

PENGARUH BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT XYZ

Aulia Puspa Ayu¹, Sri harini², Erni Yuningsih³

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia¹

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia²

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia³

auliapuspaayu0@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze how workload and the non-physical work environment influence the turnover intention of PT XYZ employees, with job satisfaction serving as a mediating variable. Employing descriptive and verificative quantitative methods, the study involved a population of 325 employees. A sample of 180 respondents was selected using the Yamane formula. Data were collected through questionnaires, interviews, observations, and a literature review. Data analysis was conducted using path analysis with IBM SPSS Statistics Version 27.00 software. The results indicate that workload has a significant negative effect on job satisfaction, the non-physical work environment has a significant positive effect on job satisfaction, workload has a significant positive effect on turnover intention, the non-physical work environment has a significant negative effect on turnover intention, and job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention.*

Keywords: *Workload; Non-physical Work Enviroment; Job Satisfaction; Turnover Intention.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana beban kerja dan lingkungan kerja non fisik memengaruhi turnover intention karyawan PT XYZ, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan verifikatif, studi ini melibatkan 325 karyawan sebagai populasi. Sebanyak 180 responden dipilih sebagai sampel menggunakan rumus Yamane. Data dikumpulkan melalui kuisioner, wawancara, observasi, dan tinjauan literature. Analisis data dilakukan dengan path analysis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistic Versi 27.00. Hasil penelitian menunjukan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Kata Kunci: *Beban Kerja; Lingkungan Kerja Non Fisik; Kepuasan Kerja; Turnover Intention.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan penggerak utama seluruh aktivitas organisasi yang menentukan tercapainya tujuan institusional. Keberhasilan perusahaan tidak hanya bersandar pada modal atau teknologi, melainkan pada kemampuan manajemen dalam mengelola SDM secara efektif. Salah satu tantangan besar dalam MSDM adalah *turnover intention* (niat karyawan untuk keluar). Dessler, (2020) mendefinisikan turnover intention sebagai perilaku sejauh mana karyawan berniat untuk meninggalkan atau tetap menjadi bagian dari organisasi ataupun perusahaan. Dampak dari tingginya fenomena ini sangat merugikan organisasi, mulai dari membengkaknya biaya rekrutmen hingga penurunan efisiensi kerja.

Turnover intention umumnya dipicu oleh rendahnya kepuasan kerja. Berdasarkan teori Smith et al., (1969), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang bersifat positif terhadap tugas yang dijalankan, yang tampak melalui beragam unsur pekerjaan, baik yang berada dalam lingkup pekerjaan maupun aspek yang berkaitan di luar pekerjaan. Ketika ekspektasi kerja tidak terpenuhi, kepuasan akan menurun dan memicu keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Rendahnya kepuasan kerja ini dimanifestasikan dari beban kerja yang berlebih (*overload*) serta lingkungan kerja non fisik yang tidak kondusif. Menurut Munandar, (2022), beban kerja adalah serangkaian aktivitas atau tugas yang wajib dituntaskan oleh seorang karyawan dalam batas waktu yang telah ditetapkan; apabila tanggung jawab tersebut melampaui kapasitas individu, amak kondisi tersebut akan menimbulkan beban yang sesungguhnya. Beban kerja yang terlalu tinggi berpotensi menguras fisik dan mental, sehingga menurunkan kenyamanan kerja.

Disisi lain, Sedarmayanti, (2019) menyatakan bahwa lingkungan non fisik mencakup semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama hubungan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan. Lingkungan sosial yang tidak harmonis terbukti memperparah tekanan psikologis karyawan.

Fenomena ini teramati secara nyata pada PT XYZ, perusahaan manufaktur maklon kosmetik dan *skincare* berstandar CPKB grade A. Indikasi awal masalah SDM di perusahaan ini terlihat dari tren penurunan rata-rata produktivitas karyawan sebesar 5,3% per tahun selama periode 2021-2025. Penurunan produktivitas ini berbanding lurus dengan tingginya tingkat perputaran tenaga kerja aktual (*Labour Turnover*) / LTO sepanjang tahun 2025 yang mencapai 10,43%, melebihi ambang batas toleransi maksimal perusahaan sebesar 10%. Berdasarkan prasarvei, tingginya LTO dipicu oleh ketidakpuasan kerja (52%), beban kerja yang melebihi standar UU Cipta Kerja sebesar 1,5 jam/minggu tanpa kompensasi tambahan, serta komunikasi interpersonal yang buruk antara atasan dan bawahan (57,5%).

