PENG Jurnal Ekonomi dan Manajemen
eISSN 3048-3573 : pISSN 3063-4989
Vol. 3, No. 4, Tahun 2026
Hal. 3022-3031
Beranda Jurnal https://teewanjournal.com/index.php/peng

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Nippon Paint and Chemicals Medan

Vingky G. Hutagalung*, Shofyan Roni
Manajemen, Universitas Potensi Utama, Kota Medan, Indonesia

*Email Korespodensi: vingkyghutagalung@gmail.com

Diterima: 02-10-2026 | Disetujui: 21-10-2026 | Diterbitkan: 28-10-2026

ABSTRACT

Employee turnover at PT Nippon Paint and Chemicals Medan reduced its workforce from 135 to 110 employees during 2023–2025, and a pre-survey indicated that most employees intended to leave. This study aims to analyze the effect of leadership style, job satisfaction, and the non-physical work environment on employee turnover intention. Using a quantitative associative design, data were collected through a five-point Likert questionnaire from 55 employees, determined with the Slovin formula from a population of 115, and analyzed using multiple linear regression in SPSS 26. Leadership style (B = -0.002; t = -0.040; p = 0.968) and the non-physical work environment (B = -0.014; t = -0.153; p = 0.879) had no significant effect on turnover intention, whereas job satisfaction had a positive and significant effect (B = 0.604; t = 9.753; p < 0.001). The model was significant (F = 204.078; p < 0.001) and explained 92.3% of the variation in turnover intention (R^2 = 0.923; Adjusted R^2 = 0.919), almost entirely through job satisfaction. Because the positive direction of job satisfaction contradicts theoretical expectations, this finding should be interpreted cautiously and re-examined before being used as a basis for employee retention policies.

Keywords: *Job Satisfaction; Leadership Style; Non-Physical Work Environment; Turnover Intention*

ABSTRAK

Jumlah karyawan PT Nippon Paint and Chemicals Medan berkurang dari 135 menjadi 110 orang selama 2023–2025, dan pra-survei menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki niat untuk keluar. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian kuantitatif asosiatif ini mengumpulkan data melalui kuesioner skala Likert lima poin dari 55 karyawan, yang jumlahnya ditentukan dengan rumus Slovin dari populasi 115 karyawan, dan menganalisisnya dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS 26. Gaya kepemimpinan (B = -0,002; t = -0,040; p = 0,968) dan lingkungan kerja non fisik (B = -0,014; t = -0,153; p = 0,879) tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan (B = 0,604; t = 9,753; p < 0,001). Model signifikan (F = 204,078; p < 0,001) dan menjelaskan 92,3% variasi *turnover intention* (R^2 = 0,923; Adjusted R^2 = 0,919), hampir seluruhnya melalui kepuasan kerja. Karena arah positif kepuasan kerja berlawanan dengan prediksi teori, temuan ini perlu ditafsirkan secara hati-hati dan diuji ulang sebelum dijadikan dasar kebijakan retensi karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja Non Fisik; Turnover Intention

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan manufaktur sangat bergantung pada kemampuannya mempertahankan karyawan. Manajemen sumber daya manusia mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien bagi tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat, terutama ketika persaingan bisnis semakin ketat (Mangkunegara, 2021). Pengelolaan SDM yang baik mencakup kepemimpinan yang efektif, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepuasan kerja. Apabila aspek-aspek tersebut tidak dikelola dengan baik, salah satu akibatnya adalah meningkatnya *turnover intention*, yaitu kecenderungan karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasi yang ditandai dengan pemikiran untuk keluar, pencarian pekerjaan lain, dan niat untuk berhenti. Turnover intention perlu dibedakan dari *employee turnover*. Turnover intention adalah niat atau proses psikologis sebelum karyawan keluar, sedangkan *employee turnover* adalah keluarnya karyawan yang benar-benar terjadi.

