

**PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF, KEPUASAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PABRIK ROTI MUNAWAR
BAKERY MANADO**

*THE EFFECT OF INCENTIVES, JOB SATISFACTION, AND WORK ENVIRONMENT ON TURNOVER
INTENTION AMONG EMPLOYEES OF MUNAWAR BAKERY FACTORY MANADO*

Oleh:

Sinta Wulandari Halimatu Sadih¹

Greis Mike Sendow²

Ferdy Roring³

¹²³Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

¹sintasadih062@student.unsrat.ac.id

²greis_sendow@unsrat.ac.id

³ferdyroring@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh insentif, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada karyawan Munawar Bakery. Turnover intention menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur loyalitas dan stabilitas tenaga kerja, khususnya dalam industri makanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 responden yang merupakan karyawan aktif Munawar Bakery. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel insentif dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi insentif dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Namun, variabel lingkungan kerja justru berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik belum tentu menjamin retensi jika tidak diimbangi oleh sistem karier dan kompensasi yang jelas. Secara simultan, ketiga variabel ini berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan nilai koefisien determinasi (Adjusted R²) sebesar 79,6%. Temuan ini memberikan implikasi bahwa pendekatan multidimensi yang menggabungkan aspek finansial, psikologis, dan lingkungan sosial perlu diterapkan secara seimbang untuk menekan turnover intention di tempat kerja.

Kata Kunci: Insentif, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Turnover Intention.

Abstract: This study aims to analyze the influence of incentives, job satisfaction, and work environment on turnover intention among employees at Munawar Bakery. Turnover intention is a critical indicator of employee loyalty and workforce stability, especially in labor-intensive industries such as food production. This research uses a quantitative approach with multiple linear regression analysis. The sample consists of 40 active employees of Munawar Bakery. The results show that, partially, both incentives and job satisfaction have a negative and significant effect on turnover intention. This indicates that higher incentives and job satisfaction lower employees' intention to leave the company. Interestingly, the work environment variable has a positive and significant effect, suggesting that a good work environment alone is not sufficient to retain employees if not supported by clear career development and compensation structures. Simultaneously, the three variables significantly influence turnover intention, with an adjusted R² value of 79.6%. These findings imply that a multidimensional approach integrating financial, psychological, and social aspects should be implemented in balance to reduce turnover intention in the workplace.

Keywords: Incentives, Job Satisfaction, Work Environment, Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap fungsi-fungsi yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja dengan tujuan untuk mencapai sasaran individu, organisasi, dan masyarakat. MSDM berperan penting dalam mengelola berbagai faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan perusahaan. *Turnover*

Intention atau tingkat pergantian karyawan merupakan salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak signifikan terhadap stabilitas operasional dan biaya perusahaan, serta memengaruhi kualitas produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen.

Turnover Intention adalah niat atau keinginan karyawan untuk pindah dari perusahaan saat ini ke perusahaan lain. Jika hal ini terjadi, karyawan akan secara otomatis meninggalkan perusahaan saat ini dan mencari perusahaan baru (Naibaho et al., 2024). Beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* adalah pemberian insentif, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Insentif adalah imbalan atau tanda jasa tambahan di luar gaji, seperti uang atau barang, yang diberikan untuk meningkatkan kinerja kerja seseorang. Jika intensif dari perusahaan sebanding dengan usaha dan kinerja dari karyawan itu sendiri, maka tentu karyawan akan senang dan merasa puas sehingga hal ini dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan di perusahaan (Naibaho et al., 2024).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang bagaimana seorang karyawan melihat pekerjaannya. Jika seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mungkin berpikir untuk meninggalkan perusahaan. Faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaan mereka karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih ingin menetap di perusahaan tersebut (Oley et al., 2023).