Meskipun hubungan antar-variabel ini telah banyak diteliti, terdapat ketidakkonsistenan hasil (*research gap*). Aprilianti et al., (2023) dan Retmawanto et al., (2024) menyatakan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, namun Lumunon et al., (2019) menemukan pengaruh positif. Terkait lingkungan kerja non fisik, Rijasawitri & Suana, (2020) menyatakan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Haniyah et al., (2025) menemukan pengaruh positif. Dalam fungsi mediasi, Suparman, (2023) menyebut kepuasan kerja tidak terbukti memediasi model *turnover*, sementara Alvionita, (2023) berhasil membuktikannya. Selain kesenjangan empiris tersebut, belum ada studi terintegrasi yang menguji model ini pada industri manufaktur maklon kosmetik dan *skincare*, sehingga menjadi nilai kebaruan (*novelty*) penelitian ini.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis deskripsi tanggapan karyawan serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT XYZ. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam menjembatani inkonsistensi temuan terdahulu. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi strategis bagi manajemen dalam memformulasi kebijakan pembagian iklim komunikasi untuk menekan laju *turnover*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Desain ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan sebab-akibat antara variabel eksogen (Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik) terhadap variabel endogen (*Turnover Intention*) melalui variabel intervening (Kepuasan Kerja). Penelitian ini dilaksanakan di PT XYZ yang berlokasi di kota Bogor dengan waktu pelaksanaan mulai dari tahap pra-survei hingga pengolahan data pada periode tahun 2025-2026.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ pada tahun 2025 yang berjumlah 325 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan menggunakan rumus Yamane sehingga diperoleh sebanyak 180 responden. Berdasarkan rekapitulasi data internal, ukuran sampel representative yang diambil dari berbagai departemen disesuaikan dengan kebutuhan presisi analisis jalur.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode kuisioner (angket) yang disebarkan kepada responden, observasi, dan wawancara. Pengukuran sikap menggunakan Skala Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Sebelum dianalisis, instrumen diuji terlebih dahulu menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik yang meliputi: uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*), uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas (*Scatterplot*).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS *Statistic*. Tahapan analisis diawali dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik setiap variabel, asumsi klasik, analisis jalur (*path analysis*), koefisien kolerasi, koefisien determinasi, uji parsial (t-test),

dan uji sobel. Seluruh analisis tersebut digunakan untuk menguji besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Instrumen

Penelitian ini melibatkan 180 orang karyawan PT XYZ dan pemilihan responden dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling*. Sebelum proses analisis data dilakukan, instrument penelitian terlebih dahulu diuji kepada 30 responden untuk mengukur tingkat validitas dan reliabilitas setiap butir pernyataan. Hasil Uji validitas menunjukan bahwa seluruh item pernyataan memenuhi kriteria valid karena memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih tinggi dibandingkan nilai r_{tabel} sebesar 0,3. Selain itu hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki Cronbach's Alpha diatas 0,6 sehingga instrumen penelitian dinilai reliable dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan dalam analisis jalur telah memenuhi persyaratan analisis. Uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogrov-Smirnov, yang menunjukan bahwa nilai signifikansi pada kedua model lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa data residual berdistribusi normal. Temuan ini juga didukung oleh grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan sebaran titik-titik berada disekitar garis diagonal serta histogram yang membentuk pola menyerupai kurva distribusi normal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 1 Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktural Pertama

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Beban Kerja	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas
Lingkungan Kerja Non Fisik	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas

