adalah proses pengelolaan individu melalui pemeliharaan kehadiran yang menjanjikan (Kasmir, 2016:7). Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh individu. Pengelolaan dan pemanfaatan ini dikembangkan secara optimal dalam lingkungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus mendukung pengembangan individu karyawan (Mangkunegara, 2013:10).

Berdasarkan pandangan beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses atau pengelolaan aktivitas organisasi yang secara efektif memengaruhi sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Turnover Intention

Turnover intention adalah kecenderungan atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Hal ini disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini dan adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia (Robbins & Judge, 2015:214).

Turnover intention adalah tingkat atau intensitas keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Ada banyak alasan yang menyebabkan munculnya *turnover intention,* salah satunya adalah untuk mencari pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002:2).

Turnover Intention adalah fenomena pergantian karyawan dalam sebuah organisasi yang dapat berdampak baik maupun buruk. Meskipun kadang membawa dampak positif, *turnover* umumnya membawa konsekuensi negatif seperti peningkatan biaya dan hilangnya kesempatan.

Ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur turnover intention, yaitu (Putri & Waskito, 2021):

1. Absensi yang meningkat.
2. Jenuh dalam bekerja.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.
4. Protes terhadap atasan.
5. Perilaku yang berbeda.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang memberikan perhatian dan rangsangan intelektual secara individual serta memiliki daya tarik karisma (Robbins & Judge, 2015, p. 387).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu kondisi di mana para pengikut merasa percaya, terinspirasi, setia, dan menghormati pemimpin tersebut. Mereka termotivasi untuk melampaui harapan awal. Pemimpin ini mentransformasi dan memotivasi pengikutnya dengan meningkatkan kesadaran mereka tentang pentingnya hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk mengutamakan organisasi atau tim di atas kepentingan pribadi, serta membangkitkan kebutuhan yang lebih tinggi dalam diri mereka (Yukl, 2013:128).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin tidak hanya memberi arahan tetapi juga memotivasi dan menginspirasi para pengikut untuk melampaui harapan awal mereka.

Terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu (Avolio et al., 2004):

1. Idealized influence
2. Inspirasional motivation
3. Intelectual stimulation
4. Individualized consideration

Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi turnover intention dapat dibuktikan melalui hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional yang dialami karyawan memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk keluar (turnover intention) (Suhakim & Badrianto, 2021).

Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi acuan bagi sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai ini memberikan panduan untuk menentukan apakah suatu tindakan itu benar atau salah, serta apakah perilaku tersebut dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai dasar dalam bertindak (Susanto, 2015). Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi sumber daya manusia dalam menghadapi masalah eksternal dan upaya untuk menyesuaikan integrasi di dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi perlu memahami nilai-nilai yang ada agar dapat berperilaku sesuai di dalam lingkungan organisasi (Walter R. Freytag 2010).

Budaya organisasi memiliki empat dimensi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi beberapa karakteristik yaitu (Tan, 2002):

1. *Individual initiative*
2. *Risk tolerance*
3. *Management support*
4. *Communication pattern*

Menurut penelitian terdahulu yang telah dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Ini berarti bahwa semakin kuat atau positif budaya organisasi, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Permatasari & Laily, 2022).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada kondisi tempat kerja yang dianggap baik, baik dari segi fisik maupun nonfisik, yang dapat menciptakan suasana nyaman, menyenangkan, dan aman bagi para karyawan, sehingga mereka merasa betah. Lingkungan kerja yang baik mencakup kombinasi antara kondisi fisik yang mendukung kenyamanan serta kondisi nonfisik yang menawarkan keamanan psikologis, hubungan sosial yang positif, dan dukungan dari pemimpin. Ketika lingkungan kerja memberikan kesan nyaman, menyenangkan, dan aman, karyawan akan merasa betah dan lebih termotivasi untuk tetap bekerja di organisasi tersebut (Farida & Hartono, 2016).

Lingkungan kerja mencakup seluruh alat, peralatan, dan bahan yang digunakan, serta kondisi sekitarnya di mana seseorang bekerja, termasuk metode kerja dan pengaturan kerja, baik secara individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2009:22).