Lingkungan kerja merupakan kondisi di mana tempat kerja yang ideal mencakup aspek fisik dan nonfisik yang menciptakan suasana menyenangkan, aman, nyaman, serta memberikan rasa betah bagi karyawan. Lingkungan kerja ini terdiri dari unsur fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan, sehingga tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kinerja mereka (Farida dan Hartono, 2016).

Pabrik roti Munawar Bakery Manado merupakan salah satu perusahaan roti yang cukup dikenal di kalangan masyarakat karena variasi produk yang ditawarkan serta harga yang terjangkau. Produk-produknya meliputi roti coklat keju, roti coklat keju, roti coklat pandan, roti manis, roti gepeng isi coklat, roti messes, roti mocca, roti coklat pisang, serta coklat kacang, dengan kisaran harga mulai dari Rp2.000 hingga Rp 6.000. Perusahaan sempat mengalami tingkat turnover yang tinggi pada 2021 dan 2022 namun menunjukkan perbaikan dalam dua tahun terakhir. Meskipun demikian, evaluasi terhadap faktor-faktor penyebab turnover tetap perlu dilakukan untuk menjaga kestabilan retensi karyawan di masa depan. Masalah tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, mengingat tempat asal pemilik perusahaan yang berasal dari Jawa Barat sehingga sebagian besar karyawan pabrik direkrut dari daerah Jawa Barat pula. Hal ini tentu membuat perusahaan mengeluarkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang cukup besar, mengingat semua biaya transportasi dan uang makan karyawan ditanggung oleh perusahaan.

Sebagai perbandingan, hanya tiga orang karyawan yang keluar dalam empat tahun terakhir di Nazwa Bakery sehingga tingkat turnover tergolong rendah dan stabil. Sebaliknya, Laxana Bakery menghadapi tingkat turnover yang sangat tinggi di mana hampir sebagian besar karyawan keluar dalam tiga tahun terakhir sehingga perusahaan terancam bangkrut. Oleh karena itu, penting bagi Munawar Bakery untuk terus mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi turnover agar dapat mempertahankan kestabilan karyawan seperti Nazwa Bakery dan menghindari risiko serius seperti yang dialami Laxana Bakery.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Pemberian Insentif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan pemberian Insentif, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Turnover Intention

Turnover adalah istilah yang mengacu pada ketika seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya, baik secara sukarela maupun karena pindah ke perusahaan lain. Sedangkan *intention* atau niat, adalah keinginan yang muncul pada seseorang untuk melakukan sesuatu. *Turnover intention* adalah kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Dapat disimpulkan

bahwa *turnover intention* mengacu pada keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan mereka, baik secara sukarela maupun terpaksa, dan mencari pekerjaan lain dengan harapan menemukan kesempatan yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya. Terjadinya turnover merupakan suatu hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. *Turnover intention* yang meningkat tentunya akan membuat perusahaan harus merencanakan perekrutan pegawai yang baru dan mengeluarkan biaya untuk merekrut pegawai yang baru (Sari et al., 2024).

