

PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH STRES DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN UNIVERSITAS X

Annisa' Khaerani^{1*}

Department Accounting, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, Indonesia,
annisakhaerani@unimudasorong.ac.id

*Corresponding author

Fuad Ardiansyah²

Department Psychology, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, Indonesia,
fuadardiansyah@unimudasorong.ac.id

Thio Kanisius³

Department Management, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, Indonesia,
thioknss@gmail.com

Abstract

Background – The high turnover intention in college environments is a serious problem that might threaten the stability and continuity of an organization. People often want to leave this job because of high stress levels and low job satisfaction.

Aim – The objective of this research is to analyze and identify the impact of job satisfaction and work-related stress on employee turnover intention, examining the role of organizational commitment as a mediator, while emphasizing the significance of job satisfaction as a dominant factor in reducing turnover intentions.

Design / methodology / approach – This study employs a quantitative approach utilizing explanatory research design. The data collected via a questionnaire based on indicators of work stress, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. SPSS is used to test validity and reliability. There were 140 respondents, all of whom were lecturers and educational staff at a university in eastern Indonesia, with data collection conducted both online and offline. SmartPLS software was used to analyze the data..

Findings – The findings of the study indicate that job satisfaction has a significant positive effect on organizational commitment and a significant negative effect on turnover intention. On the other hand, work stress does not have a significant effect on organizational commitment or turnover intention. Organizational commitment does not serve as a mediator in the relationship between work stress and job satisfaction with turnover intention.

Conclusion – The empirical evidence suggests that job satisfaction is the most important factor in reducing turnover intention, while organizational commitment is more closely related to job satisfaction.

Research implication – The outcomes of this study indicate that higher education institution management should concentrate on improving employee job satisfaction by strengthening a fair reward system, balancing work and life, and improving organizational communication.

Limitations – This study is limited to a single educational institution in Eastern Indonesia, which may affect the generalizability of the findings. Moreover, the local organizational culture may affect how respondents view HR policies. Further studies are recommended to include more institutions and employ a mixed methods approach.

Keyword : Job Stress, Job Satisfaction, Turnover intention, Organizational Commitment, Employees.

Diterima : 28 Desember 2025

Direview : 2 Januari 2026

Direvisi : 20 Februari 2026

Disetujui : 23 Februari 2026



Abstrak

Latar Belakang - Fenomena tingginya *turnover intention* di lingkungan perguruan tinggi menjadi tantangan serius yang dapat mengganggu keberlanjutan dan stabilitas organisasi. Tingginya intensi untuk keluar dari pekerjaan ini kerap dikaitkan dengan stres kerja yang tinggi serta rendahnya kepuasan kerja.

Tujuan - Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan, dengan menelaah peran komitmen organisasi sebagai mediator, sekaligus menguji peran komitmen organisasi sebagai mediator serta menegaskan kepuasan kerja sebagai faktor dominan dalam menekan *turnover intention*.

Desain / metodologi / pendekatan - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui kuesioner berdasarkan indikator stres kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Validitas dan reliabilitas diuji melalui SPSS. Responden terdiri dari 140 orang dosen dan tenaga kependidikan di salah satu Universitas di Indonesia Timur, dengan teknik pengumpulan data dilakukan secara daring dan luring. Analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

Temuan - Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, serta berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun *turnover intention*. Komitmen organisasi tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan stres kerja maupun kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Kesimpulan - Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor dominan dalam menurunkan *turnover intention*, sementara komitmen organisasi lebih tepat dipandang sebagai konsekuensi dari kepuasan kerja.

Implikasi penelitian - Implikasi praktis dari penelitian ini mengarah pada pentingnya manajemen lembaga pendidikan tinggi untuk lebih fokus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui penguatan sistem penghargaan yang adil, keseimbangan kerja-kehidupan, dan komunikasi organisasi.

Batasan penelitian - Studi ini terbatas pada satu institusi sehingga generalisasi terbatas; Selain itu, konteks budaya organisasi setempat dapat memengaruhi persepsi responden terhadap kebijakan SDM. penelitian lanjut disarankan melibatkan lebih banyak institusi dan pendekatan *mixed methods*.

