

Pengaruh Keadilan Kompensasi, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Penelitian pada CV Hermon Kados Jaya)

Rr. Risna Amelia¹, Anoki Herdian Dito²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Nasional Karangturi, Indonesia

²Program Studi Manajemen, Universitas Nasional Karangturi, Indonesia

Email: risna.amelia3@gmail.com¹, anoki.herdian@unkartur.ac.id²

Article History:

Received: 31 Juli 2026

Revised: 24 Agustus 2026

Accepted: 01 September 2026

Keywords: keadilan kompensasi, stres kerja, kepuasan kerja, turnover intention, regresi linier berganda.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan yang menjadi objek penelitian, dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data menggunakan IBM SPSS Statistics yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention ($\beta = -0,839$; $p < 0,001$), sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention ($\beta = 0,563$; $p < 0,001$). Sementara itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention ($p = 0,663$). Secara simultan, keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,926, yang menunjukkan bahwa 92,6% variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan keadilan kompensasi dan pengelolaan stres kerja yang efektif merupakan faktor penting dalam menurunkan kecenderungan turnover intention karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis. Di tengah persaingan usaha yang semakin kompetitif, perusahaan

dituntut tidak hanya mampu memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga mempertahankan karyawan agar tetap berkomitmen terhadap organisasi. Tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*) menjadi salah satu tantangan yang dihadapi banyak perusahaan karena dapat mengganggu efektivitas operasional, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan produktivitas organisasi. Sebelum terjadinya *turnover* aktual, umumnya karyawan terlebih dahulu menunjukkan adanya *turnover intention*, yaitu keinginan atau niat untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan di tempat lain (Hom et al., 2022). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi penting sebagai dasar dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Fenomena *turnover intention* masih menjadi isu yang banyak dikaji dalam bidang manajemen sumber daya manusia karena dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi, tingkat stres kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan (Kim & Park, 2023; Putri & Anisa, 2022). Ketika organisasi tidak mampu menciptakan sistem kompensasi yang adil, mengelola tekanan kerja secara efektif, serta memenuhi harapan karyawan terhadap pekerjaannya, kecenderungan munculnya *turnover intention* akan semakin tinggi. Keadilan kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Berdasarkan *Equity Theory*, karyawan akan membandingkan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Apabila kompensasi dianggap adil, karyawan cenderung memiliki motivasi, loyalitas, dan komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila kompensasi dipersepsikan tidak adil, maka akan muncul rasa ketidakpuasan yang dapat mendorong keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain (Vizano et al., 2021). Penelitian Liu et al. (2022) juga menjelaskan bahwa persepsi keadilan kompensasi memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, di mana semakin tinggi persepsi keadilan kompensasi, semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Selain kompensasi, stres kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, maupun lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat meningkatkan tekanan psikologis karyawan sehingga berdampak pada menurunnya kinerja dan komitmen terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2022). Hasil penelitian Putri dan Anisa (2022) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Faktor lain yang memiliki hubungan erat dengan *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan berkembang, maupun penghargaan yang diberikan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih baik sehingga memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Luthans, 2021). Penelitian Nguyen et al. (2023) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu strategi penting dalam mempertahankan karyawan.

Permasalahan tersebut juga terjadi pada CV Hermon Kados Jaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Berdasarkan data internal perusahaan, tingkat *turnover* karyawan

