

PENGARUH KOMPENSASI, STRES KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN  
(Studi pada PT. Tata Metal Lestari)

Habi Ferdinan Jaelani <sup>1\*)</sup>; Lisnatiawati Saragih <sup>2</sup>

Universitas Mercu Buana, Jakarta Indonesia

[\\*habyferdinan123456@gmail.com](mailto:habyferdinan123456@gmail.com)

**ABSTRACT**

*High turnover rate often results in companies losing qualified employees and leads to a decrease in company productivity. PT. Tata Metal Lestari is one of the companies that actively seeks to reduce the turnover rate. Based on data from 2023 to 2025, the employee turnover rate at PT. Tata Metal Lestari has increased. The highest increase occurred in 2025, reaching 23.56%. The high turnover rate stems from dissatisfaction that causes employees to intend to seek other opportunities, known as turnover intention. Based on this issue, the researcher is interested in analyzing the phenomenon of turnover intention using a quantitative approach. Data were collected through surveys and questionnaires, and analyzed using Partial Least Square (PLS) version 4.0. With the employee population of PT Tata Metal Lestari, the sample consisted of 120 respondents from the production department selected using a saturated sampling method. The results of the study show that compensation has a positive and insignificant effect on turnover intention, work stress has a positive and significant effect on turnover intention, and job satisfaction has a positive and significant effect on turnover intention.*

**Keywords:** Compensation, Job Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention

**ABSTRAK**

Tingkat *turnover* yang tinggi seringkali mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawan yang berkualitas dan menurunkan produktivitas perusahaan. PT. Tata Metal Lestari merupakan salah satu perusahaan yang berupaya secara aktif untuk mengurangi tingkat *turnover*. Berdasarkan data dari tahun 2023 hingga 2025, tingkat *turnover* karyawan di PT. Tata Metal Lestari mengalami peningkatan. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2025 yang mencapai 23,56%. Tingginya tingkat *turnover* berawal dari ketidakpuasan yang menyebabkan karyawan berniat mencari peluang lain, yang dikenal sebagai *turnover intention*. Berdasarkan permasalahan ini, peneliti tertarik menganalisis fenomena *turnover intention* menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui survei dan kuesioner, serta dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) versi 4.0. Dengan populasi karyawan PT Tata Metal Lestari, sampel terdiri dari 120 responden bagian produksi yang dipilih menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention*.

**Article History**

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam keberlangsungan organisasi karena karyawan menjalankan fungsi operasional sekaligus menjadi penggerak pencapaian tujuan perusahaan. Dalam persaingan bisnis yang semakin tinggi, perusahaan tidak hanya dituntut memperoleh tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga mampu mempertahankan karyawan yang telah dimiliki. Pengelolaan SDM yang kurang efektif dapat menimbulkan turnover, kehilangan pengalaman dan kompetensi, peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta gangguan produktivitas.

Turnover merupakan perpindahan karyawan keluar dari perusahaan dalam suatu periode. Sebelum keputusan aktual untuk meninggalkan perusahaan terjadi, biasanya terdapat proses psikologis berupa turnover intention atau niat untuk keluar. Turnover intention menunjukkan kecenderungan karyawan untuk memikirkan, mencari alternatif, dan pada akhirnya berniat meninggalkan organisasi. Karena itu, turnover intention dapat menjadi sinyal awal bagi manajemen untuk melakukan tindakan retensi.

PT Tata Metal Lestari merupakan perusahaan manufaktur yang berfokus pada produksi baja lapis alumunium seng (BJLAS) dan baja lapis seng (BJLS). Perusahaan memiliki pabrik antara lain di Cikarang Selatan, Kawasan Industri Cibitung, dan Purwakarta. Data perusahaan menunjukkan peningkatan turnover selama tiga tahun terakhir.

Tabel 1. Turnover Karyawan PT Tata Metal Lestari Tahun 2023-2025

| Tahun | Awal Tahun | Keluar | Akhir Tahun | Turnover |
|-------|------------|--------|-------------|----------|
| 2023  | 210        | 22     | 188         | 10,47%   |
| 2024  | 188        | 31     | 157         | 16,48%   |
| 2025  | 157        | 37     | 120         | 23,56%   |

Sumber: PT Tata Metal Lestari (2025).

