

**PENGARUH STRESS KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA KARYAWAN PT STO TELKOM BEKASI)**

**Muhammad Rasyid Fadhilah<sup>1</sup>, Yayan Hendayana<sup>2</sup>, Supardi<sup>3</sup>, Agus Dharmanto<sup>4</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Correspondence		
Email: rasyidfadhilah20@gmail.com	No. Telp:	
Submitted 25 Juli 2025	Accepted 28 Juli 2025	Published 29 Juli 2025

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT STO Telkom Bekasi. Permasalahan utama yang diangkat adalah tingginya tingkat pengunduran diri karyawan yang berpotensi mengganggu stabilitas organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap 60 karyawan sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Temuan lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh stres kerja terhadap turnover intention. Dengan demikian, peningkatan stres kerja cenderung menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen untuk merancang strategi pengelolaan stres kerja yang lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guna meningkatkan retensi karyawan.

**Kata Kunci:** Stres Kerja, Turnover Intention, Kepuasan Kerja, Variabel Intervening

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of work stress on turnover intention, with job satisfaction as an intervening variable, among employees of PT STO Telkom Bekasi. The main issue addressed is the high employee resignation rate, which potentially threatens organizational stability. A quantitative approach was employed, using a census method with 60 employees as respondents. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 3. The results show that work stress has a positive and significant effect on turnover intention. Furthermore, work stress negatively and significantly affects job satisfaction, while job satisfaction negatively and significantly affects turnover intention. The findings also reveal that job satisfaction significantly mediates the relationship between work stress and turnover intention. Therefore, increased work stress tends to lower job satisfaction and increase employees' intention to leave the company. These results provide practical implications for management to develop effective stress management strategies and foster a supportive work environment to improve employee retention.*

**Keywords:** Work Stress, Turnover Intention, Job Satisfaction, Variabel Intervening

### Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat telah mendorong transformasi signifikan dalam berbagai sektor, termasuk sektor telekomunikasi (Muhammad Ridwan et al., 2024). Di Indonesia, PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), sebagai pemimpin pasar di sektor ini, memainkan peran krusial dalam menyediakan infrastruktur dan layanan telekomunikasi yang menjangkau seluruh pelosok negeri (Nurfikri & Takaya, 2025). Namun, di tengah dinamika industri yang terus berkembang, Telkom dihadapkan pada berbagai tantangan internal, salah satunya adalah pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover intention*.

PT Telekomunikasi Indonesia, sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, memiliki karakteristik organisasi yang unik. Dengan jumlah karyawan yang besar

dan tersebar di berbagai wilayah, serta tuntutan untuk terus berinovasi dalam menghadapi persaingan global, Telkom menghadapi tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusianya. Karyawan diharapkan untuk tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang mumpuni, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini berpotensi meningkatkan tingkat stres kerja yang, jika tidak ditangani dengan baik, dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *turnover intention*.

Dalam konteks ini, stres kerja menjadi salah satu isu krusial yang patut mendapat perhatian lebih, karena memiliki implikasi yang signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya, yang dapat menyebabkan ketegangan emosional dan fisik (Setiawan et al., 2021). Dalam konteks industri telekomunikasi yang kompetitif, karyawan sering menghadapi tekanan untuk mencapai target tinggi, beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat, dan memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin meningkat. Tekanan-tekanan ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat meningkatkan tingkat stres kerja yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan Perusahaan (Zhang & Chen, 2024).

*Turnover intention* merupakan niat atau keinginan dari karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dalam waktu dekat (Muzakki et al., 2024). Meski tidak selalu berujung pada tindakan nyata, namun niat tersebut sering kali menjadi indikator awal dari kemungkinan terjadinya *turnover* aktual. *Turnover* memiliki konsekuensi yang tidak ringan bagi organisasi, baik dari segi biaya rekrutmen, pelatihan ulang, hingga potensi hilangnya sumber daya manusia yang berkualitas (Zakaria & Ali, 2024). Bagi perusahaan seperti Telkom Indonesia, mempertahankan talenta unggul menjadi keharusan agar dapat terus berinovasi dan bersaing secara global. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan dasar dalam perumusan kebijakan yang strategis.

Kepuasan kerja, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, dapat berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih mampu mengelola stres dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memperkuat dampak negatif stres kerja terhadap *turnover intention* (Firdaus, 2025). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi kunci dalam memahami dan mengelola hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis, sistem kompensasi yang adil, serta adanya peluang pengembangan karier, dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan (Afrizal et al., 2025).

Stres kerja adalah respon fisik dan emosional yang muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan, kebutuhan, atau keinginan individu (Bakhtiar, 2022). Dalam organisasi sebesar Telkom Indonesia, stres kerja dapat muncul dari berbagai sumber, seperti tekanan target kinerja, beban kerja yang berlebihan, peran yang tidak jelas, konflik antar rekan kerja, atau bahkan gaya kepemimpinan atasan. Stres kerja yang berlangsung secara terus menerus dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan, menurunkan kepuasan kerja, produktivitas, dan pada akhirnya memicu niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) (Afkarina et al., 2024).

Fenomena stres kerja bukanlah hal baru dalam dunia kerja. Akan tetapi, kompleksitas dan intensitasnya meningkat secara signifikan sejak munculnya era kerja digital dan fleksibel. Karyawan dituntut untuk tetap produktif meskipun bekerja dari rumah, menghadapi ekspektasi yang tinggi dari pelanggan, serta harus mampu mengikuti perkembangan teknologi yang cepat. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan stres kerja, tetapi juga menurunkan kepuasan kerja

karena batas antara kehidupan profesional dan pribadi menjadi semakin kabur (Handayani, 2024). Stres kerja kronis menjadi salah satu penyebab utama terjadinya burnout, yaitu kondisi kelelahan emosional dan fisik yang ekstrem, yang sangat berpengaruh terhadap keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Edú-Valsania et al., 2022).

Intensitas di Telkom yang menekankan pada kinerja tinggi dan inovasi dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, hal ini mendorong karyawan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik. Namun, di sisi lain, tekanan untuk selalu unggul dapat menyebabkan stres kerja yang tinggi, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Di sisi lain, PT Telkom Indonesia dikenal memiliki sistem kompensasi dan fasilitas kerja yang cukup baik dibandingkan perusahaan lain. Namun, kompensasi yang tinggi tidak serta merta menjamin kepuasan kerja jika tidak disertai dengan dukungan psikososial, penghargaan atas kinerja, serta rasa keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, jika aspek-aspek intrinsik dari kepuasan kerja tidak terpenuhi, maka tingkat stres yang tinggi tetap akan memicu *turnover intention*, meskipun kondisi kerja dari aspek fisik dan material cukup memadai.

Strategi pengelolaan stres yang efektif, pelatihan manajerial berbasis empati, serta peningkatan kualitas lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja, adalah beberapa contoh kebijakan yang dapat dikembangkan berdasarkan temuan dari penelitian ini. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya mampu menekan angka *turnover* tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Pradha & Soundarapandian, 2024). Dengan memahami bahwa stres kerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari dinamika dunia kerja modern, penting bagi setiap organisasi untuk tidak semata-mata menghindari stres, tetapi juga membangun sistem pendukung yang dapat membantu karyawan mengelola stres secara positif (Siswanti et al., 2024). Kepuasan kerja, dalam konteks ini, dapat berperan sebagai buffer atau peredam terhadap efek negatif stres kerja. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka merasa dihargai, diberi ruang untuk berkembang, dan didukung oleh lingkungan kerja yang sehat maka mereka akan lebih mampu menghadapi tekanan dan tantangan kerja, serta tetap memiliki loyalitas terhadap Perusahaan (Leni, 2024).