mengalami peningkatan dalam dua tahun terakhir. Pada tahun 2023 terdapat 18 karyawan yang keluar dari total 82 karyawan atau sebesar 21,95%, sedangkan pada tahun 2024 jumlah tersebut meningkat menjadi 26 karyawan dari total 88 karyawan atau sebesar 29,55%. Peningkatan tingkat turnover tersebut terutama terjadi pada bagian operasional, gudang, dan pengiriman yang memiliki beban kerja relatif tinggi. Selain itu, hasil observasi awal menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang mengundurkan diri mengemukakan alasan berupa ketidakpuasan terhadap kompensasi, tingginya tekanan pekerjaan, jam kerja yang panjang, serta keinginan memperoleh pekerjaan dengan pendapatan yang lebih baik. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja yang diduga memengaruhi munculnya *turnover intention* pada karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara keadilan kompensasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Namun demikian, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Demikian pula pada variabel stres kerja dan kepuasan kerja yang masih menghasilkan temuan yang beragam bergantung pada karakteristik organisasi, jenis industri, serta kondisi lingkungan kerja. Selain itu, belum ditemukan penelitian yang secara khusus menguji pengaruh keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Hermon Kados Jaya secara simultan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks perusahaan manufaktur skala menengah.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan hasil penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Hermon Kados Jaya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan kesejahteraan, kepuasan, dan loyalitas karyawan sehingga tingkat turnover dapat diminimalkan.

LANDASAN TEORI

Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai kesesuaian imbalan yang diterima dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Menurut Hasibuan (2016), kompensasi adalah seluruh pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang maupun fasilitas sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Persepsi terhadap keadilan kompensasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya gaji, tetapi juga oleh kesesuaian antara beban kerja, tanggung jawab, prestasi, dan penghargaan yang diterima. Landasan utama penelitian mengenai keadilan kompensasi adalah Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1963). Teori ini menjelaskan bahwa individu akan membandingkan rasio antara *input* (usaha, pengalaman, kemampuan, dan tanggung jawab) dengan *output* (gaji, bonus, tunjangan, maupun penghargaan) yang diterimanya. Ketika rasio tersebut dianggap adil, karyawan akan menunjukkan sikap positif berupa meningkatnya motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas. Sebaliknya, apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil dibandingkan rekan kerja atau standar perusahaan lain, maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat mendorong keinginan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian Vizano et al. (2021) serta Liu et al. (2022) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi persepsi keadilan kompensasi, semakin

rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Stres Kerja

Stres kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan stres kerja sebagai respons individu terhadap tuntutan lingkungan kerja yang dianggap mengancam kemampuan maupun kesejahteraan dirinya. Stres dapat disebabkan oleh tingginya beban kerja, tekanan waktu, konflik peran, ketidakjelasan tugas, maupun lingkungan kerja yang kurang mendukung. Beehr dan Newman (1978) menjelaskan bahwa stres kerja merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungan kerja yang menyebabkan perubahan pada kondisi fisik, psikologis, dan perilaku karyawan. Tingkat stres yang tinggi dapat menurunkan konsentrasi, motivasi, produktivitas, serta meningkatkan risiko terjadinya *burnout*. Apabila kondisi tersebut berlangsung dalam jangka panjang, karyawan cenderung mencari lingkungan kerja yang dianggap lebih nyaman sehingga meningkatkan *turnover intention*. Temuan Putri dan Anisa (2022) membuktikan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan, semakin besar pula keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul setelah individu menilai bahwa pekerjaannya mampu memenuhi harapan dan kebutuhannya. Sementara itu, Luthans (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, sistem penghargaan, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikembangkan Herzberg (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*. Faktor motivator, seperti prestasi, pengakuan, serta kesempatan berkembang, mampu meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor higienis seperti gaji, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal yang kurang baik akan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak terpenuhi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan (Nguyen et al., 2023).

Turnover Intention

Turnover intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu tertentu. Menurut Mobley (1977), *turnover intention* merupakan tahap awal sebelum terjadinya *turnover* aktual, yang ditandai dengan munculnya pemikiran untuk keluar, mencari pekerjaan alternatif, hingga mengambil keputusan untuk berpindah kerja. Hom et al. (2022) juga menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan indikator yang paling akurat dalam memprediksi perilaku perpindahan karyawan. Tingginya *turnover intention* dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi karena meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, kehilangan tenaga kerja berpengalaman, serta menurunkan efektivitas operasional perusahaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* sebagai dasar dalam menyusun strategi retensi karyawan.