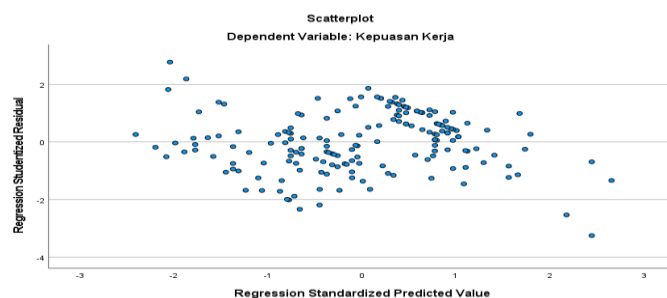
Sumber: Hasil pengolahan data statistic dengan IBM SPSS 27, 2026

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktural Kedua

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Beban Kerja	0,552	1,813	Bebas Multikolinearitas
Lingkungan Kerja Non Fisik	0,663	1,509	Bebas Multikolinearitas
Kepuasan Kerja	0,429	2,333	Bebas Multikolinearitas

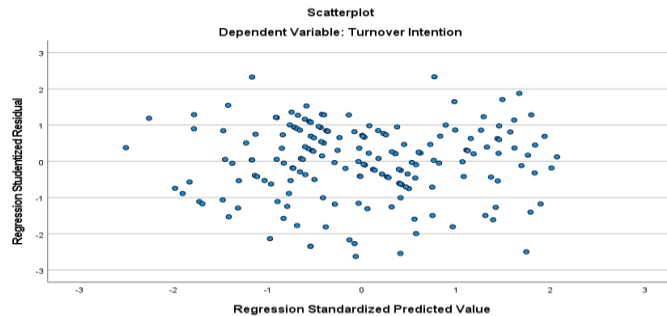
Sumber: Hasil pengolahan data statistic dengan IBM SPSS 27, 2026

Berdasarkan Tabel 1. dan 2. Pengujian multikolinearitas menunjukan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,05 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 5. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang tinggi antarvariabel bebas sehingga model penelitian terbebas dari gejala multikolinearitas.



Gambar 1 Grafik Scatterplot Sub Stuktural Pertama

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27, 2026



Gambar 2 Grafik *Scatterplot* Sub Struktural Kedua
Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27, 2026

Berdasarkan Gambar 1. Dan 2. dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik scatterplot menyebar dengan pola yang tidak jelas serta di atas dan di bawah angka 0 pada titik Z dan Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model struktural ini tidak terjadi heteroskedastisitas dan layak dipakai untuk memprediksi setiap variabel dalam penelitian ini.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel beban kerja berada pada kategori cukup tinggi. Indikator tertinggi berada pada beban tekanan psikologis, sedangkan indikator terendah berada pada beban waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang dirasakan karyawan berada pada kategori cukup. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan beban kerja melalui pembagian tugas yang seimbang, pengaturan waktu kerja yang efektif, penambahan tenaga kerja, serta pemberian dukungan kepada karyawan agar tekanan kerja yang dirasakan tidak meningkat dan dapat menjaga kinerja karyawan tetap optimal.

Variabel lingkungan kerja non fisik memperoleh kategori baik. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi berada pada hubungan kerja antara atasan dan bawahan, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator hubungan kerja antar rekan kerja. Hasil tersebut menunjukkan lingkungan kerja non fisik pada PT XYZ berada pada kategori baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah mampu menciptakan hubungan kerja yang positif di lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas komunikasi, kerja sama, serta hubungan interpersonal antar karyawan dan atasan agar tercipta lingkungan kerja yang semakin nyaman dan produktif.

Pada variabel kepuasan kerja, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel ini termasuk dalam kategori cukup puas. Indikator rekan kerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan indikator terendah berada pada pekerjaan itu sendiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berada pada kategori cukup. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan berbagai aspek yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, peluang pengembangan karir, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, serta pengelolaan pekerjaan agar tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mencapai kategori yang lebih tinggi.