Banyak organisasi saat ini mulai menyadari bahwa karyawan adalah aset utama yang tidak hanya dinilai dari produktivitasnya, tetapi juga dari kualitas kehidupan kerja yang mereka rasakan. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan cara kerja yang sehat, seimbang, dan mendukung kebutuhan psikologis karyawan agar mereka merasa puas dan terikat secara emosional terhadap organisasi. Berikut adalah data *turnover intention* karyawan PT. STO Telkom Bekasi Periode Januari–April 2025:

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover intention (Resign)* Karyawan PT. STO Telkom Bekasi Periode Januari–April 2025**

Bulan	Jumlah Awal	Jumlah Masuk	Jumlah Keluar	Jumlah Akhir
Jan	65	1	1	65
Feb	65	1	2	64
Mar	64	0	3	61
Apr	61	1	2	60
<b>Jumlah</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, dalam periode Januari hingga April 2025 tercatat 8 karyawan PT STO Telkom Bekasi mengundurkan diri, sementara hanya 3 yang direkrut masuk, sehingga terjadi penurunan jumlah karyawan yang mencerminkan masalah serius. Fenomena ini

berkaitan erat dengan hasil data resign karyawan yang menunjukkan tingginya *turnover intention* akibat pikiran untuk berhenti, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, serta keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Jika tidak ditangani, masalah berkepanjangan ini menurunkan dan mendorong karyawan untuk resign. pengunduran diri karyawan juga dipicu oleh kurangnya kerja sama, hubungan kurang bagus dengan organisasi, dan keinginan mencari penghasilan yang lebih tinggi, yang semuanya menegaskan pentingnya menciptakan suasana yang sehat dan mendukung.

Selain itu, peneliti juga melakukan *pra survey* terhadap 22 orang karyawan yang menggunakan tujuh indikator pernyataan yang mencerminkan aspek-aspek utama dari kepuasan kerja. Setiap responden diminta untuk memberikan tanggapan mereka dalam tiga kategori, yaitu Setuju, Kurang Setuju, dan Tidak Setuju. Pernyataan-pernyataan tersebut mencakup dimensi lingkungan kerja, penghargaan dari atasan, kesesuaian tugas dengan minat, kompensasi, peluang pengembangan karier, hubungan antar rekan kerja, dan kepuasan pribadi terhadap pekerjaan.

**Tabel 1.2**  
**Pra Survey Tentang Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Total
1	Sistem kompensasi dan tunjangan perusahaan sudah sesuai dengan harapan.	4	5	13	22
2	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kepuasan secara pribadi.	2	10	10	22
3	Hubungan saya dengan teman kerja sangat baik dan mendukung.	4	7	11	22
4	Saya merasa di hargai oleh atasan karena pekerjaan yang saya lakukan.	5	6	11	22
5	Saya memiliki peluang untuk berkembang dan naik jabatan di perusahaan ini.	7	7	8	22
6	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja saya.	2	8	12	22
7	Tugas yang saya kerjakan sesuai dengan keahlian dan minat saya	3	9	10	22

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil *pra survey* mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang relatif menurun. Hal ini terlihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan tidak setuju terhadap setiap indikator yang diajukan. Indikator dengan tingkat persetujuan terendah terdapat pada kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dengan sistem tunjangan, pekerjaan secara pribadi, teman kerja, serta atasan yang dinilai kurang memuaskan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum berada pada tingkat yang rendah, masih diperlukan lagi upaya perbaikan pada aspek penghargaan, kompensasi, dan pengembangan karier untuk lebih meningkatkan loyalitas secara menyeluruh.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai tingkat stres kerja karyawan, peneliti melakukan *pra survey* dalam bentuk wawancara terhadap karyawan PT STO Telkom Bekasi. Berikut adalah hasil *pra survey* stres kerja dalam bentuk wawancara terhadap 22 orang karyawan PT STO Telkom Bekasi:

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra Survey Tentang Stres Kerja**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah Anda merasa pekerjaan yang Anda tanggung saat ini terlalu berat?	17	5
2	Apakah Anda merasa perlakuan atasan Anda sering memicu stres?	18	4
3	Apakah Anda merasa waktu yang Anda jalani saat ini mengganggu pekerjaan Anda?	16	6
4	Apakah komunikasi antar karyawan atau antara atasan dan bawahan sering menimbulkan kesalahpahaman?	19	3

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil *pra survey* yang dilakukan terhadap 22 orang karyawan PT STO Telkom Bekasi, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami stres kerja yang disebabkan oleh beberapa faktor utama, yaitu beban kerja yang dirasa terlalu berat, sikap pemimpin yang kurang mendukung, waktu kerja yang mengganggu keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta komunikasi yang kurang efektif antara karyawan maupun atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa stres kerja masih menjadi persoalan yang nyata di tempat kerja dan perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak manajemen agar tidak berdampak negatif terhadap karyawan.

Dalam aspek komunikasi dan konflik, sebagian besar karyawan menganggap komunikasi dalam tim cukup baik, tetapi tekanan kerja tinggi seringkali memicu miskomunikasi dan konflik. Sementara itu, banyak karyawan merasa tidak memiliki keleluasaan dalam mengambil keputusan, karena segala tindakan harus melalui persetujuan atasan. Hal ini menciptakan rasa ketergantungan dan menambah tekanan psikologis. Secara keseluruhan, hasil *pra survey* menunjukkan bahwa stres kerja di PT STO Telkom Bekasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor structural, seperti beban kerja berat, sikap kepemimpinan, waktu kerja, serta tingginya konflik di tempat kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya perbaikan manajemen stres di tempat kerja agar kepuasan dan retensi karyawan dapat terjaga.

Dengan mengacu pada pemaparan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Stress Kerja terhadap Turnover intention melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT STO Telkom Bekasi)”**.

Penelitian mengenai hubungan antara stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* telah banyak dilakukan di berbagai sektor industri. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh (Margaretta & Riana, 2020) di PT Fastrata Buana Denpasar. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, peningkatan stres kerja cenderung meningkatkan niat karyawan untuk keluar, sedangkan kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan niat tersebut. Penelitian lain oleh (Rijasawitri & Suana, 2020) di PT Kwalita Bali Kabupaten Gianyar juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan stres kerja berpengaruh positif. Selain itu, mereka menambahkan variabel lingkungan kerja non-fisik yang juga berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

(Pambudi & Djastuti, 2021) dalam penelitiannya di PT Dankos Farma menambahkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*. Dengan kata lain, stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan *turnover intention*. Penelitian ini menyoroti peran penting kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*.

(Kancana Gumilang, 2019) meneliti karyawan Bank Mandiri Syariah Kantor Pusat dan menemukan bahwa kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dimensi seperti gaji, promosi, rekan kerja, dan sifat pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sementara supervisi, tunjangan, penghargaan, kondisi operasional, komunikasi, serta gejala fisiologis dan psikologis tidak berpengaruh signifikan.

Penelitian oleh Setiawan, Muttaqijn, dan Hadiwijaya (2020) menguji pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Bank XYZ menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi *turnover intention*. Meskipun tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara stres kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention*, terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja. Model ini menyarankan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator sempurna dalam hubungan antara stres kerja, kompensasi, dan *turnover intention*.

Penelitian oleh Habib, Suhairi, dan Daulay (2025) bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan ketidakamanan pekerjaan (*job insecurity*) terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV. Bintang Oase Samudera. Menggunakan analisis jalur dengan software Smart-PLS 3.0, hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan ketidakamanan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, dengan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator. Stres kerja dan ketidakamanan kerja menurunkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya perusahaan untuk mengelola stres dan ketidakstabilan pekerjaan serta meningkatkan kepuasan kerja guna menurunkan tingkat *turnover intention*.

Penelitian oleh Pambudi dan Djastuti (2021) mengkaji pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Dankos Farma. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Di sisi lain, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan antara stres kerja dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya manajemen stres dan peningkatan kualitas lingkungan kerja untuk mengurangi tingkat *turnover* di perusahaan.

Penelitian oleh Sathasi dan Hasanudin (2024) di PT. Teknika Sarana Gardian mengkaji pengaruh stres kerja, lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja, lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap *turnover intention*, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya manajemen stres, peningkatan kualitas lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja untuk mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Wahyuningrum dan Khan (2023) menguji pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Di sisi lain, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, tidak ditemukan pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, dan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan

antara stres kerja dan turnover intention. Penelitian ini menggunakan metode path analysis dengan bantuan SmartPLS 3.0, dan sampel yang digunakan terdiri dari 115 karyawan. Temuan ini menunjukkan pentingnya manajemen stres dalam organisasi, meskipun kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam konteks *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* di berbagai sektor, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam konteks industri telekomunikasi, khususnya di PT Telekomunikasi Indonesia. Karakteristik unik industri ini, seperti tuntutan teknologi yang terus berkembang, persaingan yang ketat, dan kebutuhan akan inovasi berkelanjutan, dapat mempengaruhi dinamika stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* secara berbeda dibandingkan dengan sektor lainnya.

### Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode yang dikenal sebagai dengan merumuskan hipotesis untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak yaitu pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

Menurut (Sugiyono, 2015) penelitian merupakan proses ilmiah yang dilakukan dengan cara sistematis, bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, atau memverifikasi pengetahuan tertentu. Penelitian mencakup pengumpulan data yang dilakukan dengan cara yang sistematis dan objektif untuk mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan masalah. tipe data yang digunakan adalah data primer Informasi yang diperoleh dari narasumber melalui wawancara dan kuesioner. Selanjutnya, data yang telah diproses oleh pihak lain, seperti yang terdapat dalam buku dan jurnal ilmiah, disebut sebagai data sekunder.

Peneliti menerapkan uji instrumental untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Data dikumpulkan dan disusun daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Kemudian data diproses dengan menggunakan program SMART PLS 3.

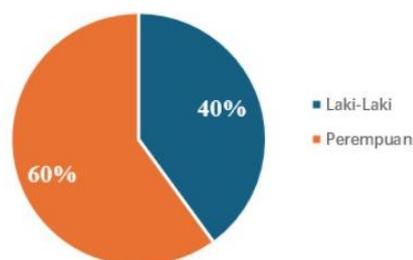
### Hasil dan Pembahasan

#### Analisis Data Responden

#### Analisis Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis deskriptif dilakukan untuk memahami karakteristik dasar responden sebelum memasuki tahap analisis inferensial. Salah satu karakteristik yang dianalisis adalah jenis kelamin responden, karena perbedaan gender dapat memengaruhi persepsi terhadap stres kerja, tingkat kepuasan kerja, maupun kecenderungan untuk memiliki niat berpindah kerja (*turnover intention*). Dengan memahami distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, peneliti dapat memperoleh gambaran awal mengenai latar belakang populasi yang diteliti serta mempertimbangkan faktor-faktor yang mungkin berkontribusi dalam dinamika hubungan antar variabel yang dianalisis.

**Gambar 1.1** Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



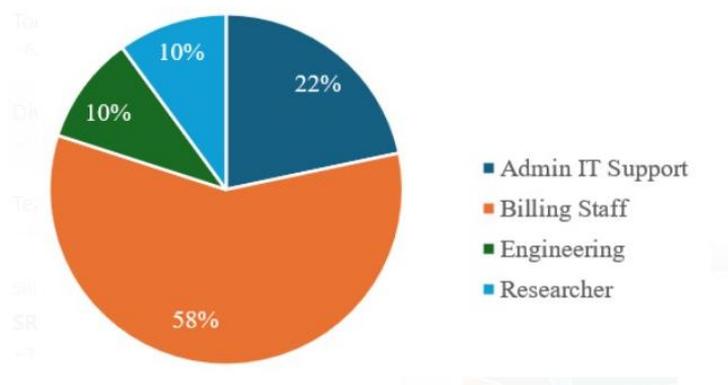
Sumber : Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan diagram distribusi responden menurut jenis kelamin, diperoleh dominasi keterlibatan tenaga kerja perempuan dalam lingkungan kerja PT STO Telkom Bekasi. Perbedaan proporsi ini penting untuk dicermati karena jenis kelamin dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi persepsi individu terhadap stres kerja, kepuasan kerja, dan intensi untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Oleh karena itu, profil jenis kelamin responden memberikan konteks awal yang relevan dalam memahami dinamika hubungan antar variabel yang diteliti serta dalam menafsirkan hasil temuan secara lebih komprehensif dan proporsional.

#### Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Jabatan

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif terhadap karakteristik responden juga dilakukan berdasarkan jabatan atau posisi pekerjaan yang mereka emban di lingkungan PT STO Telkom Bekasi. Klasifikasi jabatan responden mencakup empat kategori utama, yaitu Admin IT Support, Billing Staff, Engineering, dan Researcher. Pembagian ini memberikan gambaran mengenai keragaman fungsi dan peran yang dijalankan oleh karyawan dalam organisasi. Variasi jabatan ini penting untuk dianalisis lebih lanjut karena setiap posisi memiliki beban kerja, tuntutan teknis, dan tekanan psikologis yang berbeda, yang pada gilirannya dapat memengaruhi persepsi individu terhadap stres kerja, kepuasan kerja, maupun niat untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, pemetaan jabatan ini berfungsi sebagai landasan awal dalam memahami konteks situasional responden yang menjadi subjek penelitian.

**Gambar 1.2**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Jabatan**



Sumber : Olah Data Peneliti,2025

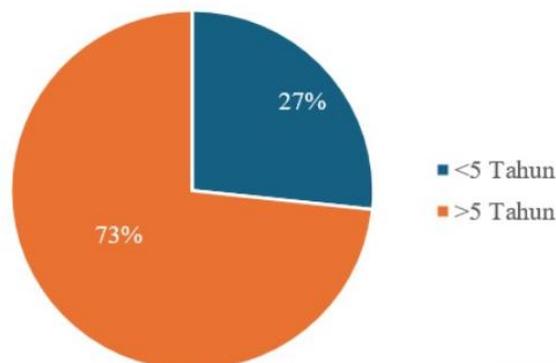
Berdasarkan diagram distribusi jabatan responden di PT STO Telkom Bekasi, terlihat bahwa sebagian besar responden berada pada posisi yang berkaitan langsung dengan pengelolaan tagihan dan layanan administratif, yang kemungkinan memiliki beban kerja administratif yang tinggi dan berhubungan langsung dengan pelanggan atau sistem internal. Komposisi jabatan ini penting untuk dianalisis lebih lanjut karena karakteristik pekerjaan pada masing-masing jabatan dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap tingkat stres kerja, kepuasan kerja, dan intensi untuk berpindah kerja dalam organisasi.

#### Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dalam rangka memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap profil responden, analisis deskriptif juga dilakukan berdasarkan lama bekerja atau masa kerja responden di PT STO Telkom Bekasi. Informasi mengenai lama bekerja penting untuk dianalisis karena dapat mencerminkan tingkat pengalaman, adaptasi terhadap lingkungan kerja, serta potensi terjadinya stres kerja dan kepuasan kerja yang berbeda antara karyawan baru dan yang telah lama bekerja. Selain itu, masa kerja juga dapat memengaruhi intensi karyawan untuk

bertahan atau berpindah kerja, sehingga distribusi responden berdasarkan lama bekerja menjadi aspek penting dalam mendukung interpretasi hasil penelitian secara kontekstual dan objektif.

**Gambar 1.3**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja**



Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Berdasarkan diagram di atas, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi partisipan penelitian telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di PT STO Telkom Bekasi. Lama masa kerja yang lebih panjang dapat mencerminkan tingkat adaptasi yang lebih tinggi terhadap budaya organisasi, serta berpotensi memiliki persepsi yang lebih matang terhadap kondisi stres kerja, kepuasan kerja, maupun niat untuk berpindah kerja. Sebaliknya, responden dengan masa kerja yang relatif singkat mungkin memiliki tingkat ketidakpastian dan tantangan adaptasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, distribusi ini memberikan dasar kontekstual yang penting dalam menafsirkan dinamika hubungan antar variabel dalam penelitian.

#### **Analisis Deskriptif Variabel**

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil rekapitulasi responden berdasarkan hasil dari pengisian kuisioner pada masing masing variabel, sebagai berikut.

#### **Analisis Deskriptif Variabel *Turnover intention***

Analisis deskriptif terhadap variabel *Turnover intention* bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai kecenderungan niat karyawan untuk berpindah kerja dari perusahaan tempat mereka bekerja saat ini, dalam hal ini PT STO Telkom Bekasi. Variabel ini menjadi aspek penting dalam penelitian karena tingginya *turnover intention* dapat mencerminkan ketidakpuasan, tekanan kerja, atau kondisi organisasi yang kurang mendukung keberlangsungan hubungan kerja jangka panjang. Dengan melakukan analisis deskriptif, peneliti dapat mengidentifikasi sejauh mana kecenderungan responden mengalami kejenuhan, peningkatan ketidakhadiran, hingga kecenderungan melakukan kesalahan kerja, yang semuanya merupakan indikator dari keinginan untuk meninggalkan perusahaan .