Kata kunci : Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Niat Keluar, Komitmen Organisasi, Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar utama dalam mempertahankan keberlangsungan dan daya saing organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi. Seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan kerja dan dinamika generasi tenaga kerja baru, tantangan pengelolaan SDM menjadi semakin strategis (Astika et al., 2025). Salah satu isu krusial yang tengah dihadapi berbagai institusi adalah meningkatnya *turnover intention* atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Shavira & Purwanti, 2025).

Fenomena ini berdampak pada terputusnya kontinuitas operasional, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya pengetahuan institusional yang telah terakumulasi selama bertahun-tahun (Zulkarnain & Budi, 2025).

Transformasi menuju organisasi yang berkelanjutan telah mendorong munculnya konsep akuntansi keberlanjutan, yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan (Arokiasamy et al., 2024). Dalam konteks ini, kesejahteraan dan retensi karyawan menjadi bagian integral dari



strategi keberlanjutan organisasi (Susanti et al., 2023). Penelitian Rahayu & Sungkono (2024) menekankan bahwa aspek penting dalam akuntansi berkelanjutan adalah budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan produktif. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi penting dalam membentuk sistem pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Menurut hasil survei Kementerian Kesehatan, Gen Z kelompok usia 15 s.d 24 tahun memiliki prevalensi depresi paling tinggi, yakni 2% pada tahun 2023 (Kementerian Kesehatan, 2023). Beberapa laporan dari The Health and Safety (HSE) pada tahun 2024 hingga 2025 melaporkan bahwa terdapat sebanyak 964.000 kasus stres, depresi dan kecemasan, terdapat 22,1 juta hari hilang akibat stres, depresi dan kecemasan (Health and Safety Executive, 2025).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengidentifikasi bahwa stres kerja dan kepuasan kerja merupakan dua faktor psikososial utama yang memengaruhi *turnover intention*. Ardianto & Bukhori (2021), Paat et al. (2017), dan Trivera et al. (2024) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi, seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, dan konflik peran, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keinginan

karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Sementara itu, tingkat kepuasan kerja yang rendah, baik dari sisi kompensasi, hubungan antar kolega, maupun pengembangan karier, juga memperkuat kecenderungan tersebut (Tjandra & Erdiansyah, 2024). Dalam kondisi seperti ini, karyawan cenderung melihat pekerjaan sebagai beban, bukan sebagai tempat aktualisasi diri.

Akan tetapi, hubungan antara stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* tidak selalu bersifat langsung karena proses pembentukan niat keluar merupakan mekanisme psikologis yang kompleks dan bertahap (Wicaksana et al., 2024). Beberapa studi menemukan bahwa terdapat variabel mediasi yang memainkan peran penting dalam mengubah arah dan kekuatan pengaruh antar variabel tersebut, yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari institusi (Bawawa et al., 2021). Penelitian Begley (1993) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi mampu menjadi penahan (*buffer*) terhadap pengaruh negatif stres kerja dan kepuasan kerja rendah. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan tetap bertahan meskipun menghadapi tekanan kerja yang signifikan.

Lebih jauh, Sidi Mantra & Rahyuda (2021) berpendapat bahwa komitmen

organisasi tidak hanya mempengaruhi secara langsung *turnover intention*, tetapi juga memediasi pengaruh variabel lain terhadapnya. Dalam penelitian mereka, komitmen organisasi terbukti mampu menurunkan intensi keluar meskipun stres kerja meningkat. Temuan ini memperkuat peran strategis komitmen organisasi dalam menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan institusi, yang pada gilirannya berdampak pada stabilitas karyawan.

Fenomena ini semakin relevan dalam konteks tenaga kerja generasi muda, terutama Gen Z, yang kini mulai mendominasi komposisi karyawan di berbagai institusi, termasuk universitas. Generasi ini memiliki harapan yang tinggi terhadap fleksibilitas kerja, suasana kerja yang positif, dan kebermaknaan dalam pekerjaan mereka (Shavira & Purwanti, 2025; Tjandra & Erdiansyah, 2024). Beban kerja yang tidak seimbang dan kurangnya penghargaan atas kontribusi mereka dapat menurunkan motivasi dan memicu meningkatnya *turnover intention*. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif membangun budaya lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis, sekaligus memperkuat komitmen karyawan terhadap nilai dan visi institusi.