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang keluar meningkat dari 22 orang pada 2023 menjadi 31 orang pada 2024 dan 37 orang pada 2025. Tingkat turnover masing-masing sebesar 10,47%, 16,48%, dan 23,56%. Selama tiga tahun tersebut tingkat turnover berada di atas 10% yang dalam skripsi dikategorikan tinggi. Sekitar 84-85% karyawan yang keluar merupakan engineering atau operator produksi di cabang Cikarang.

Prasurvey terhadap 30 karyawan menunjukkan indikasi turnover intention yang kuat. Sebanyak 22 responden sering mencari informasi pekerjaan di perusahaan lain, 24 pernah berpikir untuk berhenti, 17 memikirkan untuk keluar, 25 memikirkan profesi atau jabatan lain, dan 16 berniat keluar setelah mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Prasurvey juga menunjukkan persoalan pada kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja.

Kompensasi merupakan imbalan atas kontribusi karyawan dan berfungsi sebagai instrumen untuk menarik serta mempertahankan tenaga kerja. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan, waktu, tanggung jawab, fasilitas, atau lingkungan dirasakan menjadi tekanan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan dan berbagai aspek yang menyertainya. Ketiga faktor tersebut secara teoritis dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau mencari pekerjaan lain.

Research gap dalam skripsi menunjukkan hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten. Kompensasi ditemukan berpengaruh positif signifikan pada sebagian penelitian, tetapi pada penelitian lain negatif atau tidak signifikan. Stres kerja juga menghasilkan temuan positif maupun negatif. Kepuasan kerja umumnya dikaitkan dengan turnover intention, tetapi arah hubungan juga belum sepenuhnya konsisten. Kondisi tersebut menjadi dasar pengujian kembali pada PT Tata Metal Lestari.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan PT Tata Metal Lestari. Penelitian diharapkan

memberi kontribusi teoritis bagi kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi.

## **KAJIAN TEORI**

### **Manajemen sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan pemanfaatan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karyawan bukan hanya pelaksana tugas teknis, tetapi sumber pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan yang menentukan keberhasilan perusahaan. Tujuan MSDM mencakup tujuan organisasi, fungsional, sosial, dan personal.

Pengelolaan SDM perlu memperhatikan kebutuhan personal karyawan karena ketidakselarasan antara kebutuhan individu dan kondisi kerja dapat menurunkan kepuasan dan mendorong karyawan meninggalkan organisasi.

### **Turnover intention**

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat sadar karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan dan meninggalkan organisasi. Dalam skripsi, turnover intention tercermin melalui *thinking of quitting*, *intention to search for alternatives*, dan *intention to quit*.

*Thinking of quitting* menggambarkan munculnya pemikiran untuk keluar; *intention to search for alternatives* menunjukkan kecenderungan mencari peluang di organisasi lain; sedangkan *intention to quit* menunjukkan niat yang semakin dekat dengan keputusan meninggalkan pekerjaan.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya, baik finansial maupun nonfinansial. Kompensasi yang adil dan layak membantu menarik dan mempertahankan tenaga kerja.

Karyawan dapat membandingkan kompensasi dengan beban, tanggung jawab, dan alternatif pekerjaan. Namun keputusan keluar tidak selalu ditentukan oleh kompensasi karena faktor psikologis dan kondisi pekerjaan juga berperan.

### **Stres kerja**

Stres kerja merupakan tekanan yang dirasakan karyawan akibat tuntutan pekerjaan dan kondisi lingkungan. Dalam konteks penelitian, sumber stres antara lain tekanan bekerja melebihi jam kerja, kurangnya dukungan rekan kerja, persaingan tinggi, kondisi udara, pencahayaan, kebisingan, ketidakjelasan tugas, hierarki kaku, kebijakan tidak fleksibel, multitasking, target tinggi, perubahan organisasi, tugas mendesak, dan tenggat waktu.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan memadai dapat meningkatkan tekanan dan mendorong karyawan mencari pekerjaan lain. Karena itu stres kerja diperkirakan berhubungan positif dengan turnover intention.