**Tabel 1.4**  
**Deskriptif Responden Variabel *Turnover Intention*(Y)**

Pernyataan	<i>Turnover Intention</i> (Y)					Jumlah	Mean
	STS	TS	KS	S	SS		
Saya selalu hadir tepat waktu selama hari kerja berlangsung.	-	2	10	30	18	60	3.06
Saya merasa antusias menghadapi tantangan dalam pekerjaan	1	4	32	13	10	60	3.45

Saya sering melakukan kesalahan karena kehilangan fokus saat bekerja	-	6	27	25	2	60	3.38
Saya tetap dapat bekerja dengan tenang meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan	-	2	9	33	17	60	3.10
Saya berkomitmen untuk terus bekerja di perusahaan ini.	-	3	14	28	15	60	3.91
Saya percaya bahwa pekerjaan saya saat ini sesuai dengan tujuan karier saya.	-	2	11	35	12	60	3.95
<b>Rata Rata Jawaban Responden Keseluruhan</b>							<b>3.81</b>

Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 6, nilai rata-rata variabel *Turnover Intention* (Y) diperoleh dari penghitungan rata-rata skor terhadap enam pernyataan indikator yang diajukan kepada responden dalam kuesioner penelitian. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden adalah sebesar 3,81. Dari enam pernyataan tersebut, nilai rerata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya tetap dapat bekerja dengan tenang meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan”, dengan skor 4,10. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa mampu mengelola tekanan kerja tanpa kehilangan ketenangan, yang mencerminkan adanya stabilitas emosi dan tingkat profesionalisme yang tinggi. Kemampuan ini dapat menjadi faktor penting dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*).

Sebaliknya, pernyataan dengan nilai rerata terendah adalah Saya sering melakukan kesalahan karena kehilangan fokus saat bekerja, dengan skor 3.38. Meskipun masih berada di atas nilai tengah skala, hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden mengalami penurunan konsentrasi dalam bekerja, yang bisa menjadi indikasi awal ketidaknyamanan atau stres kerja. Namun, karena pernyataan ini bernada negatif, nilai yang rendah justru mengandung makna positif: mayoritas responden tidak setuju bahwa mereka sering kehilangan fokus, yang berarti kecenderungan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan relatif kuat.

#### **Analisis Deskriptif Variabel Stress Kerja(X)**

Analisis deskriptif terhadap variabel Stress Kerja (X) dilakukan untuk menggambarkan tingkat tekanan yang dirasakan oleh karyawan PT STO Telkom Bekasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Stress kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan dirasakan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Dalam penelitian ini, stress kerja diukur melalui beberapa indikator seperti beban kerja, sikap pemimpin, waktu kerja, dan konflik di tempat kerja. Analisis deskriptif atas variabel ini memberikan pemahaman awal mengenai frekuensi dan intensitas stress yang dialami oleh responden, serta bagaimana kondisi tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kecenderungan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Hasil dari analisis ini menjadi pijakan penting dalam menilai urgensi intervensi manajerial untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

**Tabel 1.5**  
**Deskriptif Responden Variabel Stress Kerja (X)**

Pernyataan	Stress Kerja (X)					Jumlah	Mean
	STS	TS	KS	S	SS		
Saya mampu mengelola tekanan pekerjaan dengan baik tanpa merasa tertekan.	-	1	22	21	16	60	3.86
Saya merasa tenang dan fokus saat menghadapi beban kerja yang tinggi.	1	1	7	27	24	60	3.20
Saya dapat menyelesaikan tugas-tugas saya tanpa merasa kewalahan secara emosional.	-	6	32	19	3	60	3.31
Saya sering merasa kelelahan secara emosional setelah bekerja seharian.	8	25	22	4	1	60	3.58
Saya merasa tertekan dengan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat	25	21	12	1	1	60	3.13
Saya mengalami kesulitan tidur karena memikirkan beban pekerjaan.	23	27	8	1	1	60	3.16
<b>Rata Rata Jawaban Responden Keseluruhan</b>							<b>3.87</b>

Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 7, nilai rata-rata variabel Stres Kerja (X) diperoleh dari penghitungan rata-rata terhadap enam pernyataan indikator yang disusun dalam instrumen kuesioner penelitian. Dari hasil perhitungan tersebut, diperoleh rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 3,81. Di antara enam pernyataan tersebut, pernyataan dengan nilai rerata (mean) tertinggi adalah “Saya merasa tenang dan fokus saat menghadapi beban kerja yang tinggi” dengan skor 4,20. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki kemampuan yang baik dalam menjaga ketenangan dan konsentrasi meskipun berada dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Hal ini mencerminkan adanya kontrol stres yang efektif di tempat kerja, yang dapat menjadi modal penting dalam menjaga kinerja dan mencegah dampak negatif dari stres yang berkepanjangan.

Sebaliknya, pernyataan dengan rerata terendah adalah Saya dapat menyelesaikan tugas-tugas saya tanpa merasa kewalahan secara emosional dengan skor 3.31. Nilai ini mengindikasikan bahwa sebagian responden merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa tekanan emosional, yang berarti potensi stres kerja masih dirasakan dalam penyelesaian tugas sehari-hari.

#### **Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Analisis deskriptif terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) bertujuan untuk menggambarkan sejauh mana responden merasa puas terhadap berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaannya di PT STO Telkom Bekasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang dapat memengaruhi loyalitas, kinerja, serta kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui beberapa indikator utama seperti gaji, karakteristik pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan atasan. Dengan menganalisis distribusi tanggapan responden terhadap masing-masing indikator, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai aspek-aspek pekerjaan mana yang memberikan kepuasan atau justru

menimbulkan ketidakpuasan, sehingga hasil ini menjadi landasan penting dalam menafsirkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*.

**Tabel 1.6**  
**Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Pernyataan	Kepuasan Kerja (Z)					Jumlah	Mean
	STS	TS	KS	S	SS		
Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini.	2	2	13	29	14	60	3.85
Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat saya bekerja.	3	3	21	18	15	60	3.65
Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan.	2	2	22	21	13	60	3.68
Saya puas dengan kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan.	8	23	23	3	3	60	3.50
Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai dengan layak.	10	14	30	3	3	60	3.41
Saya tidak puas dengan gaji dan tunjangan yang saya terima.	12	16	25	5	2	60	3.51
Saya sering merasa kecewa dengan perlakuan atasan terhadap saya	22	29	7	1	1	60	3.16
Saya merasa tidak ada peluang untuk berkembang di tempat kerja ini.	20	29	8	1	2	60	3.06
<b>Rata Rata Jawaban Responden Keseluruhan</b>							<b>3.73</b>

Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Berdasarkan hasil rekapitulasi respon Tabel 8 terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z), nilai rata-rata diperoleh dari penghitungan terhadap delapan pernyataan indikator yang tercantum dalam kuesioner penelitian. Dari penghitungan tersebut, diperoleh rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 3,73. Di antara delapan pernyataan tersebut, pernyataan dengan nilai rerata (mean) tertinggi adalah “Saya sering merasa kecewa dengan perlakuan atasan terhadap saya”, dengan skor 4,16. Meskipun pernyataan ini bersifat negatif, tingginya nilai mean justru menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan skor tinggi pada skala penilaian yang telah dibalik (*reversed statement*), atau menandakan ketidaksetujuan mereka terhadap pernyataan tersebut. Artinya, secara umum para responden tidak merasa kecewa terhadap perlakuan atasan. Hal ini dapat diartikan sebagai indikator positif dalam kualitas hubungan atasan dan bawahan di lingkungan kerja, yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja.

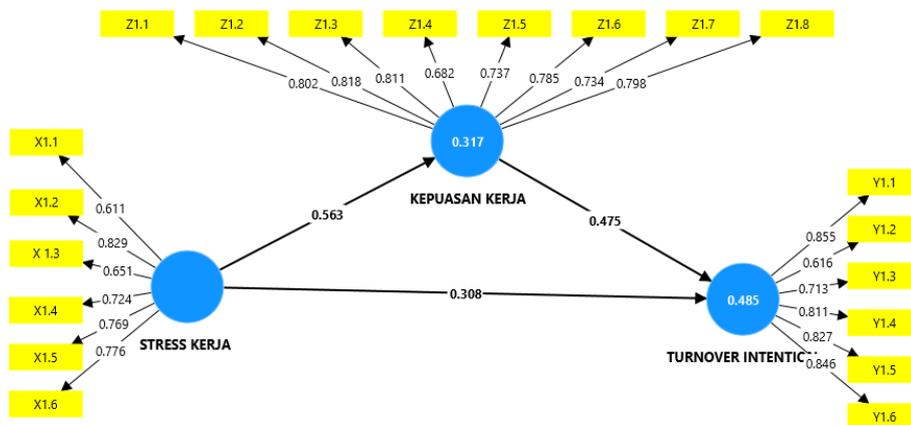
Sementara itu, pernyataan dengan rerata terendah adalah Saya puas dengan kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan dengan skor 3.50. Ini menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap peluang pengembangan karier masih relatif rendah dibandingkan aspek lainnya. Rendahnya nilai ini mengindikasikan adanya ruang untuk perbaikan dari pihak perusahaan dalam menyediakan jalur karier atau program peningkatan kapasitas yang lebih jelas dan merata bagi karyawan.