PT Nippon Paint and Chemicals Medan merupakan cabang operasional produsen cat dan pelapis yang berperan sebagai pusat pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan di Sumatera Utara. Data perusahaan menunjukkan bahwa selama 2023–2025 sebanyak 34 karyawan keluar, sedangkan hanya 9 karyawan baru yang direkrut, sehingga jumlah karyawan berkurang dari 135 orang pada awal 2023 menjadi 110 orang pada akhir 2025. Tingkat *turnover* yang dihitung dengan rumus TOI tercatat sebesar 10,81% pada 2023, 9,12% pada 2024, dan 7,92% pada 2025. Persentase ini menurun, sehingga data keluar-masuk karyawan tidak dapat dijadikan bukti bahwa niat keluar meningkat. Data tersebut lebih tepat dibaca sebagai gambaran bahwa perusahaan terus kehilangan karyawan tanpa penggantian yang sepadan.

Indikasi *turnover intention* diperoleh dari pra-survei terhadap 30 karyawan. Sebanyak 17 responden menyatakan pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan, 16 responden masih mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain, dan 19 responden memiliki niat untuk keluar. Pada setiap pernyataan, jawaban “ya” lebih banyak daripada jawaban “tidak”. Pola ini relevan karena perilaku seperti mencari pekerjaan lain merupakan respons karyawan terhadap ketidakpuasan kerja dan kondisi organisasi yang kurang mendukung.

Pra-survei yang sama juga mengungkap persoalan pada faktor-faktor yang diduga berkaitan dengan niat keluar. Pada gaya kepemimpinan, 21 dari 30 responden menilai pimpinan belum optimal dalam mengambil keputusan dan mengendalikan emosi, dan 19 responden menilai masih ada kendala komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Pada kepuasan kerja, 19 responden menilai pekerjaan belum sesuai dengan kemampuan dan harapan, 17 responden menilai kesempatan promosi belum adil, dan 15 responden menilai upah belum sebanding dengan beban kerja. Pada lingkungan kerja non fisik, 22 responden merasa pimpinan memberi jarak dengan bawahan, sedangkan 13 responden menilai hubungan antarsesama pegawai belum harmonis. Observasi penulis juga menemukan arahan kerja yang belum terstruktur di beberapa unit, komunikasi atasan dan bawahan yang cenderung satu arah, serta hambatan komunikasi antarbagian.

Secara teoretis, ketiga faktor tersebut diperkirakan berkaitan dengan niat keluar. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai, dan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterikatan karyawan serta menurunkan keinginan untuk keluar. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaannya. Teori memprediksi hubungan negatif antara kepuasan

kerja dan *turnover intention*, karena ketidakpuasan menjadi awal munculnya pikiran untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan, hingga keputusan berhenti. Lingkungan kerja non fisik yang buruk, seperti konflik antarkaryawan, kurangnya penghargaan, dan komunikasi yang tidak efektif, juga dapat mendorong karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian terdahulu belum konsisten. Gaya kepemimpinan ditemukan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Biggy Cemerlang Jakarta Utara (Sitorus & Martono, 2024) dan PT Pharos Indonesia (Maspuroh & Hendrawan, 2025), bahkan berpengaruh negatif dan signifikan pada PT Harapan Solusi Utama (Rasjid & Putri, 2022). Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan pada PT Rajawali Nusindo Cabang Manado (Mawey *et al.*, 2024), tetapi tidak signifikan secara parsial pada PT Rimba Prima Mas (Jecelyn & Hamzah, 2024). Arah pengaruh kepuasan kerja juga belum seragam. Berbeda dengan prediksi teori, Novianti (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Home Credit Palembang. Penelitian lain di Indonesia banyak mengaitkan *turnover intention* dengan stres kerja, beban kerja, keterlibatan kerja, dan kondisi kerja (Agung, 2019; Budiman, 2019; Faslah, 2020; Ardana & Septiarini, 2021; Gultom, 2021; Hayati & Roni, 2025), sedangkan di Kota Medan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* telah dikaji pada operator jalan tol (Sitanggang & Sari, 2024).

Penelitian ini berkontribusi dengan menguji ketiga faktor tersebut pada karyawan cabang perusahaan manufaktur cat yang didominasi tenaga kerja bagian produksi. Konteks ini penting karena faktor penjelas *turnover intention* dapat berbeda menurut jenis pekerjaan (Chang, 2018), dan karena perusahaan sedang mengalami penyusutan jumlah karyawan sementara sebagian besar responden pra-survei menunjukkan niat keluar. Penelitian ini juga menguji kembali arah hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* yang hasilnya berbeda antara teori dan sebagian penelitian terdahulu. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* karyawan PT Nippon Paint and Chemicals Medan, baik secara parsial maupun simultan.