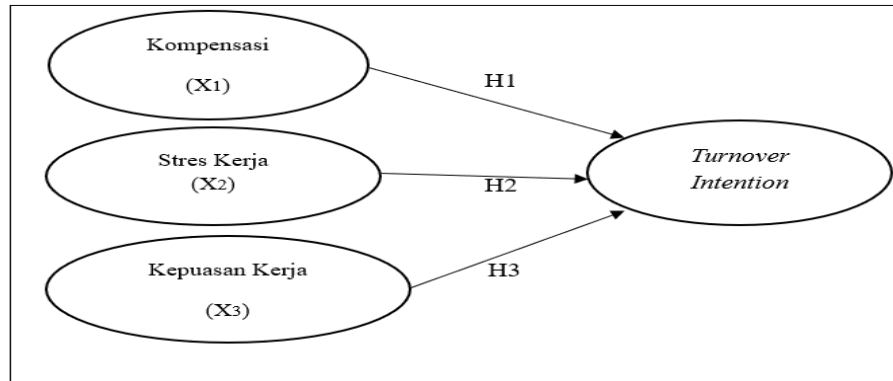
### **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan evaluasi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan serta aspek yang menyertainya, termasuk imbalan, sifat pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi kerja, dan peluang pengembangan.

Kepuasan kerja yang tinggi secara konseptual dapat mengurangi niat keluar karena kebutuhan dan harapan karyawan lebih terpenuhi. Sebaliknya, kepuasan yang rendah dapat meningkatkan kecenderungan mencari alternatif.

### Pengembangan hipotesis

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang digunakan dalam skripsi, kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja diperkirakan mempunyai hubungan dengan turnover intention. Hubungan tersebut kemudian diuji secara empiris menggunakan PLS.



### METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada PT Tata Metal Lestari dengan periode penelitian sejak Desember 2023 sampai Mei 2026. Desain penelitian adalah kausal dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dengan turnover intention sebagai variabel dependen.

Populasi penelitian adalah karyawan PT Tata Metal Lestari dan sampel terdiri dari 120 karyawan bagian produksi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Data primer diperoleh melalui kuesioner survei, termasuk penyebaran menggunakan Google Form.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 4.0. Analisis mencakup evaluasi outer model dan inner model serta pengujian hipotesis melalui bootstrapping.

Outer model dievaluasi melalui loading factor, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, Cronbach's alpha, dan composite reliability. Inner model dievaluasi melalui collinearity, model fit, R-square, effect size, predictive relevance, serta original sample, t-statistic, dan p-value.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Karakteristik dan gambaran responden

Sebanyak 120 karyawan bagian produksi menjadi responden penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert dan seluruh responden dipilih dengan teknik sampel jenuh.

| Aspek            | Keterangan                                     |
|------------------|------------------------------------------------|
| Unit analisis    | Karyawan bagian produksi PT Tata Metal Lestari |
| Jumlah responden | 120 orang                                      |
| Teknik sampling  | Sampel jenuh                                   |
| Instrumen        | Kuesioner skala Likert 5 tingkat               |
| Analisis         | PLS-SEM, SmartPLS 4.0                          |

### Deskripsi variabel

Pada variabel turnover intention, indikator dengan mean tertinggi adalah ketertarikan melihat iklan lowongan kerja dari perusahaan lain sebesar 4,167, sedangkan mean terendah adalah mempertimbangkan beberapa alternatif karier sebesar 4,033. Hal ini memperlihatkan bahwa pencarian informasi alternatif pekerjaan merupakan bentuk niat keluar yang menonjol.

Pada variabel kompensasi, mean tertinggi adalah tunjangan transportasi sebesar 4,250 dan terendah adalah cuti tahunan serta tunjangan hari raya sebesar 4,017. Pada stres kerja, mean tertinggi sebesar 4,125 muncul pada tekanan bekerja melebihi jam kerja, kurangnya dukungan rekan kerja, dan persaingan tinggi. Pada kepuasan kerja, mean tertinggi sebesar 4,250 berkaitan dengan gaji yang sebanding dengan tanggung jawab, sedangkan terendah sebesar 3,875 berkaitan dengan informasi peluang promosi.

### Evaluasi model pengukuran

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa indikator penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50. Loading factor juga berada pada rentang yang memadai sebagaimana hasil PLS dalam skripsi.

| Konstruk           | AVE   | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|--------------------|-------|------------------|-----------------------|
| Kompensasi         | 0,669 | 0,917            | 0,934                 |
| Stres Kerja        | 0,651 | 0,837            | 0,881                 |
| Kepuasan Kerja     | 0,764 | 0,956            | 0,963                 |
| Turnover Intention | 0,656 | 0,840            | 0,882                 |

Nilai reliabilitas seluruh konstruk menunjukkan konsistensi internal yang tinggi sehingga instrumen layak digunakan untuk pengujian model struktural.