#### **Analisis Outer Model**

Uji Validitas Model

Uji validitas model dilakukan untuk mengukur sejauh mana model struktural yang dibangun mampu menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, yang terdiri dari stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Dalam pendekatan PLS-SEM menggunakan SmartPLS, validitas model dapat dinilai melalui analisis *path coefficient*, yaitu besaran dan arah hubungan antar konstruk laten yang diperoleh dari hasil pengolahan data. Nilai *path coefficient* menggambarkan kekuatan pengaruh antar variabel dalam model, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menjadi dasar untuk menilai apakah hubungan yang dirumuskan secara teoritis terbukti secara empiris. Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa model yang digunakan memiliki daya prediksi yang baik serta hubungan antar variabel bersifat signifikan dan mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

Gambar 1.4 Hasil Uji Outer Model



Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Berdasarkan hasil visualisasi model struktural melalui analisis *path coefficient* pada diagram di atas, dapat diketahui bahwa model menunjukkan hubungan yang signifikan dan cukup kuat antar variabel laten. Nilai *path coefficient* antara Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah 0.563, yang menunjukkan pengaruh positif, artinya semakin tinggi stres kerja yang dialami, maka kepuasan kerja justru meningkat—sebuah temuan yang tidak lazim secara teoritis dan memerlukan interpretasi kontekstual yang lebih dalam. Sementara itu, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dengan nilai sebesar 0.475, yang mengindikasikan pengaruh positif sedang, yaitu semakin tinggi kepuasan kerja, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan justru meningkat dalam konteks penelitian ini. Di sisi lain, pengaruh langsung dari Stress Kerja terhadap Turnover Intention memiliki nilai sebesar 0.308, yang juga bersifat positif, menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja, maka semakin tinggi pula intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Adapun nilai *outer loading* pada setiap indikator dari ketiga variabel menunjukkan angka di atas 0.6, bahkan sebagian besar mendekati atau melebihi 0.7, yang menandakan bahwa masing-masing indikator memiliki validitas konvergen yang memadai dalam merefleksikan konstruksinya. Nilai *R-square* ( $R^2$ ) pada *Kepuasan Kerja* sebesar 0.317 menunjukkan bahwa 31,7% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh stres kerja, sedangkan *R-square* pada *Turnover Intention* sebesar 0.485 menunjukkan bahwa 48,5% variabilitasnya dijelaskan oleh kombinasi dari stres kerja dan kepuasan kerja.

**Tabel 1.7**  
**Hasil Outer Loading**

<b>Variabel</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Outer Loading</b>	<b>Syarat Nilai Outer Loading</b>	<b>Kategori</b>
Turnover Intention(Y)	Saya selalu hadir tepat waktu selama hari kerja berlangsung.	0.855	>0.700	Valid
	Saya merasa antusias menghadapi tantangan dalam pekerjaan	0.716	>0.700	Valid
	Saya sering melakukan kesalahan karena kehilangan fokus saat bekerja	0.713	>0.700	Valid
	Saya tetap dapat bekerja dengan tenang meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan	0.811	>0.700	Valid
	Saya berkomitmen untuk terus bekerja di perusahaan ini.	0.827	>0.700	Valid
	Saya percaya bahwa pekerjaan saya saat ini sesuai dengan tujuan karier saya.	0.846	>0.700	Valid
Kepuasan Kerja(Z)	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini.	0.802	>0.700	Valid
	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat saya bekerja.	0.818	>0.700	Valid
	Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan.	0.811	>0.700	Valid
	Saya puas dengan kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan.	0.782	>0.700	Valid
	Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai dengan layak.	0.737	>0.700	Valid
	Saya tidak puas dengan gaji dan tunjangan yang saya terima.	0.785	>0.700	Valid
	Saya sering merasa kecewa dengan perlakuan atasan terhadap saya	0.734	>0.700	Valid
	Saya merasa tidak ada peluang untuk berkembang di tempat kerja ini.	0.798	>0.700	Valid

Variabel	Pertanyaan	Outer Loading	Syarat Nilai Outer Loading	Kategori
Stress Kerja (X)	Saya mampu mengelola tekanan pekerjaan dengan baik tanpa merasa tertekan.	0.711	>0.700	Valid
	Saya merasa tenang dan fokus saat menghadapi beban kerja yang tinggi.	0.829	>0.700	Valid
	Saya dapat menyelesaikan tugas-tugas saya tanpa merasa kewalahan secara emosional.	0.849	>0.700	Valid
	Saya sering merasa kelelahan secara emosional setelah bekerja seharian.	0.724	>0.700	Valid
	Saya merasa tertekan dengan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat	0.769	>0.700	Valid

Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Pada variabel *Turnover Intention* (Y), indikator dengan nilai loading tertinggi adalah pernyataan Saya selalu hadir tepat waktu selama hari kerja berlangsung dengan nilai 0.855, diikuti oleh Saya percaya bahwa pekerjaan saya saat ini sesuai dengan tujuan karier saya (0.846) dan Saya berkomitmen untuk terus bekerja di perusahaan ini (0.827). Sementara itu, indikator dengan nilai terendah masih berada dalam ambang validitas, yaitu Saya merasa antusias menghadapi tantangan dalam pekerjaan (0.716) dan Saya sering melakukan kesalahan karena kehilangan fokus saat bekerja (0.713). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mengukur sikap positif terhadap pekerjaan saat ini sangat representatif dalam menjelaskan kecenderungan untuk bertahan atau berpindah kerja.

Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja (Z), seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* yang cukup tinggi dan konsisten, dengan rentang antara 0.734 hingga 0.818. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat saya bekerja (0.818) dan Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini (0.802), yang mengindikasikan bahwa aspek kebanggaan dan lingkungan kerja merupakan dimensi utama pembentuk kepuasan kerja karyawan. Sementara nilai terendah terdapat pada indikator Saya sering merasa kecewa dengan perlakuan atasan terhadap saya (0.734) dan Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai dengan layak. (0.737), yang meskipun valid, mencerminkan aspek hubungan vertikal dan keadilan yang perlu diperhatikan oleh manajemen.

Pada variabel Stres Kerja (X), nilai *outer loading* tertinggi diperoleh dari pernyataan Saya merasa tenang dan fokus saat menghadapi beban kerja yang tinggi (0.829) dan Saya dapat menyelesaikan tugas-tugas saya tanpa merasa kewalahan secara emosional” (0.849). Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang berkaitan dengan kemampuan mengelola emosi dan konsentrasi memiliki kontribusi kuat dalam membentuk persepsi stres kerja. Sementara itu, indikator Saya mampu mengelola tekanan pekerjaan dengan baik tanpa merasa tertekan memiliki nilai paling rendah (0.711), namun tetap valid dalam batas minimum konvergensi.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 1.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	<i>Nilai Minimum AVE</i>	<i>Kategori</i>
Kepuasan Kerja	0.903	0.909	0.922	0.596	>0.500	Reliabel
Stres Kerja	0.824	0.833	0.872	0.534	>0.500	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0.871	0.885	0.904	0.613	>0.500	Reliabel

Sumber : Olah Data Peneliti,2025

Berdasarkan Tabel di atas mengenai hasil uji reliabilitas konstruk, seluruh variabel dalam penelitian ini—yaitu *Kepuasan Kerja*, *Stres Kerja*, dan *Turnover Intention*—telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen yang baik dalam pendekatan *PLS-SEM*. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk ketiga variabel berada di atas ambang batas minimum 0.70, yaitu masing-masing 0.903 untuk *Kepuasan Kerja*, 0.824 untuk *Stres Kerja*, dan 0.871 untuk *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang sangat memadai.

Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* untuk seluruh variabel juga melebihi nilai ambang 0.70, baik pada  $\rho_a$  maupun  $\rho_c$ . Nilai  $\rho_a$  tercatat sebesar 0.909 untuk *Kepuasan Kerja*, 0.833 untuk *Stres Kerja*, dan 0.885 untuk *Turnover Intention*. Sedangkan nilai  $\rho_c$  masing-masing sebesar 0.922, 0.872, dan 0.903. Hal ini menegaskan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki reliabilitas gabungan yang sangat baik dalam mengukur masing-masing variabel laten.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* juga menunjukkan hasil yang memuaskan, dengan nilai 0.596 untuk *Kepuasan Kerja*, 0.534 untuk *Stres Kerja*, dan 0.613 untuk *Turnover Intention*. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0.50, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator-indikator dalam masing-masing konstruk dapat dijelaskan oleh variabel laten yang diukur, sehingga validitas konvergen telah terpenuhi.

## Pembahasan

### Pengaruh Stress Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia

Stres kerja merupakan fenomena yang tidak terhindarkan di lingkungan profesional, yang sering kali berpengaruh pada kesejahteraan individu maupun kinerja organisasi. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis dan menuntut, setiap individu dihadapkan pada tantangan untuk mengelola stres yang muncul akibat berbagai faktor, seperti tuntutan pekerjaan, tekanan waktu, dan interaksi sosial. Berdasarkan hasil kuisioner, pernyataan dengan rata tertinggi adalah Saya merasa tenang dan fokus saat menghadapi beban kerja yang tinggi dengan nilai 3.20, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kemampuan yang baik dalam menjaga ketenangan dan konsentrasi meskipun berada dalam tekanan pekerjaan yang tinggi, mencerminkan adanya kontrol stres yang efektif di tempat kerja. Selain itu, pernyataan dengan nilai rerata tertinggi terkait *turnover* adalah Saya tetap dapat bekerja dengan tenang meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan dengan skor 3.10, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa mampu mengelola tekanan kerja tanpa kehilangan ketenangan. Hal ini mencerminkan stabilitas emosi dan profesionalisme yang tinggi, yang pada gilirannya dapat

menurunkan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan. Kedua temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengelola stres dengan baik berperan penting dalam mempertahankan kinerja dan mengurangi risiko turnover di tempat kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, khususnya di unit STO Telkom Bekasi. Dalam pengujian hipotesis menggunakan pendekatan *SmartPLS*, diperoleh nilai *path coefficient* antara stres kerja dan *turnover intention* sebesar 0.575, dengan nilai *t-statistic* 3.730 dan *p-value* 0.000. Ini mengindikasikan bahwa hubungan tersebut sangat signifikan secara statistik, yang memperkuat temuan bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar kemungkinan mereka memiliki keinginan untuk resign. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Dewi (2021) dan Margareta & Riana (2020), yang juga menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Wahyuningrum (2023) pada generasi Z di DKI Jakarta pun menemukan pola serupa, di mana stres kerja menurunkan kepuasan kerja dan mendorong niat berpindah. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* bersifat konsisten lintas sektor dan kelompok demografis.

Secara teoritis, hubungan antara stres kerja dan *turnover intention* dapat dijelaskan melalui pendekatan perilaku organisasi yang menekankan bahwa stres berkepanjangan akan mengikis komitmen karyawan, menurunkan afiliasi emosional terhadap organisasi, dan akhirnya mendorong pencarian alternatif pekerjaan yang lebih sehat secara psikologis. Dalam hal ini, PT Telkom Indonesia perlu memaknai stres kerja bukan hanya sebagai masalah individu, tetapi sebagai sinyal penting adanya ketidakseimbangan dalam sistem manajemen kerja.

Sebagai implikasi praktis, perusahaan perlu mengembangkan sistem manajemen stres berbasis empati dan intervensi organisasi, seperti pelatihan manajemen waktu, penyediaan layanan konseling internal, serta evaluasi berkala terhadap beban kerja dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, strategi pengurangan turnover tidak hanya bergantung pada peningkatan kompensasi finansial, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan sehat secara mental, sesuai dengan dinamika kerja kontemporer. Dengan demikian dapat diketahui bahwa hal ini sesuai dengan hipotesis satu yaitu Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

### **Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia**

Stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang muncul akibat tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan atau sumber daya individu. Fenomena ini sering kali memengaruhi kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan serta berpotensi menurunkan produktivitas di tempat kerja. Pengelolaan stres yang efektif sangat penting untuk menjaga kinerja optimal dan keseimbangan kehidupan kerja. Berdasarkan hasil kuisioner yang dilakukan, pernyataan dengan rerata (mean) tertinggi terkait stres kerja adalah Saya merasa tenang dan fokus saat menghadapi beban kerja yang tinggi dengan nilai 3.20. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kemampuan yang baik dalam menjaga ketenangan dan konsentrasi meskipun berada dalam tekanan pekerjaan yang tinggi, mencerminkan adanya kontrol stres yang efektif di tempat kerja. Di sisi lain, pernyataan kepuasan kerja dengan nilai rerata tertinggi adalah Saya sering merasa kecewa dengan perlakuan atasan terhadap saya dengan skor 3.16. Meskipun pernyataan ini bersifat negatif, nilai mean yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut, yang berarti mereka tidak mengalami kekecewaan signifikan terhadap perlakuan atasan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan atasan-bawahan yang positif, yang dapat memperkuat kontrol stres yang efektif dan meningkatkan kesejahteraan kerja secara keseluruhan. Kedua temuan ini menunjukkan bahwa

pengelolaan stres yang baik di tempat kerja dapat didukung oleh hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan, sebagaimana dibuktikan melalui analisis deskriptif dan pengujian model struktural berbasis PLS. Berdasarkan data deskriptif, sebagian besar responden menunjukkan tingkat stres kerja yang cukup tinggi, terutama berkaitan dengan ketidakmampuan mengelola tekanan, penurunan fokus saat bekerja, serta kelelahan emosional. Pernyataan-pernyataan seperti Saya sering merasa kelelahan secara emosional setelah bekerja seharian dan Saya merasa tertekan dengan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat memperoleh skor yang tinggi, yang mencerminkan adanya tekanan psikologis yang konsisten di lingkungan kerja mereka. Kondisi ini turut memengaruhi menurunnya kepuasan kerja, sebagaimana tercermin dari indikator-indikator kepuasan yang memiliki nilai rata-rata lebih rendah pada aspek pengembangan karier dan penghargaan.

Hasil pengujian *SmartPLS* menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.563, *t-statistic* 3.164, dan *p-value* 0.000. Meskipun nilai koefisien ini menunjukkan arah positif, penting untuk dicermati bahwa dalam konteks interpretasi teoritis, tingkat stres kerja yang tinggi umumnya diasosiasikan dengan penurunan kepuasan kerja, terutama jika tidak disertai dengan manajemen stres yang efektif. Oleh karena itu, hasil ini perlu dipahami secara kritis — bahwa hubungan positif ini bisa mencerminkan persepsi sementara atau bias kondisi kerja tertentu, namun dalam jangka panjang peningkatan stres tetap berpotensi menurunkan kenyamanan psikologis, keterlibatan kerja, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Penemuan ini konsisten dengan penelitian Wahyuningrum (2023) dan Rahayu & Firmansyah (2022), yang menyimpulkan bahwa stres kerja secara signifikan menurunkan kepuasan kerja, terutama jika tidak diimbangi dengan manajemen stres organisasi yang memadai. Menurut studi tersebut, stres kerja dapat mengurangi motivasi intrinsik, memperburuk hubungan antar kolega, dan menciptakan iklim kerja yang menekan, sehingga membuat karyawan merasa tidak nyaman dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan model *Job Demand-Resources* (JD-R), yang menyatakan bahwa jika tuntutan pekerjaan (*demands*) terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (*resources*), maka hal tersebut akan menghasilkan stres dan kelelahan emosional, yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Dalam PT Telekomunikasi Indonesia, meskipun tersedia fasilitas kerja modern, kenyataannya tekanan kerja yang tinggi serta ekspektasi kinerja yang ketat tetap menjadi sumber utama stres yang menggerus kepuasan.