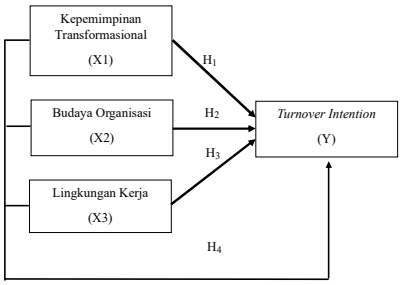
Menurut beberapa pandangan ahli diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang dapat menciptakan rasa nyaman, menyenangkan, dan aman bagi pegawai. Lingkungan kerja yang baik meliputi fasilitas fisik yang mendukung kenyamanan, serta aspek nonfisik seperti keamanan psikologis, hubungan sosial yang baik, dan dukungan dari pemimpin.

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh (Nitisemito 1992:159) dalam (Sutrisno & Ratnaningsih, 2017) yaitu sebagai berikut :

1. Suasana kerja
2. Hubungan dengan rekan kerja
3. Hubungan antara bawahan dengan pemimpin
4. Tersedianya fasilitas kerja

Hasil penelitian terdahulu berpendapat lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Dengan kata lain, jika lingkungan kerja di perusahaan buruk, hal itu akan berdampak signifikan pada niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Mangumbahang et al., 2022).

Kerangka Konseptual



Perumusan Hipotesis

H1: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*

H2: Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*

H3: Lingkungan Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*

H4: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 136 karyawan dan sampel yang diteliti diambil menggunakan rumus slovin dengan tingkat toleransi 10%

$$n = \frac{136}{1 + 136(0,1)^2}$$

n = 57,6 dibulatkan menjadi 58 responden

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan analisis jawaban kuesioner menggunakan Skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Alat analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas, Uji Multikolonieritas dan Uji Heteroskedastisitas), Regresi linier berganda, Uji t, Uji F dan Koefisien Determinasi yang diolah menggunakan program statistik SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Karakter Responden

Berdasarkan hasil jawaban kuesioner dari responden yang bersangkutan, maka di bawah ini akan dijelaskan mengenai identitas responden secara umum. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sampel dari karyawan Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000. Dari hasil jawaban kuesioner yang telah disebarkan dapat diketahui data responden sebagai berikut:

1. Usia

Tabel 1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Karyawan	Presentase
18-25 tahun	10	17,2%
26-35 tahun	17	29,3%
36-45 tahun	18	31%
46-55 tahun	7	12,1%
>55 tahun	6	10,3%
Total	58	100%

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan data responden yang diperoleh dari PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000 yang terdiri dari 58 responden, mayoritas responden merupakan karyawan berusia 27 hingga 45 tahun, dengan jumlah sebanyak 35 responden. Hal ini disebabkan oleh tingginya semangat produktivitas yang dimiliki oleh karyawan dalam rentang usia tersebut.

2. Jenis Kelamin

Tabel 2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan	Presentase
Laki-Laki	31	53,4%
Perempuan	27	46,6%
Total	58	100%

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang mendominasi yaitu karyawan berjenis kelamin pria dengan presentase 53,4%. Hal tersebut dikarenakan pada bagian

logistik mempunyai beban kerja yang cukup tinggi sehingga diharapkan dengan tenaga laki-laki yang lebih banyak akan memaksimalkan pekerjaannya.

Uji Validitas

a. Jika r Hitung ≥ 0,30 maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah valid.
b. Jika r Hitung ≤ 0,30 maka item-item pernyataan dari kuesioner dianggap tidak valid.

Tabel 3.
Uji Validitas

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel ≥ 0,3	Signifikan	sig ≤ 0,05	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	KT1	0,752	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT1.1	0,817	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT2	0,822	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT2.2	0,785	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT3	0,756	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT3.3	0,791	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT4	0,755	0,3	0,001	0,05	Valid
	KT4.4	0,679	0,3	0,001	0,05	Valid
Budaya Organisasi (X2)	BO1	0,804	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO1.1	0,771	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO2	0,811	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO2.2	0,817	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO3	0,794	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO3.3	0,798	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO4	0,706	0,3	0,001	0,05	Valid
	BO4.4	0,731	0,3	0,001	0,05	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	LK1	0,776	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK1.1	0,744	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK2	0,863	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK2.2	0,792	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK3	0,754	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK3.3	0,843	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK4	0,726	0,3	0,001	0,05	Valid
	LK4.4	0,768	0,3	0,001	0,05	Valid
Turnover Intention (Y)	TI1	0,785	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI1.1	0,786	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI2	0,808	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI2.2	0,724	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI3	0,780	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI3.3	0,799	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI4	0,753	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI4.4	0,789	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI5	0,715	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI5.5	0,714	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI6	0,809	0,3	0,001	0,05	Valid
	TI6.6	0,797	0,3	0,001	0,05	Valid

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r hitung dari setiap item dalam instrumen penelitian ≥ 0,30. Hal ini mengindikasikan bahwa data yang diperoleh dari instrumen penelitian

tersebut valid. Dengan kata lain, instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur secara konsisten dan sesuai dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, data ini dinyatakan memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis lanjutan, seperti uji reliabilitas.