Insentif

Insentif merupakan bentuk penghargaan finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian mereka. Pemberian insentif berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal dan lebih bertanggung jawab. Selain itu, insentif juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih aktif dan bersaing secara sehat dengan rekan kerja mereka. Insentif ini diberikan diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Pemberian insentif memberikan peran penting, karena diyakini dapat mengatasi suatu permasalahan karyawan ditempat kerja, seperti menurunnya semangat karyawan dalam bekerja dan kurang meningkatnya prestasi kerja sehingga produktifitas karyawan kurang optimal (Khaeruman et al., 2021).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah sikap emosional yang ditunjukkan oleh perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat berupa rasa suka atau cinta terhadap pekerjaan tersebut. Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih baik. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. *Turnover intention* memberikan dampak pada kinerja karyawan untuk berpikir meninggalkan perusahaan apabila karyawan memiliki rasa kurang puas dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa puas dengan pekerjaannya mempunyai kecenderungan untuk memiliki keinginan bertahan pada perusahaan dalam waktu yang lama (Safrizal, 2023).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja (*Work Environment*) adalah kondisi di mana tempat kerja ideal mencakup elemen fisik dan nonfisik yang membuat tempat kerja menyenangkan, aman, nyaman, dan membuat karyawan betah. Lingkungan kerja secara umum dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu, lingkungan kerja fisik yang mencakup segala hal di lingkungan tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan lingkungan kerja non-fisik yang meliputi semua aspek hubungan kerja antara karyawan dan atasan, bawahan, dan rekan kerja. Memiliki lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan memenuhi standar kelayakan akan membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik seperti lingkungan kerja yang ramah, saling menghargai dalam perbedaan pendapat, dan elemen sosial lainnya, menjadi faktor penting dalam membentuk kualitas pemikiran karyawan. Ini termasuk pencahayaan, suhu, kelembaban, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, getaran mekanis, aroma, tata warna, dekorasi, musik, dan masalah keamanan di tempat kerja (Mangumbahang et al., 2023).

Penelitian Terdahulu

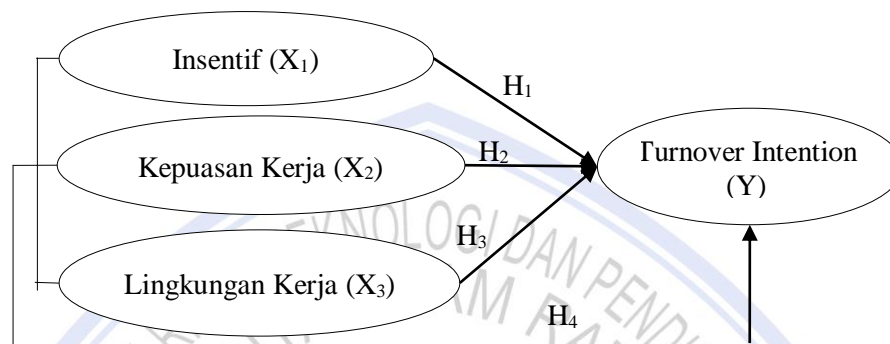
Penelitian Naibaho, Nelwan, dan Raintung (2024) bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pemberian Insentif, Lingkungan Kerja, Job Insecurity dan Budaya Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Pulau Lemon Manokwari Papua Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Pulau Lemon manokwari papua barat, yang berjumlah 65 orang. Besarnya sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yang mengambil seluruh populasi menjadi sampel yaitu 65 responden. Hasil penelitian ini menemukan bahwa insentif berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, job insecurity berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, budaya kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap turnover intention, dan Insentif, lingkungan kerja, job insecurity, dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap turnover intention karyawan pada PT. Pulau Lemon Manokwari Papua Barat.

Penelitian Oley, Tewal, dan Dotulong (2023) bertujuan untuk mengetahui pengaruh job stress, job satisfaction, job insecurity terhadap turnover intention. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 61 orang dengan besaran sampel sebanyak 38 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarikan kepada responden. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan job stress, job satisfaction, job insecurity berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Secara parsial job stress dan job satisfaction tidak

berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Secara parsial job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention

Penelitian Mangumbahang, Taroreh, dan Palandeng (2023) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada PT. Pelangi Sulut. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 140 orang dengan besaran sampel sebanyak 58 orang. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kepuasan kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Secara parsial stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Kajian teori, 2025

Hipotesis Penelitian

- H1: Menyatakan bahwa Insentif diduga berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*
 H2: Menyatakan bahwa Kepuasan Kerja diduga berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*
 H3: Menyatakan bahwa Lingkungan Kerja diduga berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*
 H4: Menyatakan bahwa Insentif, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja diduga berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *Turnover Intention*

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yaitu mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi secara faktural, sistematis dan akurat. Menurut Hutahaean dan Perdini (2023), penelitian kuantitatif merupakan suatu metode investigasi ilmiah yang dilakukan secara sistematis terhadap suatu variabel. Dalam prosesnya, penelitian ini berfokus pada analisis komponen-komponen yang terkandung di dalam variabel tersebut, serta mengidentifikasi fenomena dan hubungan yang ada.

Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado yang pada saat ini berjumlah 40 orang. Karena jumlah populasi tidak terlalu banyak, peneliti menggunakan teknik non - probability sampling dengan metode sensus atau teknik sampel jenuh yaitu jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu 40 orang..

Jenis Data dan Sumber

penelitian ini, data primer akan dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan. Selanjutnya data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti laporan jumlah karyawan keluar dan masuk dari tahun 2021–2024, serta kebijakan insentif.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data, keterangan, atau informasi yang dibutuhkan, peneliti menggunakan teknik

pengumpulan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi awal serta memperoleh detail lebih lanjut mengenai objek penelitian.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Insentif (X1)	Insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan secara langsung kepada karyawan sebagai apresiasi atas kinerja mereka yang melampaui standar atau target yang telah ditetapkan	1. Kinerja 2. Lama Kerja 3. Senioritas 4. Kebutuhan 5. Jabatan
Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang ditunjukkan oleh perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat berupa rasa suka atau cinta terhadap pekerjaan tersebut.	1. Gaji atau upah (pay) 2. Lingkungan Kerja 3. Hubungan dengan Pimpinan dan Rekan Kerja 4. Pekerjaan itu sendiri 5. Keseimbangan Kerja dengan Kehidupan Pribadi
Lingkungan Kerja (X3)	Lingkungan kerja merupakan kondisi dimana tempat kerja yang ideal mencakup aspek fisik dan nonfisik yang menciptakan suasana menyenangkan, aman, nyaman, serta memberikan rasa betah bagi karyawan.	1. Suasana kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Ketersediaan fasilitas kerja 4. Gaya kepemimpinan atasan 5. Dukungan organisasi
Turnover Intention (Y)	<i>Turnover intention</i> atau niat untuk keluar adalah kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya	1. Berpikir untuk keluar 2. Mencari Alternatif Pekerjaan 3. Niat untuk Mengundurkan Diri 4. Ketidakpuasan terhadap Pekerjaan 5. Komitmen Organisasional yang Rendah

Uji Instrumen Data

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menilai ketepatan instrumen dalam mengukur variabel penelitian, faktor yang menentukan seberapa sah atau valid suatu instrumen adalah validitasnya. Hal ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana alat ukur, seperti kuesioner atau tes, dapat memberikan hasil yang valid, sesuai dengan apa yang seharusnya diukur dalam penelitian.

Uji reliabilitas merujuk pada tingkat konsistensi yang ditunjukkan oleh suatu alat ukur atau serangkaian pengukuran ketika dilakukan pengulangan. Artinya, jika pengukuran dilakukan berkali-kali dengan menggunakan instrumen yang sama, hasil yang diperoleh harus tetap stabil dan tidak bervariasi secara signifikan (Widodo et al., 2023).

Teknik Analisis

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas berfungsi untuk mengkaji apakah distribusi nilai residu dalam model regresi mengikuti pola distribusi normal atau tidak. Dalam konteks analisis regresi, model yang dianggap baik adalah model yang menghasilkan residu yang terdistribusi secara normal, karena ini menunjukkan bahwa prediksi model tersebut memiliki kesalahan yang acak dan tidak terstruktur, sehingga validitas dan ketepatan estimasi model dapat dipertahankan.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk mendeteksi adanya hubungan yang terlalu kuat atau korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi linier berganda. Ketika terdapat korelasi yang sangat erat di antara variabel-variabel bebas, hal ini dapat menimbulkan kesulitan dalam memisahkan dampak masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Akibatnya, hal tersebut dapat mengganggu akurasi dan keandalan hasil analisis,