Dalam diskusi terbuka karyawan, ditemukan bahwa faktor kepemimpinan yang otoriter, komunikasi yang satu arah, serta kurangnya penghargaan non-material turut memperkuat efek stres kerja terhadap kepuasan. Karyawan mengharapkan adanya dialog terbuka, pengakuan atas pencapaian kerja, dan kejelasan peran untuk mengurangi stres yang tidak produktif. Tanpa intervensi ini, potensi kehilangan semangat kerja dan produktivitas akan terus meningkat.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa stres tidak selalu bersifat negatif, selama masih dalam batas adaptif (*eustress*). Namun, pada titik tertentu, stres kronis dapat menjadi destruktif dan berdampak langsung pada aspek afektif maupun kognitif dari kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu menyusun strategi kerja ulang (*job redesign*), pengelolaan beban kerja yang adil, serta menyediakan dukungan psikologis dan emosional sebagai bagian dari sistem pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dapat ditolak

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia

Kepuasan kerja dan tingkat turnover merupakan dua aspek penting yang dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Berdasarkan hasil kuisioner, pernyataan dengan nilai rerata tertinggi terkait kepuasan kerja adalah Saya sering merasa kecewa dengan perlakuan atasan terhadap saya dengan skor 3.16. Meskipun pernyataan ini bersifat negatif, nilai mean yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut, yang berarti mereka tidak merasa kecewa dengan perlakuan atasan, sehingga hubungan atasan-bawahan dapat dianggap positif. Selain itu, pernyataan dengan nilai rerata tertinggi terkait turnover adalah Saya tetap dapat bekerja dengan tenang meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan dengan skor 3.10.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa mampu mengelola tekanan kerja tanpa kehilangan ketenangan, yang mencerminkan stabilitas emosi dan profesionalisme yang tinggi, serta berfungsi sebagai faktor yang dapat menurunkan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan. Kedua temuan ini saling terkait, menunjukkan bahwa hubungan yang positif dengan atasan dan kemampuan untuk mengelola stres kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover di tempat kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan, sebagaimana dibuktikan melalui data deskriptif dan hasil uji model struktural. Berdasarkan data deskriptif, sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang cukup rendah, terutama pada aspek penghargaan, kompensasi, dan pengembangan karier. Pernyataan-pernyataan seperti "Saya puas dengan kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan dan Saya tidak puas dengan gaji dan tunjangan yang saya terima" menunjukkan skor yang relatif rendah, mencerminkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem imbalan dan jenjang karier yang tersedia. Selain itu, indikator "Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai dengan layak" juga menjadi sinyal penting yang memperkuat kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan, terutama bila kepuasan kerja tidak ditingkatkan secara sistemik.

Hasil pengujian menggunakan metode *SmartPLS* memperkuat temuan tersebut, dengan nilai *path coefficient* antara kepuasan kerja dan *turnover intention* sebesar 0.475, *t-statistic* 3.892, dan *p-value* 0.000. Meskipun koefisiennya menunjukkan arah positif, interpretasi teoretis dari model ini tetap menunjukkan bahwa penurunan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam artian lain, semakin tidak puas seorang karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya seperti penghargaan, pengembangan, dan lingkungan kerja, maka semakin besar keinginan mereka untuk mencari peluang di tempat lain.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Andini dan Prasetyo (2022), serta Sari dan Ramadhan (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan besar dalam menekan tingkat turnover intention. Studi-studi tersebut menyimpulkan bahwa karyawan yang merasa dihargai, memiliki ruang pengembangan, dan bekerja dalam lingkungan yang sehat secara psikologis cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Secara teoritis, hubungan ini sesuai dengan teori *Herzberg's Two-Factor Theory*, yang menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti penghargaan, peluang promosi, dan pencapaian kerja merupakan motivator utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, karyawan akan mengalami demotivasi, dan pada akhirnya mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi. Dalam konteks PT Telekomunikasi Indonesia, kendala dalam komunikasi organisasi dan keterbatasan peran aktif karyawan dalam pengambilan keputusan turut memperburuk persepsi ketidakpuasan.

Faktor-faktor eksternal juga memperkuat *turnover intention*, seperti terbukanya peluang kerja di sektor digital dan teknologi yang menjanjikan fleksibilitas dan keseimbangan hidup kerja lebih baik. Dengan demikian, rendahnya kepuasan kerja di PT Telekomunikasi Indonesia tidak hanya menjadi masalah internal, tetapi juga rentan terhadap pengaruh pasar kerja eksternal yang kompetitif. *Turnover intention* tidak selalu diwujudkan secara langsung menjadi turnover aktual, namun tetap menjadi sinyal penting bagi manajemen untuk segera melakukan evaluasi. Jika tidak direspon, niat untuk berpindah kerja dapat berubah menjadi tindakan nyata, yang pada akhirnya merugikan perusahaan dari sisi biaya rekrutmen ulang dan hilangnya talenta berpengalaman.

Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mengembangkan strategi retensi berbasis pada peningkatan kepuasan kerja, seperti melalui program penghargaan yang adil, jalur karier yang jelas, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan individu, perusahaan tidak hanya akan menekan *turnover intention*, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

### **Pengaruh Stress Kerja Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia**

Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia menunjukkan hubungan tidak langsung yang signifikan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, mayoritas karyawan mengalami tekanan kerja yang cukup tinggi, terutama akibat kelelahan emosional, tekanan tuntutan pekerjaan, dan kesulitan dalam menjaga fokus saat bekerja. Hal ini diperkuat oleh pernyataan-pernyataan yang banyak disetujui responden, seperti Saya sering merasa kelelahan secara emosional setelah bekerja seharian dan Saya merasa tertekan dengan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat. Tekanan tersebut berdampak pada turunnya tingkat kepuasan kerja, yang tercermin dari rendahnya skor pada pernyataan seperti Saya puas dengan kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan dan Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai dengan layak. Kondisi ini pada akhirnya mendorong karyawan untuk memiliki keinginan mencari pekerjaan lain, sehingga memperkuat hubungan tidak langsung antara stres kerja dan *turnover intention* melalui penurunan kepuasan kerja.

Hasil pengujian model struktural dengan pendekatan *SmartPLS* menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *path coefficient* sebesar 0.563, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan *path coefficient* sebesar 0.475. Sementara itu, pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0.267, dengan *t-statistic* 3.075 dan *p-value* 0.002, yang berarti pengaruh ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha < 0.05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara stres kerja dan *turnover intention* secara signifikan, di mana tingginya stres kerja dapat menurunkan kepuasan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Secara konseptual, temuan ini memperkuat teori mediasi yang menyatakan bahwa variabel psikologis seperti kepuasan kerja dapat menjadi jembatan yang menjelaskan bagaimana stres kerja mendorong perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dalam hal ini, stres tidak secara langsung menyebabkan *turnover intention*, tetapi lebih dulu mengikis kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja menurun, keinginan untuk resign pun meningkat. Ini menggambarkan proses psikologis yang kompleks di mana persepsi terhadap lingkungan kerja menjadi penentu keputusan karier karyawan.

ini sejalan dengan temuan oleh Wahyuningrum (2023) dan Anggraeni & Nugroho (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*, terutama di lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan dapat mengalami stres, jika mereka merasa puas secara umum dengan pekerjaan mereka, kemungkinan besar mereka akan bertahan. Sebaliknya, stres yang disertai dengan ketidakpuasan mempercepat niat berpindah kerja.

Dari perspektif manajerial, temuan ini mengindikasikan pentingnya perhatian terhadap dimensi kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam menekan turnover intention, terutama dalam menghadapi tekanan kerja yang tidak terhindarkan di sektor telekomunikasi. Perusahaan perlu merancang sistem kerja yang tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan emosional dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Peluang pengembangan diri, pengakuan atas kontribusi, dan komunikasi yang terbuka adalah beberapa aspek yang dapat memperkuat kepuasan kerja sekaligus mengurangi dampak negatif dari stres.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa manajemen PT Telekomunikasi Indonesia perlu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan upaya peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Program-program seperti pelatihan manajemen stres, penguatan komunikasi antar level manajemen, serta sistem penghargaan yang adil dapat membantu menjaga kepuasan kerja tetap tinggi. Dengan demikian, turnover intention dapat ditekan secara efektif, tidak hanya melalui pendekatan finansial, tetapi juga melalui penguatan aspek afektif dan psikologis dalam hubungan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya sebagai indikator kebahagiaan karyawan, tetapi juga sebagai mekanisme penting yang menentukan apakah stres akan berujung pada turnover intention atau tidak. Oleh karena itu, memperkuat kepuasan kerja menjadi kunci dalam menjaga kestabilan organisasi di tengah tekanan kerja yang semakin kompleks.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diketahui kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Stress Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Hasil pengujian menunjukkan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.575, *t-statistic* 3.730, dan *p-value* 0.015.
2. Stres Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Hasil pengujian menunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.563, *t-statistic* 3.164, dan *p-value* 0.000.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian menunjukkan dengan *path coefficient* sebesar 0.475, *t-statistic* 3.892, dan *p-value* 0.000.
4. Stress Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara stres kerja dan turnover intention, dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.267, *t-statistic* 3.075, dan *p-value* 0.002.