Sementara itu, variabel *turnover intention* berada pada kategori cukup tinggi. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada aspek niat untuk keluar, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator memikirkan untuk keluar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan berpikir untuk keluar dari perusahaan terlebih jika ada peluang. Melihat hal tersebut, sebaiknya atasan perlu untuk mengantisipasinya, diperlukan pemahaman dan perhatian yang lebih terhadap karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan semangat kepada karyawan atas kerja kerasnya, memberikan pelatihan dan peluang pengembangan diri agar karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karirnya, memberikan penghargaan dan kompensasi yang adil sesuai dengan kinerja. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga niat untuk keluar dari pekerjaan dapat diminimalisir.

Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi yang digunakan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil analisis jalur pada penelitian ini merupakan model gabungan antara model regresi berganda dan model mediasi. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil perhitungan pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) yaitu sebagai berikut:

Tabel 3 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

No	Variabel			Pengaruh		
	Eksogen	Endogen	Intervening	Langsung	Tidak Langsung	Total
1	Beban Kerja (X ₁)	Kepuasan Kerja (Z)		-0,590		
2	Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂)	Kepuasan Kerja (Z)		0,467		
3	Beban Kerja (X ₁)	<i>Turnover Intention</i> (Y)		0,625		
4	Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂)	<i>Turnover Intention</i> (Y)		-0,252		
5	Kepuasan Kerja (Z)	<i>Turnover Intention</i> (Y)		-0,175		
6	Beban Kerja (X ₁)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	Kepuasan Kerja (Z)		-0,109	-0,697
7	Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	Kepuasan Kerja (Z)		0,044	0,511

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS 27, 2026

Hasil koefisien jalur persamaan pertama menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar -0,059 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05. Selain itu, lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien beta sebesar 0,467 serta tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan semakin ringan beban kerja dan semakin nyaman lingkungan kerja non fisik maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Pada persamaan struktural kedua, diperoleh hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien beta sebesar 0,625, sedangkan lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dengan nilai koefisien beta sebesar -0,252. Kepuasan kerja juga berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien beta sebesar -0,175. Seluruh hubungan tersebut memiliki tingkat signifikansi di bawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja maka semakin tinggi *turnover intention*, sedangkan semakin baik lingkungan kerja non fisik dan semakin tinggi kepuasan kerja maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan semakin rendah.

Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung, beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar -0,109 dengan pengaruh total sebesar -0,697. Sementara itu, lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,044 dengan pengaruh total sebesar 0,511. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention*, sehingga perubahan pada beban kerja maupun lingkungan kerja non fisik akan memengaruhi *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis

Tabel 4 Rekapitulasi Hasil (Uji t)

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	-11,995 < -1,653	Ha diterima	Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan
2	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	9,487 > 1,653	Ha diterima	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan

3	Beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	$10,555 > 1,653$	Ha diterima	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan
4	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	$-4,660 < -1,653$	Ha diterima	Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan
5	Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	$-2,604 < -1,653$	Ha diterima	Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji parsial (*t-test*), Beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, seluruh hipotesis mengenai pengaruh langsung yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Uji Sobel

Tabel 5 Rekapitulasi Uji Sobel (*Sobel test*)

No	Hipotesis	Uji Sobel	Keputusan	Kesimpulan
1	Beban kerja secara tidak langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja	$2,57 > 1,96$	Ha diterima	Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan beban kerja terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.
2	Lingkungan kerja non fisik secara tidak langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.	$-2,53 < 1,96$	Ha diterima	Terdapat pengaruh tidak langsung negatif dan signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pengujian mediasi menggunakan sobel test menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* dengan nilai Z_{hitung} sebesar 2,57, serta memediasi lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* dengan nilai Z_{hitung} sebesar -2,53. Kedua nilai tersebut mempunyai nilai Z_{tabel} sebesar 1,96, pada uji sobel pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dijelaskan bahwa jika Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} maka Ha diterima dan Ho ditolak, namun pada uji sobel pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dijelaskan bahwa jika nilai Z_{hitung} lebih kecil dari Z_{tabel} maka Ha diterima dan Ho ditolak. Sehingga kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* pada karyawan PT XYZ.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, sehingga beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasakan beban kerja yang tinggi karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi dan pemikiran yang mendalam. Hal ini didukung oleh analisis deskriptif yang menunjukkan beban kerja berada pada kategori cukup tinggi, sedangkan kepuasan kerja berada pada kategori cukup. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa tekanan kerja yang masih cukup besar menyebabkan kepuasan kerja belum optimal. Beban kerja yang tinggi dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun mental serta menurunkan kenyamanan kerja. Selain itu, adanya tambahan waktu kerja yang melebihi jam kerja efektif semakin memperkuat persepsi tingginya beban kerja. Di sisi lain, minimnya penghargaan, kesempatan promosi, dan arahan dari