karena model menjadi kurang mampu mengidentifikasi kontribusi setiap variabel independen secara tepat.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat ketidaksesuaian varians dari residual antar pengamatan dalam model regresi. Idealnya, model regresi yang baik adalah model yang menunjukkan kesamaan varians residual di seluruh rentang pengamatan, yang dikenal dengan sebutan homoskedastisitas. Sebaliknya, jika varians residual nya tidak konstan dan menunjukkan pola tertentu, maka model tersebut mengalami heteroskedastisitas, yang dapat mempengaruhi keakuratan estimasi dan hasil analisis.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya memiliki 2 atau lebih. Berikut adalah persamaan regresi untuk tiga variabel independen:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y: Turnover Intention

a: Konstanta

β : Koefisien Regresi

X_1 : Insentif

X_2 : Kepuasan Kerja

X_3 : Lingkungan Kerja

e: error

Uji Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Uji korelasi digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan simultan antara beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen. Nilai korelasi berganda biasanya dilambangkan dengan R, dan berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1, semakin kuat hubungan kolektif antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Koefisien determinasi atau R-squared (R²) mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Nilai R-squared memiliki nilai antara 0 dan 1, dan semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel dependen dengan lebih baik.

Pengujian Hipotesis

Uji Simultan (Uji F) dan Uji Parsial (Uji T)

Uji simultan (uji-F) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen secara kolektif terhadap variabel dependen. Uji ini yang digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi yang dibangun dapat secara komprehensif menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Uji-t digunakan untuk menentukan apakah koefisien regresi tersebut signifikan secara statistik, yang berarti bahwa variabel independen yang diuji benar-benar memiliki hubungan yang relevan dan signifikan dengan variabel dependen dalam model regresi yang dianalisis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
Insentif (X1)	X1.1	0.480	0,312	Valid	0,605	Reliable
	X1.2	0.514		Valid		
	X1.3	0.574		Valid		
	X1.4	0.498		Valid		
	X1.5	0.366		Valid		
	X1.6	0.571		Valid		
	X1.7	0.421		Valid		

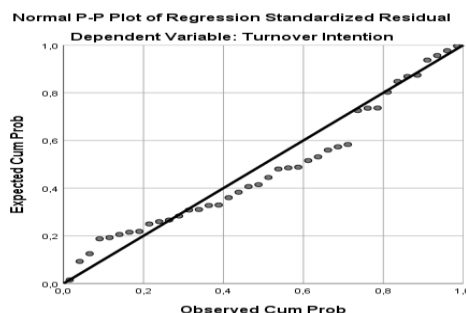
	X1.8	0.383		Valid		
	X1.9	0.539		Valid		
	X2.1	0.366		Valid		
	X2.2	0.387		Valid		
	X2.3	0.605		Valid		
	X2.4	0.368		Valid		
Kepuasan Kerja (X2)	X2.5	0.379	0,312	Valid	0,688	Reliable
	X2.6	0.338		Valid		
	X2.7	0.493		Valid		
	X2.8	0.344		Valid		
	X2.9	0.363		Valid		
	X2.10	0.387		Valid		
	X3.1	0.366		Valid		
	X3.2	0.378		Valid		
	X3.3	0.367		Valid		
	X3.4	0.415		Valid		
Lingkungan Kerja (X3)	X3.5	0.342	0,312	Valid	0,674	Reliable
	X3.6	0.411		Valid		
	X3.7	0.342		Valid		
	X3.8	0.370		Valid		
	X3.9	0.390		Valid		
	X3.10	0.370		Valid		
	Y1	0.417		Valid		
	Y2	0.461		Valid		
	Y3	0.351		Valid		
	Y4	0.450		Valid		
	Y5	0.488		Valid		
Turnover Intention (Y)	Y6	0.413	0,312	Valid	0,625	Reliable
	Y7	0.359		Valid		
	Y8	0,365		Valid		
	Y9	0,357		Valid		
	Y10	0,390		Valid		
	Y11	0,324		Valid		

Sumber: Olah Data SPSS 26, 2025

Hasil pengujian pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,312), sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid. Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0.60, yang menegaskan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang diteliti, dan dinyatakan *reliable*.

Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Gambar 2. Plot of Regression Standardized Residual

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 26, 2025

Berdasarkan grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual, terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, yang menunjukkan bahwa sebaran residual mengikuti distribusi normal. Hal ini mengindikasikan bahwa asumsi normalitas residual dalam model regresi terpenuhi, sehingga model regresi yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Hasil Uji Multikolinearitas

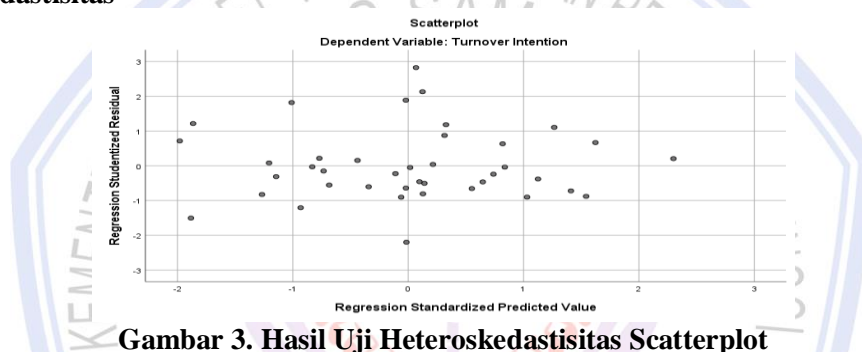
Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Insentif	0.976	1.025	Non Multikolinearitas
Kepuasan Kerja	0.986	1.0114	Non Multikolinearitas
Lingkungan Kerja	0.865	1.037	Non Multikolinearitas

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 3 bisa dilihat bahwa semua variabel X yaitu Insentif, Kepuasan kerja, dan Lingkungan Kerja memiliki nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10 maka bisa dikatakan tidak ada gejala multikolinearitas. Secara rinci, variabel Insentif memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,976 dan VIF sebesar 1,025, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,986 dan VIF sebesar 1,014, serta variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,965 dan VIF sebesar 1,037.

Hasil Uji Heterokedastisitas



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan pengamatan pada grafik, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y. Pola penyebaran ini menunjukkan bahwa varians residual konstan di seluruh rentang prediktor, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Liner Berganda

Tabel 4. Hasil Uji Analisis Regresi Liner Berganda

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	40.941	4.851		8.440
	Insentif	-.592	.086	-.506	-6.903
	Kepuasan Kerja	-.249	.070	-.259	-3.555
	Lingkungan Kerja	.852	.085	.743	10.083

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4 persamaan regresi masing-masing variabel dapat di jelaskan sebagai berikut:

$$Y = 40.941 - 0.592X_1 - 0.249X_2 + 0.852X_3$$

1. Konstanta (α): Nilai 40.941 menunjukkan tingkat dasar *Turnover Intention* ketika ketiga variabel independen tidak berpengaruh.
2. Koefisien Insentif (X_1) = -0.592 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Insentif (X_1)

maka akan menurunkan *Turnover Intention* sebesar 0.592, ini berarti semakin tinggi insentif yang diterima karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan.

3. Koefisien Kepuasan Kerja (X2) = -0.249 berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Kepuasan Kerja (X2) maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar 0.249, hal ini menunjukkan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk keluar dari perusahaan.
4. Koefisien Lingkungan Kerja (X3) = 0.852 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Lingkungan Kerja (X3) justru akan meningkatkan *Turnover Intention* sebesar 0.852. Sebaliknya, jika kondisi lingkungan kerja menurun satu satuan, maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar 0.852. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja yang semakin baik justru diikuti dengan meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar. Hal ini dapat terjadi karena faktor-faktor lain di luar kenyamanan kerja, seperti minimnya jenjang karier, gaji yang tidak kompetitif, atau kurangnya peluang promosi yang menyebabkan karyawan merasa tidak berkembang meskipun berada di lingkungan yang positif.