Hipotesis penelitian dirumuskan sesuai rancangan penelitian ini. H1: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. H2: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. H3: lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. H4: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Arah positif pada H2 sejalan dengan temuan Novianti (2024), tetapi berlawanan dengan prediksi teori, sehingga hasil pengujiannya perlu ditafsirkan dengan hati-hati.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2), dan lingkungan kerja non fisik (X3) terhadap *turnover intention* (Y). Penelitian dilaksanakan di PT Nippon Paint and Chemicals Medan, Jl. KL. Yos Sudarso, Kecamatan Medan Deli, Kota Medan, pada April hingga Agustus 2026. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan, sedangkan wawancara dengan karyawan dan bagian personalia, observasi, serta dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung. Data sekunder berupa arsip perusahaan, termasuk data keluar-masuk karyawan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Nippon Paint and Chemicals Medan, yaitu 115 karyawan. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 55 responden. Data dari 55 responden tersebut seluruhnya digunakan dalam analisis.

Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Gaya kepemimpinan diukur dengan lima butir dari indikator kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi. Kepuasan kerja diukur dengan lima butir dari indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik diukur dengan empat butir dari indikator hubungan kerja antara atasan dan bawahan serta hubungan antarsesama pegawai. Turnover intention diukur dengan tiga butir dari indikator memikirkan untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan, dan niat untuk keluar. Seluruh butir variabel independen dirumuskan secara positif, sehingga skor tinggi menunjukkan kondisi yang lebih baik, sedangkan seluruh butir *turnover intention* menyatakan keinginan keluar, sehingga skor tinggi menunjukkan niat keluar yang lebih kuat. Karena tidak ada butir negatif, tidak diperlukan *reverse coding*.

Validitas butir diuji dengan membandingkan r hitung dengan r tabel 0,361. Seluruh butir dinyatakan valid, dengan r hitung 0,690–0,856 untuk gaya kepemimpinan, 0,795–0,867 untuk kepuasan kerja, 0,937–0,965 untuk lingkungan kerja non fisik, dan 0,831–0,880 untuk *turnover intention*. Reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha, dan seluruh variabel melampaui batas 0,60, yaitu 0,856 untuk gaya kepemimpinan, 0,886 untuk kepuasan kerja, 0,960 untuk lingkungan kerja non fisik, dan 0,809 untuk *turnover intention*.

Data dianalisis menggunakan SPSS versi 26 melalui statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinearitas berdasarkan *tolerance* dan *Variance Inflation Factor*, serta uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser), dan regresi linear berganda dengan model $Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + e$. Hipotesis parsial diuji dengan uji t menggunakan nilai signifikansi pada taraf 5% sebagai dasar utama, disertai koefisien regresi dan statistik t ($df = 51$; t tabel = 2,007). Pengaruh simultan diuji dengan uji F ($df1 = 3$; $df2 = 51$), dan kemampuan model dinilai melalui *R Square* dan *Adjusted R Square*. Nilai signifikansi 0,000 pada keluaran SPSS dilaporkan sebagai $p < 0,001$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden terdiri atas 40 laki-laki (72,7%) dan 15 perempuan (27,3%). Sebagian besar berusia 26–30 tahun (52,7%), diikuti 20–25 tahun (20,0%), 31–35 tahun (14,5%), 36–40 tahun (7,3%), dan di atas 40 tahun (5,5%). Mayoritas responden bekerja di bagian produksi (69,1%), sedangkan lainnya bekerja sebagai staf administrasi (12,7%), sales/marketing (5,5%), dan bagian lain (12,7%). Sebanyak 85,5% responden berpendidikan SMA/SMK dan 14,5% berpendidikan S1.