### Saran

1. Bagi Manajemen PT Telekomunikasi Indonesia

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi manajemen PT Telekomunikasi Indonesia untuk merumuskan kebijakan strategis dalam mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover intention. Implementasi program pengelolaan stres dan peningkatan kepuasan kerja akan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan dan memperbaiki retensi tenaga kerja.

## 2. Bagi Peneliti dan Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain, baik yang menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif. Temuan ini juga bisa diaplikasikan di sektor industri lain seperti perbankan, pendidikan, atau rumah sakit, untuk menganalisis dinamika stres kerja dan turnover intention di konteks yang berbeda.

## 3. Bagi Praktisi HRD dan Konsultan Organisasi

Penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi praktisi HRD dan konsultan organisasi dalam merancang solusi terhadap masalah tingginya turnover intention dan stres kerja di organisasi lain, terutama dalam sektor yang berorientasi pada pelayanan publik dan teknologi informasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, O. M., Muslih, B., & Meilina, R. (2021). Analisis Dampak Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover intention* pada PT Artaboga Cemerlang Depo Kediri. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 39-53.
- Aditya, O. M., Muslih, B., Meilina, R., Ekonomi, F., Nusantara, U., Kediri, P., Kh, J., Dahlan, A., Kediri, N., & Timur, J. (n.d.). *Analisis Dampak Stress Kerja , Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover intention pada PT Artaboga Cemerlang Depo Kediri*. 39–53.
- Afkarina, F. I., Rohmah, N., Ariyanti, W., & Manik, Y. M. (2024). Pengaruh Modernisasi terhadap Perkembangan Pendidikan Moralitas Remaja. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 3(03), 568–573. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v3i03.3456>
- Afrizal, K. N., Kinanti, H. A., Affifah, E. A. N., & Rizana, D. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan. *Musyitari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 14(8). <https://doi.org/https://doi.org/10.8734/musyitari.v14i8.10716>
- Agustinus Kevin Alfarol, J. B. (n.d.). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Hasnur Riung Sinergi Kabupaten Tapin*. 10(1), 75–90.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Anggraeni, D., & Nugroho, A. P. (2021). *The Influence of Work Stress and Work Environment on Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediation Variable*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 115–126. <https://doi.org/10.22219/jmb.v8i2.16543>
- Arlen, V. M. (1907). *Pengaruh Stres Kerja Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perguruan Tinggi Swasta ( Studi Karyawan Generasi Z Di Kota Pekanbaru ) Verlinicia Mefy Arlen Universitas Islam Riau Hamsal Universi*. 18(1), 330–348.
- Arnanta, G. P., & Utama, W. M. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover intention* Karyawan CV. Dharma Siadja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6).
- Asla Hanifah Putri, Nadia Rohimah, Amanda Elizafitriani, Amanda Elizafitriani, & Netty Merdiaty. (2024). Model Stres Kerja dan Dampaknya pada Produktivitas: Analisis Literatur. *Observasi : Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 3(1), 266–275. <https://doi.org/10.61132/observasi.v3i1.962>
- Bakhtiar, W. G. (2022). *Hubungan Antara Stres Kerja Terhadap Beban Kerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Semarang*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Bhastary, M. D. (2020). *Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 3(September), 160–170.

- Desak Putu Rijasawitri, I. W. S. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention*. 9(2), 466–486.
- Devi Kristin, Evi Marlina, N. F. L. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan*. 2(1).
- Dewi, A. P. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover intention Karyawan*. 1(3), 1076–1088.
- Dewi, A. P., & Lestari, D. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perusahaan IT di Jakarta*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 45–55.
- Diputra, A. A. D. P., & Surya, I. B. K. (2018). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Destination Asia Bali*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 1026. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i02.p16>
- Dwipalguna, A. A. N. A., & Mujiati, N. W. (2015). *Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(9).
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). *Burnout: A Review of Theory and Measurement*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Firdaus, F. (2025). *Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya*. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 12–19. <https://doi.org/10.35130/cpcehy21>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, K. (2024). *Strategi Adaptif untuk Mempertahankan Tenaga Kerja di Era Society 5.0: Menghadapi Tantangan Cobot*. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 185–200. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i3.50>
- Journal, I. E., & Salimah, Z. (2021). *Literatur Review : Turnover Intention*. 1(1), 1–5.
- Kancana Gumilang, M. N. (2019). *Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi turnover*. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v4i1.10831>
- Leni, N. (2024). *Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Logistik Pt.Mitra Angkutan Sejati*. *Bisma : Business and Management Journal*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.59966/bisma.v2i2.935>
- Margaretta, H., & Riana, I. G. (2020). *Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt. Fastrata Buana Denpasar*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 1149. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p17>
- Muhammad Ridwan, Teuku Mohammad Daffa Al Islami, Putri Rahayu, Fatimah Rasyidah Az Zahra, & Naerul Edwin Kiky Aprianto. (2024). *Oligopoli Telekomunikasi dan Inovasi : Analisis Dampak Masuknya STARLINK bagi Industri Telekomunikasi di Indonesia*. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 2(12), 306–312. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i12.3206>
- Muzakki, M. N., Kirana, K. C., & Subiyanto, E. D. (2024). *Kompensasi, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover intention (Studi pada Kurir Ekspedisi Anteraja Cabang Yogyakarta)*. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 1–7. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.8382>
- Nurfikri, M. B., & Takaya, R. (2025). *Manajemen Operasi dan Rantai Pasok “PT Telkom Indonesia: Peran dan Layanan Strategis bagi Transformasi Digital Nasional.”* *Journal of*

- Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 70–76. <https://doi.org/10.57235/hemat.v2i1.4910>
- Pambudi, C. S., & Djastuti, I. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Dankos Farma). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 16(2), 45–53. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v16i2.39388>
- Pradha, M. T. L., & Soundarapandian, D. M. (2024). Role of Emotional Intelligence in Stress Management of Healthcare Professionals - Literature Review. *Journal of Development Economics and Management Research Studies*, 11(22), 50–58. <https://doi.org/10.53422/JDMS.2023.112206>
- Pratiwi, M. I., & Indarto, M. R. (2022). Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi ( Studi Kasus di PT . Victory International Futures Yogyakarta ). 3(2), 221–236.
- Rijasawitri, D. P., & Suana, I. W. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 466. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p04>
- Rikha Ihwanti1, C. G. (2023). *Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis Literature Review : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress*. 1(2).
- Sari, P. A., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada Industri Jasa. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(3), 267–278.
- Setiawan, N. D., Muttaqijn, M. I., & Hadiwijaya, D. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*, 2. <https://doi.org/10.31000/sinamu.v2i0.4162>
- Siswanti, D. N., Allo, I. S. L., Latumahina, L. T., & Issaniyah, A. Y. (2024). Efektivitas Psikoedukasi Strategi Mengatasi Stres Kerja Pada Karyawan Pt Pln Ip Ubp Tello. *Jurnal Pedamas: Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(4).
- Sutaguna, Rihfenti Ernayani, Festus Evly R.I. Liow, Cut Susan Octiva, R. S. (2022). Analisis Pengaruh Paket Remunerasi Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan. 4, 183–203.
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tirtayasa, S. F. H. S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II ( Persero ) Kantor Cabang Kualanamu Sandhi Fialy Harahap Satria Tirtayasa PENDAHULUAN Kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkat. 3(1), 120–135.
- Wahyuningrum, R. B. K. (2023). Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Generasi Z Di DKI Jakarta. 7(1), 486–499.
- Yuliantoro, S. E. K. O. (2022). Analisis Pengaruh Stress Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. 24(2).
- Zakaria, A. Q. N., & Ali, H. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Di DKI Jakarta. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 1354–1363.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>