Tabel 5. Hasil Uji R dan R²
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.901 ^a	.811	.796	2.157

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 7 5, menjelaskan bahwa besarnya nilai korelasi/hubungan (R) yaitu 0.901 atau sebesar 90.1%. Dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi Adjusted R Square sebesar 0.796 atau 79.6% yang artinya bahwa pengaruh variabel independen Insentif (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap variabel dependen *Turnover Intention* (Y) adalah sebesar 79.6% sementara sisanya 20.4% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Hasil Uji F (Uji Simultan)

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	720.168	3	240.056	51.615	.000 ^b
	Residual	167.432	36	4.651		
	Total	887.660	39			

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

b. Predictors: (Constant), Insentif, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 6 diperoleh nilai F hitung sebesar 51.615 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, dan F hitung lebih besar dari F tabel sebesar 2.866 (df1 = 3, df2 = 36). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan Insentif, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*

Hasil Uji T (Uji Parsial)

Berdasarkan tabel 4, diperoleh hasil analisis parsial melalui uji t menunjukkan bahwa

1. Insentif secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, karena nilai t hitung sebesar -6.903 lebih besar dari t tabel ± 2.028 , dan tingkat signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis H1 yang menyatakan bahwa “Insentif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*” diterima.
2. Kepuasan Kerja secara parsial juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, karena nilai t hitung sebesar -3.555 lebih besar dari t tabel ± 2.028 , dan tingkat signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis H2 yang menyatakan bahwa “Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*” diterima.
3. Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, karena nilai t hitung sebesar 10.083 lebih besar dari t tabel ± 2.018 , dan tingkat signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis H3 yang menyatakan bahwa “Lingkungan Kerja

Pembahasan

Pengaruh Insentif terhadap *Turnover Intention*

Penelitian ini menemukan bahwa insentif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan di pabrik roti Munawar Bakery Manado. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan insentif secara langsung berhubungan dengan penurunan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa insentif yang mereka terima memadai baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan tidak berencana untuk meninggalkan pekerjaannya. Semakin rendah insentif yang diberikan, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Rendahnya insentif dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, kurangnya penghargaan terhadap kontribusi karyawan, dan pada akhirnya mendorong mereka mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di tempat lain. Temuan ini sejalan dengan Mocino et al. (2024) yang menunjukkan bahwa insentif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada tenaga penjualan di perusahaan properti.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan di organisasi yang diteliti. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Kepuasan kerja dapat berasal dari berbagai aspek seperti lingkungan kerja yang mendukung, hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja, kejelasan peran, serta sistem penghargaan yang adil. Temuan ini didukung oleh penelitian Mangumbahang et al. (2023), menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan PT. Pelangi Sulut. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan di Pabrik Roti Munawar Bakery Manado. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja yang semakin baik justru diikuti dengan meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar. Hal ini dapat terjadi karena faktor-faktor lain di luar kenyamanan kerja, seperti minimnya jenjang karier atau gaji yang tidak kompetitif, yang menyebabkan karyawan merasa tidak berkembang meskipun berada di lingkungan yang positif. Meskipun suasana kerja menyenangkan dan hubungan antarpegawai harmonis, ketiadaan peluang untuk berkembang dapat menimbulkan rasa jenuh dan ketidakpuasan terselubung. Selain itu, kompensasi yang tidak kompetitif juga menjadi faktor penting. Karyawan mungkin merasa bahwa mereka berada dalam situasi yang nyaman, tetapi jika gaji yang diterima tidak setara dengan beban kerja, pengalaman, atau standar industri, maka mereka akan mempertimbangkan untuk mencari peluang yang menawarkan imbalan yang lebih layak. Dalam kondisi seperti ini, kenyamanan lingkungan kerja tidak lagi cukup untuk mempertahankan mereka. Temuan ini selaras dengan penelitian Naibaho et al. (2024) yang menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Pulau Lemon Manokwari Papua Barat.