Di sisi lain, banyak penelitian mengenai stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* telah dilakukan pada sektor industri, perbankan, dan rumah sakit (Hidayat et al., 2024; Muzajjad et al., 2021;

Nasution, 2017; Oktanada et al., 2023). Akan tetapi, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh langsung antar variabel. Studi yang menguji komitmen organisasi sebagai mekanisme mediasi dalam satu model struktural terpadu masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks institusi pendidikan tinggi di wilayah Indonesia Timur. Padahal, institusi pendidikan memiliki karakteristik unik seperti struktur organisasi yang kompleks, keterbatasan dana operasional, serta tekanan untuk mempertahankan akreditasi dan kinerja akademik. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening secara komprehensif.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting secara akademik maupun praktis. Secara teoretis, studi ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pengaruh stres dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, khususnya melalui peran mediasi komitmen organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam merumuskan strategi manajemen SDM yang efektif di institusi pendidikan tinggi, terutama Universitas X, dalam rangka meningkatkan retensi karyawan, memperkuat ikatan psikologis antar individu dan organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan.



TUJAUAN PUSTAKA

Stres Kerja (*Job Stress*)

Stres kerja merupakan kondisi psikologis yang dialami karyawan ketika mereka menghadapi tekanan pekerjaan yang melebihi kapasitas atau sumber daya yang dimiliki (Ardianto & Bukhori, 2021). Stres ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, konflik antar pribadi, hingga ketidakstabilan organisasi (Zain Syafira et al., 2024). Stres kerja tidak hanya memengaruhi kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga berdampak pada produktivitas dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Madjidu et al., 2022; Yafi; Muhammad, 2016).

Penelitian Kaur et al. (2024), Zulkarnain & Budi (2025), Sundary et al. (2023), Patuh (2023), dan Khotimah & Partina (2020) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat stres yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, stres yang berlangsung lama dapat berujung pada *burnout*, sebagaimana dibahas oleh Nainggolan (2020), yang kemudian memperburuk persepsi individu terhadap tempat kerja.

Stres kerja adalah reaksi fisik dan emosional yang merugikan ketika tuntutan

pekerjaan tidak sebanding dengan kemampuan dan sumber daya individu (Robbins & Judge, 2024). Stres kerja yang tidak terkendali dapat menyebabkan kelelahan, ketidakpuasan kerja, dan akhirnya meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Trivera et al. (2024), yang menjelaskan bahwa beban kerja berlebih, tekanan waktu, serta ketidakjelasan peran meningkatkan risiko *turnover intention*.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karir, serta kesesuaian nilai pribadi dengan budaya organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Daniel Dami et al., 2022). Dalam studi Kundi et al. (2021) disebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain: promosi, gaji, *supervisor* (atasan), lingkungan kerja, beban kerja, dan keamanan kerja (*job security*). Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, kesempatan berkembang, dan hubungan antar rekan kerja (Robbins & Judge, 2024). Studi Tjandra & Erdiansyah (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang rendah berdampak langsung pada

meningkatkan *turnover intention*. Sementara itu, penelitian Oktanada et al. (2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan niat berpindah kerja sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan.

Chen et al. (2023) dan Degef & Kidane, (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Hal ini juga ditegaskan oleh Jogi et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam menurunkan *turnover intention* secara konsisten lintas industri. Dalam konteks organisasi di negara berkembang, Muzajjad et al. (2021) menyebutkan bahwa karyawan cenderung bertahan jika mereka merasa puas dengan sistem penghargaan dan iklim kerja. Dalam penelitian Wijaya & Dwijayanti (2023) menyoroti bahwa organisasi harus menggabungkan rencana kompensasi yang adil dengan upaya untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan dan menjadi lebih kompetitif secara jangka panjang. Hubungan ini akan berkaitan juga dengan budaya organisasi dan lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan (Pranitasari & Saputri, 2020).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keterikatan emosional, keyakinan, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi

bagian dari organisasi (Meyer & Alien, 1991). Terdapat tiga bentuk komitmen organisasi: komitmen afektif (emosional), normatif (kewajiban moral), dan continuance (pertimbangan biaya-manfaat jika keluar) (Ramalho Luz et al., 2018).