Hubungan Antarvariabel

Berdasarkan Equity Theory, keadilan kompensasi yang tinggi akan meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi sehingga mampu menurunkan *turnover intention*. Sebaliknya, ketidakadilan dalam pemberian kompensasi akan memunculkan rasa tidak puas yang

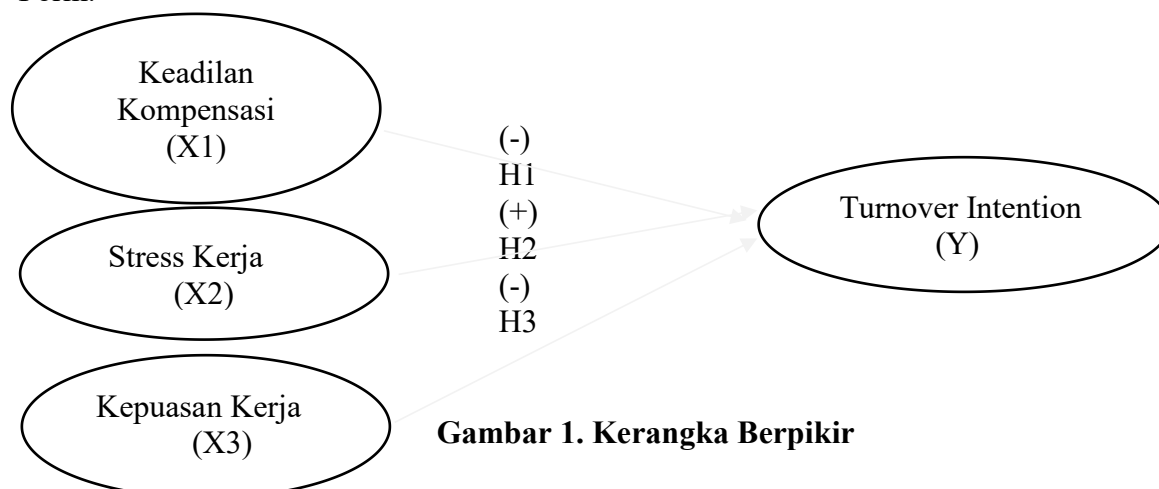
mendorong karyawan mencari pekerjaan lain. Stres kerja yang tinggi menyebabkan tekanan psikologis, kelelahan, dan penurunan kenyamanan bekerja sehingga meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Di sisi lain, kepuasan kerja yang tinggi akan memperkuat komitmen organisasi, meningkatkan loyalitas, dan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian, penelitian ini menguji pengaruh keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Hermon Kados Jaya berdasarkan kerangka teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena bertujuan untuk menguji pengaruh variabel keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui analisis data numerik. Penelitian dilaksanakan pada CV Hermon Kados Jaya, dengan objek penelitian yaitu seluruh karyawan perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Hermon Kados Jaya yang berjumlah 88 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 88 responden.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadopsi dari teori dan penelitian terdahulu. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur ilmiah, buku, dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas keadilan kompensasi (X_1), stres kerja (X_2), dan kepuasan kerja (X_3), sedangkan variabel dependen adalah *turnover intention* (Y). Keadilan kompensasi diukur berdasarkan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pemberian gaji, insentif, bonus, dan penghargaan. Stres kerja diukur melalui tingkat tekanan yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur berdasarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, atasan, maupun sistem penghargaan. Sementara itu, *turnover intention* diukur berdasarkan kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan lain, keinginan meninggalkan organisasi, dan niat mengundurkan diri.