Pengaruh Pemberian Insentif, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang ditampilkan dalam uji ANOVA dan Model Summary, diperoleh bahwa variabel Insentif (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mengelola insentif yang adil, membangun kepuasan kerja yang tinggi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara keseluruhan dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Ketiga faktor ini saling berkontribusi dalam menciptakan loyalitas karyawan. Namun demikian, berdasarkan hasil regresi per variabel, diketahui bahwa pengaruh masing-masing faktor memiliki arah dan kekuatan yang berbeda. Insentif dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention, yang artinya peningkatan pada kedua faktor tersebut akan menurunkan niat keluar. Sementara itu, lingkungan kerja dalam penelitian ini justru berpengaruh positif, yang menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja baik, hal itu tidak serta-merta membuat karyawan bertahan, terutama jika tidak diiringi oleh sistem karier dan kompensasi yang mendukung.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Insentif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.
4. Insentif, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Pabrik Roti Munawar Bakery Manado.

Saran

Adapun saran sebagai berikut:

1. Munawar Bakery Manado disarankan untuk meninjau ulang kebijakan pemberian insentif agar lebih kompetitif dan adil sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab karyawan. Dari segi kepuasan kerja, disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan aspek psikologis, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, dan pengakuan terhadap kinerja. Selain itu, dari persektif lingkungan kerja, disarankan untuk tidak hanya fokus pada kenyamanan fisik di tempat kerja, tetapi juga memperjelas jalur karier dan peluang pengembangan agar lingkungan kerja yang baik tidak menjadi pemicu keluarnya karyawan dari perusahaan.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke perusahaan lain di sektor industri makanan dan minuman untuk memperkuat generalisasi hasil serta menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, beban kerja, atau *work-life balance* yang juga berpengaruh terhadap *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Khaeruman., Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik., Supatmiin., Yuliana., Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati, (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus*. Banten: CV AA Rizky
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo Press
- Hutahaean, E. S. H., & Perдини, T. A. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif: Untuk Mahasiswa Psikologi*. Purwokerto: PT. Pena Persada Kerta Utama
- Mangumbahang, C. A. A., Tarore, R., & Palandeng, I. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pt. Pelangi Sulut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 1510-1519. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/51084>
- Mocino, Isulolipu, K., & Hardianto, A. W. (2024). The Influence of Incentives Providing to Turnover Intention of Sales Force in Property Company. *Administratio*, 15(2), 99–117. <https://jurnaladministratio.fisip.unila.ac.id/index.php/administratio/article/view/437>
- Naibaho, T. C. A., Nelwan, O. S., & Raintung, M. C. (2024). Pengaruh pemberian Insentif, Lingkungan Kerja, Job Insecurity dan Budaya Kerja terhadap Turnover Intention karyawan pada PT. Pulau Lemon Manokwari Papua Barat. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(01), 932-942. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/54577>
- Oley, S. M., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2023). Pengaruh Job Stress, Job Satisfaction Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Manado Quality Hotel). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset*

- Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni, Z. (2024). *Mengurai Turnover Intention: Strategi Mempertahankan Karyawan*. Padang: CV. Gita Lentera.
- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L. O., Rusdi, Ns., Khairunnisa., Lestari, S. M. P., Wijyantik D. R., Devriany, A., Hidayat, A., Dalfian., Nurcahyati, S., Sjahriani, T., Armi, Ns., Widya, N., & Rogayah, Ns. (2023). *Buku Ajar Metode Penelitian*. Pangkalpinang: CV Science Techno Direct