Rata-rata skor butir umumnya berada sedikit di atas titik tengah skala 1–5. Pada gaya kepemimpinan, skor tertinggi terdapat pada kemampuan atasan mengambil keputusan dengan cepat (3,44) dan terendah pada kejelasan penyampaian informasi serta pengarahan sesuai prosedur (masing-masing 3,35). Pada kepuasan kerja, skor tertinggi terdapat pada kejelasan arahan pengawas (3,40), sedangkan kesempatan promosi berdasarkan prestasi memperoleh skor 3,15. Pada lingkungan kerja non fisik, skor tertinggi terdapat pada hubungan atasan dan karyawan (3,42) dan terendah pada perlakuan atasan yang adil (3,25). Pada *turnover intention*, skor tertinggi terdapat pada aktivitas mencari informasi lowongan di perusahaan lain (3,49) dan terendah pada keinginan berhenti dalam waktu dekat (3,15).

Tabel 1. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	.081	.442			
Gaya Kepemimpinan	-.002	.059	-.004	.182	5.498
Kepuasan Kerja	.604	.062	.980	.149	6.691
Lingkungan Kerja Non Fisik	-.014	.088	-.017	.119	8.370
a. Dependent Variable: Turnover Intention					

Sumber: Data Hasil SPSS Versi 26

Uji *Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05, sehingga residual berdistribusi normal. **Tabel 1** menunjukkan nilai *tolerance* gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja non fisik masing-masing sebesar 0,182; 0,149; dan 0,119, seluruhnya di atas 0,10, dengan nilai VIF 5,498; 6,691; dan 8,370, seluruhnya di bawah 10. Model regresi dengan demikian memenuhi kriteria bebas multikolinearitas. Meski begitu, nilai VIF yang mendekati 10, terutama pada lingkungan kerja non fisik, menunjukkan bahwa ketiga variabel independen saling berkorelasi kuat, sehingga koefisien masing-masing variabel perlu ditafsirkan dengan hati-hati.

Tabel 2. Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Coefficients[a]					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	.858	.258		3.318	.002
Gaya Kepemimpinan	-.077	.034	-.696	-2.232	.080
Kepuasan Kerja	.041	.036	.387	1.125	.266
Lingkungan Kerja Non Fisik	.026	.052	.195	.507	.614
a. Dependent Variable: Abs					

Sumber: Data Hasil SPSS Versi 26

Tabel 2 menunjukkan nilai signifikansi uji Glejser untuk gaya kepemimpinan (0,080), kepuasan kerja (0,266), dan lingkungan kerja non fisik (0,614), seluruhnya di atas 0,05, sehingga model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Tabel 3. Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	.081	.442		.183	.855
Gaya Kepemimpinan	-.002	.059	-.004	-.040	.968
Kepuasan Kerja	.604	.062	.980	9.753	.000
Lingkungan Kerja Non Fisik	-.014	.088	-.017	-.153	.879
a. Dependent Variable: Turnover Intention					

Sumber: Data Hasil SPSS Versi 26

Berdasarkan *unstandardized coefficients* pada Tabel 3, persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 0{,}081 - 0{,}002X1 + 0{,}604X2 - 0{,}014X3 + e$$

Konstanta sebesar 0,081 merupakan nilai prediksi *turnover intention* ketika ketiga variabel independen bernilai nol dan tidak ditafsirkan secara praktis. Koefisien gaya kepemimpinan (-0,002) dan lingkungan kerja non fisik (-0,014) bernilai negatif tetapi sangat kecil. Koefisien kepuasan kerja sebesar 0,604 bernilai positif, yang berarti setiap kenaikan satu satuan skor kepuasan kerja diikuti kenaikan skor *turnover intention* sebesar 0,604, dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien terstandar kepuasan kerja mencapai 0,980, jauh di atas gaya kepemimpinan (-0,004) dan lingkungan kerja non fisik (-0,017).

Pengujian hipotesis parsial menggunakan nilai signifikansi pada taraf 5% sebagai dasar utama, disertai koefisien regresi dan statistik t pada Tabel 3. Gaya kepemimpinan memiliki koefisien -0,002 (t = -0,040; p = 0,968), sehingga tidak terdapat bukti statistik yang cukup mengenai pengaruhnya terhadap *turnover intention* dan H1 tidak didukung. Kepuasan kerja memiliki koefisien 0,604 (t = 9,753; p < 0,001), sehingga berpengaruh positif dan signifikan. Karena H2 dirumuskan dengan arah positif, H2 didukung. Lingkungan kerja non fisik memiliki koefisien -0,014 (t = -0,153; p = 0,879), sehingga H3 tidak didukung.