atasan menimbulkan rasa kecewa dan frustrasi karena karyawan merasa diperlakukan kurang adil. Menurut Munandar (2022), kondisi tersebut dapat memicu gangguan psikologis hingga masalah mental akibat *over* dan *under promotion* yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Pajian & Putri (2019) yang menyatakan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola beban kerja secara lebih proporsional melalui pembagian tugas sesuai kemampuan, penetapan target yang realistis, serta pemberian waktu istirahat yang memadai. Selain itu, peningkatan motivasi kerja, pengembangan karier, dan penerapan *work-life balance* juga diperlukan agar tekanan kerja berkurang dan kepuasan kerja meningkat. Temuan ini didukung oleh Aisy et al., (2023), Mandjar & Turangan, (2023), Sutantio & Meilani, (2023), serta diperkuat oleh Aprilianti et al. (2023), Zain et al., (2023), dan Retmawanto et al. (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa Ha2 diterima dan Ho2 ditolak, sehingga lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan kepuasan kerja sama-sama berada pada kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja telah berjalan cukup baik, meskipun belum optimal. Semakin baik komunikasi, dukungan, dan kerja sama, maka semakin tinggi kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih nyaman dan dihargai. Temuan ini sejalan dengan Aruan & Fakhri, (2017) yang menyatakan bahwa hubungan antara atasan, bawahan, dan rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja non fisik melalui komunikasi yang lebih terbuka, memperkuat hubungan interpersonal, dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif serta saling mendukung. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memperoleh dukungan dalam bekerja sehingga kepuasan kerja meningkat. Temuan ini didukung oleh Rahmaizzaty & Nuridin, (2023), Nurhaisya et al., (2023), serta diperkuat oleh Alvionita (2023), Haniyah et al. (2025), dan Muviana (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa Ha3 diterima dan Ho3 ditolak, sehingga beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi mendorong karyawan bekerja dengan tekanan yang besar sehingga memicu kelelahan fisik dan mental, kesulitan berkonsentrasi, serta menurunkan motivasi kerja. Hasil deskriptif menunjukkan beban kerja berada pada kategori cukup tinggi dan *turnover intention* pada kategori cukup. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tekanan kerja yang terus-menerus berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain atau meninggalkan perusahaan. Menurut Munandar (2022), beban kerja berlebih dapat menyebabkan kelelahan emosional, sakit kepala, dan gangguan kesehatan yang pada akhirnya mendorong munculnya niat untuk keluar dari pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Riani & Putra (2019) yang menyatakan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin besar kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola beban kerja secara lebih efektif melalui pembagian tugas yang proporsional, target kerja yang realistis, serta pemberian waktu istirahat yang memadai. Selain itu, penerapan *work-life balance*, peningkatan kepuasan kerja, dan dukungan dalam mengatasi stres kerja juga diperlukan untuk menekan *turnover intention*. Temuan ini didukung oleh Kuancintami & Heryjanto, (2023), Esthi & Panjaitan, (2023), Farida et al., (2023), serta diperkuat oleh Zain et al. (2023), Haniyah et al. (2025), Suparman (2023), Aprilianti et al. (2023), dan Sutikno, (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa Ha4 ditolak dan Ho4 diterima, sehingga lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan *turnover intention* sama-sama berada pada kategori cukup. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin baik hubungan kerja, komunikasi, dan dukungan sosial di lingkungan kerja, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif membuat karyawan merasa nyaman, sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik dapat meningkatkan niat untuk mengundurkan diri. Putra & Utama, (2017) menyatakan bahwa semakin harmonis hubungan antar karyawan, semakin rendah keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja non fisik melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, memperkuat hubungan interpersonal, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan merasa dihargai, memperoleh dukungan sosial, dan lebih nyaman bekerja sehingga *turnover intention* dapat diminimalkan. Temuan ini didukung oleh Cahyani & Puspitadewi, (2023), Putra & Adiputra, (2023), Fitriani & Mahfudiyanto, (2023), serta diperkuat oleh Muviana, (2022), Haniyah et al. (2025), dan Marcelia & Adiwaty, (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa Ha5 diterima dan Ho5 ditolak, sehingga kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Sondang & Slagin, (2015), ketidakpuasan kerja menjadi salah satu penyebab munculnya keinginan berpindah kerja, sedangkan Sinamora, (2015) menyatakan bahwa semakin rendah kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Hasil deskriptif menunjukkan kepuasan kerja berada pada kategori cukup, terutama karena aspek promosi dan pengawasan belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika kebutuhan dan harapan kerja belum terpenuhi, kecenderungan *turnover intention* meningkat. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa minimnya kesempatan pengembangan karier, sistem promosi yang kurang adil, serta kurangnya arahan dari atasan menyebabkan karyawan merasa kurang puas dan lebih terdorong mencari pekerjaan lain. Temuan ini sejalan dengan Sundari & Meria, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi *turnover intention*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui kesempatan pengembangan karier yang lebih jelas, sistem promosi dan penilaian kinerja yang adil, komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan, serta pemberian penghargaan atas kinerja karyawan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga *turnover intention* dapat diminimalkan. Temuan ini didukung oleh Anjani et al., (2023), Hasnah et al., (2023), Dewanti et al., (2023), serta diperkuat oleh Aprilianti et al. (2023), Zain et al. (2023), Retmawanto et al. (2024), Hariyanto & Soetjipto, (2022), dan Sutikno (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

6. Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan nilai statistik uji sobel test dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, maka hasil tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi beban kerja terhadap *turnover intention*. Artinya beban kerja berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT XYZ. Hal ini berarti bahwa, beban kerja yang tinggi tidak diiringi dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka mampu memberikan pengaruh terhadap tingkat *turnover intention* dalam perusahaan tersebut. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparman, (2023), Purnama, (2023), dan Ilahi, (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh mediasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penghitungan nilai statistik uji sobel test dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, maka hasil tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh mediasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Artinya lingkungan kerja non fisik berpengaruh tidak langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja PT XYZ.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan terbukti mempunyai pengaruh mediasi, artinya lingkungan kerja baik secara tidak langsung melalui kepuasan tidak mampu mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar atau bertahan dengan pekerjaan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muviana, (2022), Jecelyn & Hamzah, (2024), dan Rijasawitri & Suana, (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh mediasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT XYZ diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan tanggapan karyawan terhadap beban kerja, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja dan *turnover intention* maka dapat disimpulkan bahwa:
 - a. *Turnover intention* pada karyawan PT XYZ berdasarkan indikator memikirkan untuk keluar, mencari pekerjaan lain, dan niat untuk keluar berada dalam kategori cukup. Namun untuk indikator tertinggi yaitu niat untuk keluar dengan skor 2,94, sedangkan indikator terendahnya yaitu memikirkan untuk keluar dengan skor 2,73.
 - b. Kepuasan kerja pada karyawan PT XYZ berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, dan rekan kerja berada dalam kategori cukup. Namun untuk indikator tertinggi yaitu rekan kerja dengan skor 3,39, sedangkan indikator terendahnya yaitu pekerjaan itu sendiri dengan skor 3,30.
 - c. Beban kerja pada karyawan PT XYZ berdasarkan indikator beban waktu, beban usaha mental, dan beban psikologis berada dalam kategori cukup tinggi. Namun untuk indikator tertinggi yaitu beban tekanan psikologis dengan skor 3,04, sedangkan indikator terendahnya yaitu beban waktu dengan skor 3,02.
 - d. Lingkungan kerja non fisik pada karyawan PT XYZ berdasarkan indikator hubungan kerja antara atasan dan bawahan serta hubungan kerja antar rekan kerja berada dalam kategori cukup. Namun untuk indikator tertinggi yaitu hubungan kerja antara atasan dan bawahan dengan skor 3,44, sedangkan indikator terendahnya yaitu hubungan kerja antar rekan kerja dengan skor 3,40.
2. Beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ.
3. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ.
4. Beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT XYZ.
5. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT XYZ.
6. Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT XYZ.
7. Beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT XYZ.
8. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT XYZ.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. *Turnover intention*, ditemukan bahwa masih terdapat kecenderungan karyawan untuk memikirkan keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan program retensi karyawan melalui pemberian penghargaan atas kinerja, pengembangan karir yang jelas, serta menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman agar loyalitas karyawan meningkat dan *turnover intention* dapat ditekan.
2. Indikator kepuasan kerja yang perlu mendapatkan perhatian adalah promosi jabatan dan pengawasan. Perusahaan disarankan untuk menerapkan sistem promosi yang transparan, objektif, dan berdasarkan kompetensi serta prestasi kerja. Selain itu, atasan perlu memberikan arahan, evaluasi, dan dukungan yang lebih baik kepada karyawan agar mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang dalam perusahaan.
3. Beban kerja menjadi faktor yang meningkatkan *turnover intention* dan menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap pembagian tugas dan target kerja agar sesuai dengan kemampuan karyawan. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan jam kerja aktual yang sering melebihi jam kerja efektif dengan memberikan