### Evaluasi model struktural

| Pengujian | Nilai | Keterangan                        |
|-----------|-------|-----------------------------------|
| R-square  | 0,786 | 78,6% variasi TI dijelaskan model |
| Q-square  | 0,645 | Predictive relevance layak        |
| SRMR      | 0,050 | Model fit memadai                 |
| NFI       | 0,828 | Indeks model fit                  |

Nilai R-square sebesar 0,786 menunjukkan bahwa 78,6% variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan 21,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai Q-square sebesar 0,645 menunjukkan predictive relevance. Nilai VIF kompensasi 3,207, stres kerja 1,637, dan kepuasan kerja 2,545 masih berada dalam batas yang digunakan dalam skripsi.

| Hubungan            | f-square | Effect size |
|---------------------|----------|-------------|
| Kompensasi → TI     | 0,022    | Kecil       |
| Stres Kerja → TI    | 2,033    | Besar       |
| Kepuasan Kerja → TI | 0,093    | Kecil       |

### Pengujian hipotesis

| Hubungan            | Original Sample | T-statistic | P-value | Keputusan |
|---------------------|-----------------|-------------|---------|-----------|
| Kompensasi → TI     | 0,124           | 1,809       | 0,071   | Ditolak   |
| Stres Kerja → TI    | 0,500           | 4,294       | 0,000   | Diterima  |
| Kepuasan Kerja → TI | -0,225          | 3,489       | 0,000   | Diterima  |

Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan t-tabel 1,645. Hipotesis didukung apabila t-statistic > 1,645 dan p-value < 0,05.

## **Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention**

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi memiliki koefisien positif 0,124 tetapi tidak signifikan terhadap turnover intention. Dengan demikian H1 tidak didukung. Variasi kompensasi yang diterima responden belum cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan perubahan turnover intention. Keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar tampaknya tidak semata-mata ditentukan oleh kompensasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang digunakan dalam skripsi yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu menjadi faktor signifikan terhadap turnover intention. Karyawan juga dapat mempertimbangkan stres kerja, hubungan kerja, peluang karier, dan kepuasan secara keseluruhan. Karena itu kompensasi tetap perlu dikelola, tetapi tidak dapat menjadi satu-satunya instrumen retensi.

## **Pengaruh stres kerja terhadap turnover intention**

Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien 0,500, t-statistic 4,294, dan p-value 0,000. H2 didukung. Semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kecenderungan karyawan memiliki niat meninggalkan perusahaan.

Temuan tersebut diperkuat oleh effect size sebesar 2,033, paling besar dibandingkan kompensasi 0,022 dan kepuasan kerja 0,093. Sumber tekanan seperti pekerjaan melebihi jam kerja, target, tenggat waktu, kurangnya dukungan rekan kerja, dan berbagai tuntutan pekerjaan perlu menjadi perhatian manajemen. Pengendalian stres dapat dilakukan melalui penataan beban kerja, kejelasan jobdesk, pengaturan waktu, dukungan tim, komunikasi atasan-bawahan, dan evaluasi target.

## **Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention**

Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien -0,225, t-statistic 3,489, dan p-value 0,000. H3 didukung. Arah negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah turnover intention.

Hasil ini menunjukkan pentingnya pengalaman kerja yang positif. Dalam skripsi, indikator kepuasan dengan mean terendah berkaitan dengan informasi peluang promosi. Transparansi mengenai pengembangan karier, kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab, serta hubungan kerja yang baik dapat memperkuat kepuasan dan membantu menekan niat keluar.

Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa stres kerja merupakan faktor paling dominan, kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang menurunkan turnover intention, sedangkan kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Strategi retensi karena itu perlu bersifat multidimensional.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Tata Metal Lestari. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin tinggi stres kerja, semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2022). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Li, J. C. M., Cheung, C. K., Sun, I. Y., Cheung, Y. K., & Zhu, S. (2022). Work-family conflicts, stress, and turnover intention among Hong Kong police officers amid the COVID-19 pandemic. *Police Quarterly*, 25(3), 281-309.
- Mahdavi, A., Atlasi, R., Ebrahimi, M., Azimian, E., & Naemi, R. (2023). Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(10).
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep dasar kepuasan kerja: Sebuah tinjauan teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 39-48.
- Yusuf, F. A., & Widodo, W. (2023). The secret of reducing turnover intention: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2202026.