Tabel 4. Uji Simultan

ANOVA[a]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	372.665	3	124.222	204.078	.000[b]
Residual	31.044	51	.609		
Total	403.709	54			

a. Dependent Variable: Turnover Intention
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Hasil SPSS Versi 26

Tabel 4 menunjukkan nilai F sebesar 204,078 dengan derajat kebebasan 3 dan 51 serta signifikansi p < 0,001, jauh di atas F tabel 2,79. Model dengan ketiga variabel independen secara bersama-sama menjelaskan variasi *turnover intention* lebih baik daripada model tanpa prediktor, sehingga H4 didukung. Uji F tidak menunjukkan arah pengaruh dan tidak berarti setiap variabel berpengaruh secara individual.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961a	.923	.919	.780

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Hasil SPSS Versi 26

Tabel 5 menunjukkan nilai R sebesar 0,961, *R Square* sebesar 0,923, dan *Adjusted R Square* sebesar 0,919. Model menjelaskan 92,3% variasi *turnover intention*, atau 91,9% setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen, sedangkan 7,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini tergolong sangat tinggi untuk data persepsi dan hampir seluruhnya bersumber dari kepuasan kerja (β = 0,980).

Tabel 6. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien (B)	Statistik	Nilai p	Arah	Keputusan
H1	Gaya Kepemimpinan → Turnover Intention	-0,002	t = -0,040	0,968	Negatif, tidak signifikan	Tidak didukung
H2	Kepuasan Kerja → Turnover Intention	0,604	t = 9,753	< 0,001	Positif, signifikan	Didukung
H3	Lingkungan Kerja Non Fisik → Turnover Intention	-0,014	t = -0,153	0,879	Negatif, tidak signifikan	Tidak didukung
H4	X1, X2, X3 → Turnover Intention (simultan)	-	F = 204,078	< 0,001	Model signifikan	Didukung

Sumber: Data Hasil SPSS Versi 26, diolah

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Pada PT. Nippon Paint and Chemicals Medan

Gaya kepemimpinan memiliki koefisien -0,002 dengan p = 0,968. Nilai ini tidak memberikan bukti statistik yang cukup untuk menyatakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* dalam sampel penelitian. Hasil ini tidak berarti kepemimpinan tidak penting bagi karyawan; pengaruhnya hanya tidak terdeteksi dalam model dan sampel yang digunakan. Secara teori, kepemimpinan yang efektif meningkatkan keterikatan karyawan dan menurunkan keinginan untuk keluar. Rata-rata skor butir gaya kepemimpinan berkisar antara 3,35 dan 3,44, sedikit di atas titik tengah skala, sehingga penilaian responden terhadap atasan cenderung sedang dan relatif seragam. Kemungkinan lain berkaitan dengan tumpang tindih pengukuran. Gaya kepemimpinan memiliki *tolerance* 0,182 dan VIF 5,498, sementara butir kepuasan kerja tentang arahan pengawas dan butir lingkungan kerja non fisik tentang hubungan serta perlakuan atasan juga menilai perilaku atasan. Variasi yang seharusnya dijelaskan oleh kepemimpinan dapat terserap oleh variabel tersebut, tetapi dugaan ini belum diuji.

Temuan ini berbeda dengan Sitorus dan Martono (2024) serta Maspuroh dan Hendrawan (2025) yang menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, dan dengan Rasjid dan Putri (2022) serta Muhammad dan Brahmayanti (2025) yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Perbedaan objek dan karakteristik karyawan kemungkinan berperan, karena sebagian besar responden penelitian ini adalah karyawan produksi berpendidikan SMA/SMK. Faktor lain seperti kompensasi dan peluang karier mungkin lebih menentukan niat keluar, tetapi kemungkinan tersebut perlu diuji pada penelitian berikutnya. Bagi perusahaan, skor yang relatif rendah pada kejelasan penyampaian informasi dan pengarahan sesuai prosedur (3,35) tetap layak menjadi bahan perbaikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT. Nippon Paint and Chemicals Medan