kompensasi lembur yang sesuai atau melakukan penyesuaian beban kerja agar tidak menimbulkan kelelahan fisik maupun mental dan penambahan tenaga kerja agar pekerjaan yang lebih bisa di bebani secara merata.

4. Lingkungan kerja non fisik perlu ditingkatkan terutama pada aspek hubungan antara atasan dan bawahan serta kerja sama antar rekan kerja. Perusahaan disarankan untuk membangun komunikasi yang lebih terbuka, meningkatkan koordinasi kerja, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, serta menciptakan budaya kerja yang saling mendukung sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan kondusif.
5. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi *turnover intention*, seperti kompensasi, komitmen organisasi, stres kerja, *work life balance*, atau gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada perusahaan atau sektor industri yang berbeda agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisy, R., Susita, D., & Handaru, A. W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(3), 963–975. <https://doi.org/10.21009/JBMK.0303.22>
- Alvionita, I. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening. *Jurnal Manajemen Update*, 12(2), 129–143. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/ejmfe/article/view/66786>
- Anjani, W. D., Siswanti, Y., & Winarno. (2023). The Effect of Career Development and Job Satisfaction on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment to Employees of STIKES Guna Bangsa Yogyakarta. *Journal of Business Innovation and Research*, 2(1). <https://doi.org/10.31315/jubir.v2i1.9962>
- Aprilianti, N., Mansur, U., & Ningrum, H. F. (2023). The Effect of Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 18(1), 85–94. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v18i1.20875>
- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia. *MODUS*, 27(2), 141–162. <https://doi.org/10.24002/modus.v27i2.553>
- Cahyani, & Puspitadewi. (2023). Hubungan Antara Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Intensi Turnover pada Karyawan PT. X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(1), 803–815. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v10i1.53777>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed)*. Harlow England: Pearson Education.
- Dewanti, N., Purwanza, S. W., & Prakosa, M. M. (2023). The Role of Job Satisfaction to Reduce Nurse Turnover Intention: A Systematic Review. *Fundamental and Management Nursing Journal*, 6(2), 51–63. <https://doi.org/10.20473/fmnj.v6i2.44404>
- Esthi, & Panjaitan. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Burnout. *Pro Bisnis: Jurnal Manajemen*, 14(1), 29–34. <https://doi.org/10.62398/probis.v14i1.69>
- Farida, U., Rapini, T., & Putro, R. L. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 432–446. <https://doi.org/10.32534/jv.v18i2.4193>
- Fitriani, & Mahfudiyanto. (2023). How Job Satisfaction Mediating the Influence of Non-Physical Work Environment and Career Development on Employee Turnover Intention at PT XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Ekonomika*, 12(2). <https://doi.org/10.35384/jime.v12i2.354>
- Haniyah, I., Azazi, A., Marumpe, P. D., Daud, I., & Irdhayanti, E. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Beban Kerja terhadap Turnover Intention Gen Z. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 3(2), 133–152. <https://doi.org/10.61404/mutiara.v3i2.405>
- Hariyanto, D., & Soetjipto, B. E. (2022). *The Influence of Workload and Environment on Turnover Intention Through Job Satisfaction and Organizational Commitment*. 1(3), 335–346. <https://doi.org/10.56107/penanomics.v1i3.72>
- Hasnah, C. M., Panjaitan, N. K., & Ekananta, A. (2023). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intentions Hospital Nurses. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 422–433. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.422>
- Ilahi. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 44(1), 31–39.
- Jecelyn, J., & Hamzah, Z. (2024). Analisis pengaruh lingkungan kerja non fisik, besaran gaji, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(4), 18–32. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i4.6590>
- Kuancintami, & Heryjanto. (2023). Increase Employee Retention: Impact Work-Life Balance,