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji melalui proses pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner secara online menggunakan platform seperti Google Form.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka penelitian pada Gambar 1, penelitian ini menguji pengaruh tiga variabel independen, yaitu keadilan kompensasi (X_1), stres kerja (X_2), dan kepuasan kerja (X_3), terhadap variabel dependen yaitu turnover intention (Y). Keadilan kompensasi dan kepuasan kerja diasumsikan berpengaruh negatif terhadap turnover intention, sedangkan stres kerja diasumsikan berpengaruh positif terhadap turnover intention. Pengujian dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel baik secara parsial maupun simultan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. 1 Hasil Uji Model Fit and Quality Indices

Uji Model Fit	Nilai Hasil	Kriteria Ideal/Standar	Keterangan
Average Path Coefficient (APC)	0,341 ($p < 0,001$)	$p < 0,05$	Memenuhi
Average R-squared (ARS)	0,963 ($p < 0,001$)	$p < 0,05$	Memenuhi
Average Adjusted R-squared (AARS)	0,962 ($p < 0,001$)	$p < 0,05$	Memenuhi
Average Block VIF (AVIF)	4,727	$\leq 5,0$ (Ideal $\leq 3,3$)	Memenuhi
Average Full Collinearity (AFVIF)	7,952	$\leq 5,0$ (Ideal $\leq 3,3$)	High Collinearity
Tenenhaus GoF (GoF)	0,776	Besar jika $\geq 0,36$	Sangat Tinggi
Simpson's Paradox Ratio (SPR)	1,000	Ideal = 1,000	Memenuhi
R-squared Contribution Ratio (RSCR)	1,000	Ideal = 1,000	Memenuhi
Statistical Suppression Ratio (SSR)	1,000	$\geq 0,700$	Memenuhi
Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)	1,000	$\geq 0,700$	Memenuhi

Berdasarkan Tabel 1, nilai APC (0,341), ARS (0,963), dan AARS (0,962) semuanya signifikan pada level $p < 0,001$. Nilai Tenenhaus GoF sebesar 0,776 menunjukkan bahwa daya jelaskan model secara keseluruhan berada pada kategori sangat besar.

Tabel 2 Korelasi Antar Laten dan Akar Kuadrat AVE (pada diagonal)

Variabel	KK	SK	KP	TI
KK	(0,800)	-0,808	0,732	-0,937
SK	-0,808	(0,746)	-0,787	0,892
KP	0,732	-0,787	(0,729)	-0,762
TI	-0,937	0,892	-0,762	(0,880)

Berdasarkan Tabel 2, nilai $\sqrt{AVE}$ untuk variabel KK (0,800), SK (0,746), dan TI (0,880) semuanya melebihi batas minimal 0,50, yang berarti validitas konvergen dasar terpenuhi. Namun, terdapat nilai korelasi antar variabel laten yang cukup tinggi (misalnya korelasi TI-KK sebesar -

0,937 dan TI-SK sebesar 0,892), yang sejalan dengan tingginya nilai AFVIF (7,952).

Tabel 3 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Path Coefficients & P-Values*)

Hubungan Pengaruh	Koefisien Jalur (β)	Nilai p (p -value)	Keputusan Hipotesis
KK $\rightarrow$ TI	-0,641	< 0,001	Diterima (Signifikan)
SK $\rightarrow$ TI	0,270	0,004	Diterima (Signifikan)
KP $\rightarrow$ TI	-0,112	0,140	Ditolak (Tidak Signifikan)

Koefisien Determinasi (R^2): Nilai R^2 untuk variabel Intensi Turnover (IT) adalah **0,96** (96,0%). Hal ini menunjukkan bahwa variasi Intensi Turnover mampu dijelaskan secara simultan oleh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Kinerja Pegawai sebesar 96,0%, sedangkan sisanya sebesar 4,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, keadilan kompensasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ($\beta = -0,641$; $p < 0,001$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan kompensasi yang dirasakan pegawai, maka akan semakin rendah niat mereka untuk melakukan *turnover*. sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi yang diterima, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Secara teoritis, temuan ini mendukung Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams, yang menjelaskan bahwa karyawan akan membandingkan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Ketika kompensasi dipersepsikan adil, karyawan cenderung merasa dihargai, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila kompensasi dianggap tidak adil, karyawan akan lebih mudah mengalami ketidakpuasan yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Vizano, Sutawidjaya, dan Endri (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi yang baik mampu menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Amanda et al. (2021) juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan perlu menerapkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban kerja maupun kontribusi karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga menjadi strategi yang efektif dalam menekan tingkat *turnover intention*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* ($\beta = 0,270$; $p < 0,05$), yang berarti semakin tinggi stres kerja yang dialami pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan *turnover*. sehingga hipotesis kedua diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Stres kerja dapat muncul akibat tingginya beban pekerjaan, tekanan target, konflik peran, maupun kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif. Kondisi tersebut dapat menurunkan kenyamanan, kesehatan psikologis, dan produktivitas karyawan sehingga memunculkan keinginan untuk mencari pekerjaan yang dianggap lebih baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Amanda et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, bahkan menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hasil serupa juga