Kepuasan kerja memiliki koefisien positif sebesar 0,604 (β = 0,980; t = 9,753; p < 0,001). Dalam model ini, skor kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan skor *turnover intention* yang lebih tinggi. Hasil tersebut mendukung H2 sebagaimana dirumuskan, tetapi berlawanan dengan teori yang memprediksi hubungan negatif, yaitu bahwa ketidakpuasan menjadi awal munculnya niat keluar. Karena itu, temuan ini tidak dapat diterjemahkan menjadi pernyataan bahwa semakin puas karyawan, semakin kecil keinginannya untuk keluar. Pemeriksaan instrumen menunjukkan bahwa seluruh butir kepuasan

kerja dirumuskan secara positif, sehingga skor tinggi berarti kepuasan yang lebih tinggi, sedangkan seluruh butir *turnover intention* menyatakan keinginan keluar, sehingga skor tinggi berarti niat keluar yang lebih kuat. Arah positif tersebut dengan demikian tidak berasal dari butir negatif yang tidak dibalik skornya.

Hasil yang searah dilaporkan oleh Novianti (2024) pada karyawan PT Home Credit Palembang, yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Meski demikian, koefisien terstandar yang mendekati 1 menunjukkan bahwa skor kepuasan kerja dan *turnover intention* bergerak hampir sejajar, sehingga kepuasan kerja hampir sepenuhnya menentukan model. Penjelasan substantif, misalnya bahwa karyawan yang cukup puas dengan pekerjaannya tetap mencari peluang lain karena kesempatan promosi yang dinilai relatif rendah (3,15), masih berupa dugaan yang memerlukan penelitian lanjutan. Implikasi manajerial temuan ini perlu dibatasi: data penelitian ini belum dapat dijadikan dasar untuk menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan menurunkan niat keluar karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Pada PT. Nippon Paint and Chemicals Medan

Lingkungan kerja non fisik memiliki koefisien -0,014 dengan p = 0,879, sehingga tidak ditemukan bukti statistik yang cukup mengenai pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Rata-rata skor butir variabel ini berkisar antara 3,25 dan 3,42. Nilai tertinggi, yaitu hubungan atasan dan karyawan (3,42), berada sedikit di atas titik tengah skala 1–5, sehingga lebih tepat dimaknai sebagai penilaian sedang daripada baik. Skor deskriptif tersebut hanya menggambarkan jawaban responden dan tidak menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh. Ketidaksignifikanan ini juga tidak berarti lingkungan kerja non fisik tidak penting. Variabel ini memiliki VIF tertinggi (8,370) dan *tolerance* 0,119 yang mendekati batas, sehingga sebagian besar variasinya beririsan dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dua butirnya menilai hubungan dengan atasan, mirip dengan butir gaya kepemimpinan, sedangkan dua butir lainnya menilai hubungan antarkaryawan, mirip dengan butir rekan kerja pada kepuasan kerja. Tumpang tindih ini dapat membuat kontribusi unik lingkungan kerja non fisik sulit terdeteksi.

Temuan ini sejalan dengan Jecelyn dan Hamzah (2024) yang tidak menemukan pengaruh parsial signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention*, tetapi berbeda dengan Mawey *et al.* (2024), Sitorus dan Martono (2024), dan Novianti (2024) yang menemukan pengaruh signifikan. Secara teori, lingkungan kerja non fisik yang buruk dapat mendorong karyawan mencari tempat kerja lain, sehingga hasil ini sebaiknya dipahami sebagai keterbatasan model dan sampel, bukan bukti bahwa hubungan kerja tidak berperan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Pada PT. Nippon Paint and Chemicals Medan

Uji F menunjukkan bahwa model secara keseluruhan signifikan (F = 204,078; p < 0,001) dan menjelaskan 92,3% variasi *turnover intention* (Adjusted R^2 = 0,919). Signifikansi model tidak mengharuskan semua prediktor signifikan secara individual, dan uji F juga tidak menunjukkan arah pengaruh gabungan. Dalam model ini, hanya kepuasan kerja yang memiliki bukti pengaruh parsial, dengan koefisien terstandar 0,980, sedangkan koefisien gaya kepemimpinan (-0,004) dan lingkungan kerja non fisik (-0,017) mendekati nol. Signifikansi model dan besarnya R^2 dengan demikian hampir seluruhnya bersumber dari kepuasan kerja.