Uji Reliabilitas

a. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0,60, maka variabel reliabel
b. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ≤ 0,60, maka variable tidak reliabel

Table 4.
Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Standar	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,900	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,906	0,6	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,909	0,6	Reliabel
Turnover Intention (Y1)	0,937	0,6	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Hasil dari uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan *turnover intention* ≥ 0,60. Artinya, instrumen yang digunakan untuk mengukur keempat variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang cukup baik. Dengan kata lain, data yang diperoleh dari instrumen ini sudah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 5.
Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

			Unstandardized Residual
N			58
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		.73721261
Most Extreme Differences	Absolute		.061
	Positive		.061
	Negative		-.040
Test Statistic			.061
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.200[d]
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.842
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.833
		Upper Bound	.851

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Pada table 4.5, dapat disimpulkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2- tailed)* sebesar 0.200, > α = 0.05, berarti sesuai dengan pengambilan keputusan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* data memiliki distribusi normal dan telah memenuhi syarat normalitas dalam model regresi.

Uji Multikolinieritas

Tabel 6. Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	KT	.105	9.532
	BO	.267	3.749

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Pada tabel 4.6, nilai *tolerance* yang dimiliki oleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,105, variabel budaya organisasi sebesar 0,267, dan variabel lingkungan kerja sebesar 0,165, di mana semua nilai tersebut > 0,10. Sementara itu, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 9,532, untuk variabel budaya organisasi sebesar 3,749, dan untuk variabel kompensasi sebesar 6,056, di mana seluruh nilai VIF < 10.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedasititas

Tabel 7.
Uii Heteroskedastisitas

			KT	BO	LK	Unstandardized Residual
Spearman's rho	KT	Correlation Coefficient	1.000	.897**	.917**	.045
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	.735
		N	58	58	58	58
	BO	Correlation Coefficient	.897**	1.000	.789**	.109
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	.414
		N	58	58	58	58
	LK	Correlation Coefficient	.917**	.789**	1.000	.052
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.699
		N	58	58	58	58
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.045	.109	.052	1.000
		Sig. (2-tailed)	.735	.414	.699	.
		N	58	58	58	58

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Hasil uji *Spearman's rho* untuk menguji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikan *Sig. (2-tailed)* pada variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,735, variabel budaya organisasi sebesar 0,414, dan variabel lingkungan kerja sebesar 0,699. Karena semua nilai signifikan > 0,05, dapat disimpulkan bahwa data telah lolos uji heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi yang digunakan tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Analisis Regresi Linier Berganda

$Y = \alpha + \beta 1X_1 + \beta 2X_2 + \beta 3X_3$

$Y = 70{,}037 - 0{,}441X_1 - 0{,}466X_2 - 0{,}535X_3$

Tabel 8.
Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	70.037	.825		84.900	<.001
	TOTALX1	-.441	.059	-.348	-7.485	<.001
	TOTALX2	-.466	.042	-.327	-11.196	<.001
	TOTALX3	-.535	.053	-.375	-10.101	<.001

a. Dependent Variable: TOTALY

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 70,037 memiliki arti bahwa jika semua variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja, bernilai 0, maka rata-rata nilai *turnover intention* adalah 70,037. Selanjutnya, nilai koefisien

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

variabel kepemimpinan transformasional sebesar -0,441 menunjukkan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Artinya, setiap peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional oleh perusahaan akan mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan sebesar 0,441 atau 44,1%. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Selain itu, nilai koefisien variabel budaya organisasi sebesar -0,466 juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara budaya organisasi dan *turnover intention*. Setiap perbaikan pada budaya organisasi dapat mengurangi *turnover intention* sebesar 0,466 atau 46,6%. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi yang positif diterapkan, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Sementara itu, nilai koefisien variabel lingkungan kerja sebesar -0,535 mengindikasikan adanya hubungan negatif yang signifikan antara lingkungan kerja dan *turnover intention*. Peningkatan kualitas lingkungan kerja oleh perusahaan mampu menurunkan *turnover intention*

sebesar 0,535 atau 53,5%. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung berperan penting dalam menekan tingkat keinginan karyawan untuk berhenti bekerja. Dengan demikian, ketiga variabel ini, baik secara individu maupun bersama-sama, memiliki peran yang signifikan dalam mengurangi *turnover intention* karyawan.

Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Besarnya koefisien 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas, sebaliknya semakin mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variabel bebas.

Tabel 9.

Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994[a]	.988	.987	.75741

a. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX2, TOTALX1

Hasil uji R^2 atau koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,987. Ini berarti bahwa sekitar 98,7% perubahan dalam *turnover intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Artinya, variabel-variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan perubahan dalam *turnover intention*, dengan sisa 1,3% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini.

Uji Signifikansi Parsial (Uji-T)

a. Jika thitung > ttabel pada α = 5% maka Ho ditolak dan Ha diterima (berpengaruh)
b. Jika thitung < ttabel pada α = 5% maka Ho diterima dan Ha ditolak (tidak berpengaruh)

Tabel 10.

Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	70.037	.825		84.900	<.001
	TOTALX1	-.441	.059	-.348	-7.485	<.001
	TOTALX2	-.466	.042	-.327	-11.196	<.001
	TOTALX3	-.535	.053	-.375	-10.101	<.001

a. Dependent Variable: TOTALY

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial adalah sebagai berikut:

t tabel (dua arah) = 2,0048 atau 2,005

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar -7,485 < nilai t tabel sebesar -2,005, dengan tingkat signifikansi (*sig.*) sebesar 0,001 < 0,05. Berdasarkan hasil ini, H0 ditolak dan Ha diterima, yang berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan.

Selanjutnya, variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung sebesar -11,196 < t tabel sebesar -2,005, dengan nilai sig. sebesar 0,001 < 0,05. Dengan demikian, H0 ditolak dan Ha diterima, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Selain itu, variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar -10,101< nilai t tabel sebesar -2,005, dengan nilai sig. sebesar 0,001 < 0,05. Oleh karena itu, H0 ditolak dan Ha diterima, yang berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin baik kualitas lingkungan kerja yang disediakan perusahaan, semakin rendah keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.

Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)

a. Jika Fhitung > Ftabel pada α = 5% maka Ho ditolak dan Ha diterima (berpengaruh)
b. Jika Fhitung < Ftabel pada α = 5% maka Ho diterima dan Ha ditolak (tidak berpengaruh)

Tabel 11.
Uji Signfikansi Simultan (Uji F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2492.539	3	830.846	1448.285	<.001[b]
	Residual	30.978	54	.574		
	Total	2523.517	57			

a. Dependent Variable: TOTALY

Sumber: data primer yang diolah SPSS 2024

F tabel = 2,78

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan adalah sebagai berikut:

Nilai F hitung sebesar 1448,285 > nilai F tabel yaitu 2,78 dan nilai sig. 0,001 < 0,05, maka H0 ditolak, artinya variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden, terlihat bahwa pimpinan di perusahaan ini menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong pengembangan diri karyawan melalui motivasi, pemberian inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Para pimpinan juga memberikan arahan yang jelas dan mendukung inovasi dalam pekerjaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan. Hasil ini sejalan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini pemimpin yang memberikan perhatian dan rangsangan intelektual secara individual serta memiliki daya tarik karisma Bass dalam (Robbins dan Judge, 2015:387). Pemimpin yang memberikan perhatian pada kebutuhan individu karyawan dan bisa menginspirasi mereka dengan karisma serta ide-ide baru dapat menciptakan suasana kerja yang positif, yang akhirnya dapat menurunkan tingkat *turnover intention.* Selain itu, hasil pengujian hipotesis pertama ini juga sejalan dengan hasil dari pengujian penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*

yakni penelitian yang di lakukan (Yulianto, 2024) yang juga meneliti variabel kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* yang memberikan hasil bahwa dengan menerapkan kepemimpinan transformasional dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden, terlihat bahwa perusahaan telah menerapkan budaya organisasi yang positif, seperti menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, menjunjung tinggi nilai kolaborasi, dan mendorong transparansi dalam setiap proses kerja. Budaya organisasi ini juga menekankan penghargaan atas kontribusi karyawan, baik dalam bentuk pengakuan formal maupun informal.