ditemukan oleh Saryanti dan Lo (2021), yang menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja diikuti oleh meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Implikasi dari temuan ini adalah perusahaan perlu mengelola tingkat stres kerja melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Upaya tersebut diharapkan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ($\beta = -0,112$; $p > 0,05$), sehingga hipotesis ketiga ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan responden belum menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, keputusan karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti keadilan kompensasi dan tingkat stres kerja, yang terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik responden, kondisi organisasi, budaya kerja, maupun faktor eksternal yang berbeda pada masing-masing penelitian. Dengan demikian, meskipun sebagian besar responden merasa cukup puas terhadap pekerjaannya, kepuasan tersebut belum tentu menjadi alasan utama bagi mereka untuk tetap bekerja pada perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja saja belum tentu mampu menurunkan *turnover intention* apabila tidak diikuti dengan perbaikan aspek lain, khususnya keadilan kompensasi dan pengelolaan stres kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memandang retensi karyawan sebagai hasil dari kombinasi berbagai faktor, bukan hanya kepuasan kerja semata.

Hasil ini mengindikasikan bahwa strategi organisasi dalam menekan *turnover intention* perlu difokuskan pada penyediaan sistem kompensasi yang adil dan pengelolaan stres kerja secara efektif. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Wahyuni dan Hariasih (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*, meskipun kekuatan pengaruh masing-masing variabel dapat berbeda sesuai karakteristik organisasi dan responden penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dapat disimpulkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi yang diterima, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat stres kerja akan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga kepuasan kerja belum menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Secara simultan, keadilan kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,963, yang berarti ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 96,3% variasi *turnover intention*, sedangkan 3,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu memperhatikan keadilan dalam pemberian kompensasi serta pengendalian tingkat stres kerja sebagai upaya untuk menurunkan kecenderungan *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk menerapkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan, serta meningkatkan upaya pengelolaan stres kerja melalui pembagian beban kerja yang proporsional, komunikasi yang efektif, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi turnover intention, seperti komitmen organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, maupun peluang pengembangan karier, sehingga model penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Budiyanto, A. (2022). Pengaruh stres kerja, lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karier terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Nesitor. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 25(2), 104–118.
- Effendi, D. R., & Santosa, A. (2025). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di Kota Payakumbuh. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 657–667.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Khotimah, R. K., & Partina, A. (2021). Pengaruh stres kerja, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap *turnover intention*. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Putri, E., & Anisa, F. (2022). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap *turnover intention*. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(2), 194–205.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Wahyuni, A. T., & Hariasih, M. (2021). The effect of job stress, compensation and job satisfaction on turnover intention through organizational commitment as an intervening variable for employees. *Academia Open*, 5.
- Wilis, I., Sitorus, G., & Siregar, E. (2025). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention* perawat melalui stres kerja. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 54–67.
- Yuliana, L., Azmy, A., Nurwardana, J. R., Perkasa, D. H., Alfian, R., Aisah, N., & Putra, M. F. R. (2025). The impact of work stress and job burnout on turnover intention among Indonesia-China integrated industrial employees. *Journal of Applied Business Administration*, 9(1), 1–12.