- Meaningful Work, and Job Satisfaction Towards Turnover Intention. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(11), 1099–1113. <https://doi.org/10.59141/jiss.v4i11.920>
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 4671–4680. <https://doi.org/doi.org/10.35794/emba.7.4.2019.25410>
- Mandjar, & Turangan. (2023). The Effect of Workload, Work Motivation and Work Environment on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(1), 224–231. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.224-231>
- Marcelia, A., & Adiwaty, M. R. (2025). The Effect of Non-Physical Work Environment and Organizational Commitment on Turnover Intention Among Employees of PT. X in Surabaya. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 10342–10353. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.7737>
- Munandar, A. S. (2022). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Muviana, L. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 394–407. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p394-407>
- Nurhaisya, N., Haerudin, M. I. W., Dipatmodjo, T. S., Sahabuddin, R., & Haerudin, M. I. M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional IV Makassar. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 411–419. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v2i1.53>
- Putra, & Adiputra. (2023). Pengaruh Kepuasan dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Karyawan PT. Mibo Digital Indonesia. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(2). <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23420>
- Putra, I. D. G. D., & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention di Mayaloka Villas Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 5116–5143. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/31993>
- Rahmaizzaty, R., & Nuridin. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. National Aircrew Management. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 24(1). <https://doi.org/10.35137/jei.v24i1.468>
- Retmawanto, I., Suherman, E., & Hidayaty, D. E. (2024). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*. Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah. 6, 2681–2696. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i>
- Rijasawitri, D. P., & Suana, I. W. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stes Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 466–486. <https://doi.org/doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p04>
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil (Edisi Revisi, Cetakan ke-10)*. Refika Aditama.
- Sinamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Smith, P. C., Kendal, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.
- Sondang, P., & Slagin. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sundari, P. R., & Meria, L. (2022). Pengaruh Beban Kerja Melalui Burnout dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 3(2), 81–96. <https://doi.org/10.34306/abdi.v3i2.785>
- Suparman. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Arthamas Putra Jaya. *Jurnal Soetomo Bussiness*, 4(1), 22–23.
- Sutantio, A. G., & Meilani, Y. F. C. P. (2023). Pengaruh Internal Service Quality dan Workload terhadap Job Satisfaction di RS XYZ Bojonegoro. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(1), 10–21. <https://doi.org/10.14710/jmki.11.1.2023.10-21>
- Sutikno, M. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. delta Dunia Sandang Tekstil). *Konferensi Ilmiah Mahasiswa UNISSULA (KMU)*, 3, 450–473. <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/kimue/article/download/9874/4878>
- Zain, Y., Annisa, S., Sijabat, R., & Kurniawan, B. (2023). The Influence Of Leadership and Workload On Turnover Intention With Job Satisfaction As Intervening Variable (Case Study On Employees Of PT Usaha Karya Kencana). *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 253–263. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1571>