Hasil ini sejalan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan bagi sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan prilakunya dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah prilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan (Susanto, 2015). Ketika budaya organisasi yang kuat diterapkan, karyawan merasa lebih terarah dan terikat secara emosional, sehingga mengurangi keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Budaya organisasi yang baik menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen, yang pada akhirnya menekan *turnover intention*. hasil dari pengujian penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* yakni penelitian yang di lakukan (Yuzalmi *et al.,* 2023) yang juga meneliti variabel budaya organisasi terhadap *turnover intention* yang memberikan hasil bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden, dapat diketahui bahwa perusahaan telah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif. Hal ini meliputi penyediaan fasilitas kerja yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman, alat kerja yang modern, serta lingkungan fisik yang bersih dan tertata dengan baik. Selain itu, perusahaan juga memberikan perhatian terhadap aspek non-fisik, seperti hubungan kerja yang harmonis antar karyawan, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan, serta suasana kerja yang mendorong kolaborasi dan penghargaan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini lingkungan kerja sebuah perihal menunjukan tempat kerja yang dapat dikatakan baik, baik itu kondisi fisik maupun kondisi nonfisik yang dapat membuat para pegawai merasakan kesan nyaman, menyenangkan, aman, dan pegawai menjadi betah (Farida & Hartono, 2016:10). Ketika perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan cenderung merasa lebih puas dan terikat, sehingga keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah. hasil dari pengujian penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* yakni penelitian yang di lakukan (Thalib *et al.,* 2021) yang juga meneliti variabel lingkungan kerja terhadap *turnover intention* yang memberikan hasil bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja yang disediakan perusahaan, semakin rendah keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.

Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden, terlihat bahwa perusahaan secara konsisten menerapkan kepemimpinan transformasional yang mendorong motivasi dan pengembangan karyawan, membangun budaya organisasi yang positif, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi dari ketiga variabel tersebut memiliki peran yang signifikan dalam menurunkan *turnover intention*. Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif, membangun budaya organisasi yang kuat, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000 mampu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan meningkatkan retensi karyawan secara keseluruhan.

SIMPULAN

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. berarti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Artinya, semakin positif budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan, semakin kecil keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
3. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. Semakin baik lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk memiliki niat untuk berhenti bekerja atau keluar dari perusahaan tersebut. Sebaliknya, jika lingkungan kerja buruk atau tidak kondusif, maka akan semakin besar kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan lain.
4. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pos Indonesia KCU Surabaya 60000. ketiga faktor tersebut secara bersama-sama memiliki dampak yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Jika salah satu atau lebih dari faktor-faktor ini diperbaiki atau ditingkatkan, maka kemungkinan besar *turnover intention* karyawan akan berkurang secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating role of Psychological Empowerment and Moderating role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(8), 951–968.

Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*.

Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kedua). PT. Prehallindo.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo.

Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangumbahang, C., Taroreh, R., & Palandeng, I. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Pelangi Sulut*. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT Pelangi SULUT*.

Permatasari, C., & Laily, N. (2022). Pengaruh Job Insecurity Dan Burnout Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit di Surabaya). *JIRM*, *10*.

Putri, A. R., & Waskito, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Office Pt Cipta Nugraha Contrindo. *Kinerja*, *4*(01), 111–122.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Perilaku Organisasi Edisi Keenam Belas. *Diterjemahkan Oleh Ratna Saraswati Dan Febriella Sirait. Jakarta: Salembah Empat*.

Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. *Bandung: Penerbit Mandar Maju*.

Sitohang, R. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Culture on Turnover Intention in Employees of PT. Medan Distribusindo Raya Kabanjahe. *Asian Journal of Management Analytics*, *2*(2), 133–142. https://doi.org/10.55927/ajma.v2i2.3887

Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, *1*(2), 127–136. https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994

Sutrisno, D., & Ratnaningsih, S. Y. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Athena Tagaya Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, *2*, 395–414.

Tan, V. S. L. (2002). *Changing your corporate culture: The key to surviving tough times*. Times Books International.

Yukl, G. (2013). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. www.rajaebookgratis.com

Yulianto, G. R. T. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style On Turnover Intention Mediated By Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at PT Global Loyalty Indonesia). In *Asian Journal of Social and Humanities* (Vol. 2). https://ajosh.org/