Pengaruh bersama faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* juga ditemukan oleh Krismoko (2024) dan Maspuroh dan Hendrawan (2025), meskipun dengan kombinasi variabel yang berbeda. Kontribusi empiris penelitian ini terletak pada temuan bahwa pada karyawan cabang perusahaan manufaktur cat yang didominasi bagian produksi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik tidak menunjukkan pengaruh unik setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, sementara arah pengaruh kepuasan kerja berbeda dari prediksi teori.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan (B = -0,002; p = 0,968) dan lingkungan kerja non fisik (B = -0,014; p = 0,879) tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Nippon Paint and Chemicals Medan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan (B = 0,604; p < 0,001). Secara simultan, model signifikan dan menjelaskan 92,3% variasi *turnover intention*, tetapi kontribusinya hampir seluruhnya berasal dari kepuasan kerja. Arah positif kepuasan kerja berlawanan dengan prediksi teori, sehingga temuan ini belum dapat dijadikan dasar untuk menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja menurunkan niat keluar. Secara praktis, perusahaan tetap perlu memperhatikan aspek yang dinilai relatif rendah oleh karyawan, seperti kesempatan promosi berdasarkan prestasi, kejelasan penyampaian informasi oleh atasan, dan keadilan perlakuan atasan. Penelitian ini terbatas pada 55 karyawan di satu cabang perusahaan, menggunakan data persepsi pada satu waktu, dan ketiga variabel independennya saling berkorelasi kuat. Penelitian selanjutnya disarankan memverifikasi arah hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*, memisahkan butir yang tumpang tindih antarvariabel, serta menambahkan variabel lain seperti kompensasi, komitmen organisasi, stres kerja, beban kerja, budaya organisasi, work-life balance, dan peluang pengembangan karier.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, N. W. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), 4*(1).

Ardana, I. K., & Septiarini, N. K. (2021). Pengaruh job insecurity dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, 5*(10), 6429–6456.

Budiman, A. M. (2019). Effect of leadership, workload and conflict of work stress impact on employees that intensity of turnover employees CV. Jati Utama Semarang. *Journal of Management, 2*(2).

Chang, J.-I. H. (2018). Explaining turnover intention in Korean public community hospitals: Occupational differences. *International Journal of Health Planning and Management, 23*, 119–138.

Faslah, R. (2020). Hubungan antara keterlibatan kerja dengan turnover intention pada karyawan PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta. *Econosains, 8*(2).

Gultom, E. S. (2021). Pengaruh stres kerja, konflik, dan gaji terhadap turnover karyawan pada Choco Bakery. *Jurnal Niaga dan Bisnis*.

Hayati, S., & Roni, S. (2025). Pengaruh disiplin kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada PT. Delka Karya Maritim. *Jurnal Eko-Bisma, 4*(2), 315–330.

Jecelyn, & Hamzah, Z. (2024). *Analisis pengaruh lingkungan kerja non fisik, besaran gaji, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada PT. Rimba Prima Mas*.

Krismoko. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention*.

Mangkunegara, A. P. (2021). *Sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Maspuroh, & Hendrawan, K. (2025). *Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Pharos Indonesia*.

Mawey, E., Moniharapon, S., & Saerang, R. (2024). *Pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap turnover intention pada karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Manado*.

Muhammad, A. M., & Brahmayanti, I. A. S. (2025). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap turnover intention pada PT Pos Indonesia (Persero) KCU Surabaya*.

Novianti, V. (2024). *Pengaruh lingkungan kerja non-fisik dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT. Home Credit Palembang*.

Rasjid, E., & Putri, E. L. (2022). *Pengaruh stres kerja, gaya kepemimpinan terhadap turnover intention pada PT Harapan Solusi Utama*.

Sitanggang, E., & Sari, T. N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention pada PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan. *Jurnal Dunia Pendidikan, 4*(3), 1138–1158.

Sitorus, I. P. S., & Martono, A. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap turnover intention PT. Biggy Cemerlang Jakarta Utara*.