Komitmen organisasi terbukti memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Penelitian oleh Sidi Mantra & Rahyuda (2021) mengungkapkan bahwa stres kerja dan komitmen organisasional secara nyata dapat meningkatkan *turnover intention*, ketika stres kerja yang diperoleh oleh karyawan menurunkan komitmen organisasional.. Bawawa et al. (2021) menemukan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan percaya terhadap arah organisasi, mereka cenderung tetap bertahan meskipun mengalami tekanan kerja atau ketidakpuasan dalam beberapa aspek pekerjaan.

Sejumlah penelitian terdahulu mulai menelusuri peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara stress atau kepuasan kerja dan *turnover intention*. Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa komitmen yang kuat dapat mengurangi efek negatif dari stres kerja dan memperkuat efek positif dari kepuasan kerja. Trivera et al. (2024) dan Saputro (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Sebaliknya, stres kerja

menurunkan komitmen, sehingga meningkatkan *turnover intention*. Tjandra & Erdiansyah (2024) menambahkan bahwa dalam konteks generasi muda seperti Gen Z, hubungan emosional dengan organisasi menjadi sangat penting.

Model mediasi ini juga diperkuat oleh studi Wahdaniah et al. (2016) pada perusahaan pembiayaan di Kota Makassar dan membuktikan bahwa ada komitmen organisasi memediasi pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* dan antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*. *job satisfaction* memediasi hubungan antara *job stress* dan *turnover intention*. Dengan pendekatan mediasi ini, organisasi dapat lebih fokus pada penguatan komitmen sebagai strategi jangka panjang dalam menekan *turnover intention*, terutama dalam kondisi kerja yang dinamis dan berisiko tinggi terhadap stres.

Turnover intention

Turnover intention adalah keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat, baik secara aktif (mencari pekerjaan baru) maupun pasif (menunggu kesempatan lain). Ini sering dianggap sebagai prediktor kuat dari aktual turnover (Sidiq & Henry Pasaribu, 2025). Penelitian Muzajjad et al. (2021) berkaitan dengan *turnover intention* pada sektor jasa menunjukkan bahwa salah satu faktor psikologis yang mempengaruhi *turnover intention* adalah faktor stres kerja.

Penelitian Astika et al. (2025) mengidentifikasi tujuh faktor utama yang memengaruhi *turnover intention*, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan kondisi kerja. Hidayat et al. (2024) juga menekankan bahwa dalam sektor layanan seperti rumah makan atau rumah sakit, kombinasi antara stres kerja dan kepuasan rendah sangat memicu keinginan karyawan untuk keluar. Ponengoh et al. (2025) menambahkan bahwa pengalaman kerja dan penempatan kerja yang tidak sesuai juga dapat memperburuk kondisi tersebut. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh stres kerja, kepuasan kerja, serta tingkat komitmen organisasi (Bawawa et al., 2021; Paat et al., 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Rilantiana et al. (2022) yang dilakukan pada salah satu perguruan tinggi swasta mengaskan bahwa tingkat *turnover intention* dipengaruhi oleh *work life balance*.

Hipotesis

Kerangka Konseptual dalam Gambar 1 menunjukkan 5 jalur hipotesis yang dapat diteliti untuk mengetahui hubungan antara keempat variabel diatas. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa Stres kerja berkorelasi positif dengan *turnover intention*, di mana karyawan yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung

lebih mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya (Firmansyah & Rohman, 2024). Peningkatan tingkat stres dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang selanjutnya meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan (Ziliwu et al., 2024). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₁: Terdapat pengaruh positif stress kerja terhadap turnover intention pada Karyawan Universitas X.

Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Jogi et al. (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan turnover intention dalam berbagai konteks kerja dan organisasi. Selain itu, dalam penelitian lain, An Empirical Study on the Job Satisfaction and Turnover Intention (PMC) juga menemukan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, keinginan untuk keluar dari organisasi cenderung menurun (Kundi et al., 2021). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₂: Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* Karyawan Universitas X.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sidi Mantra & Rahyuda (2021) berpendapat bahwa komitmen organisasi tidak hanya mempengaruhi secara langsung turnover

intention, tetapi juga memediasi pengaruh variabel lain terhadapnya. Penelitian Astika et al. (2025) mengidentifikasi tujuh faktor utama yang memengaruhi turnover intention, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan kondisi kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₃: Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap *turnover intention* Karyawan Universitas X.

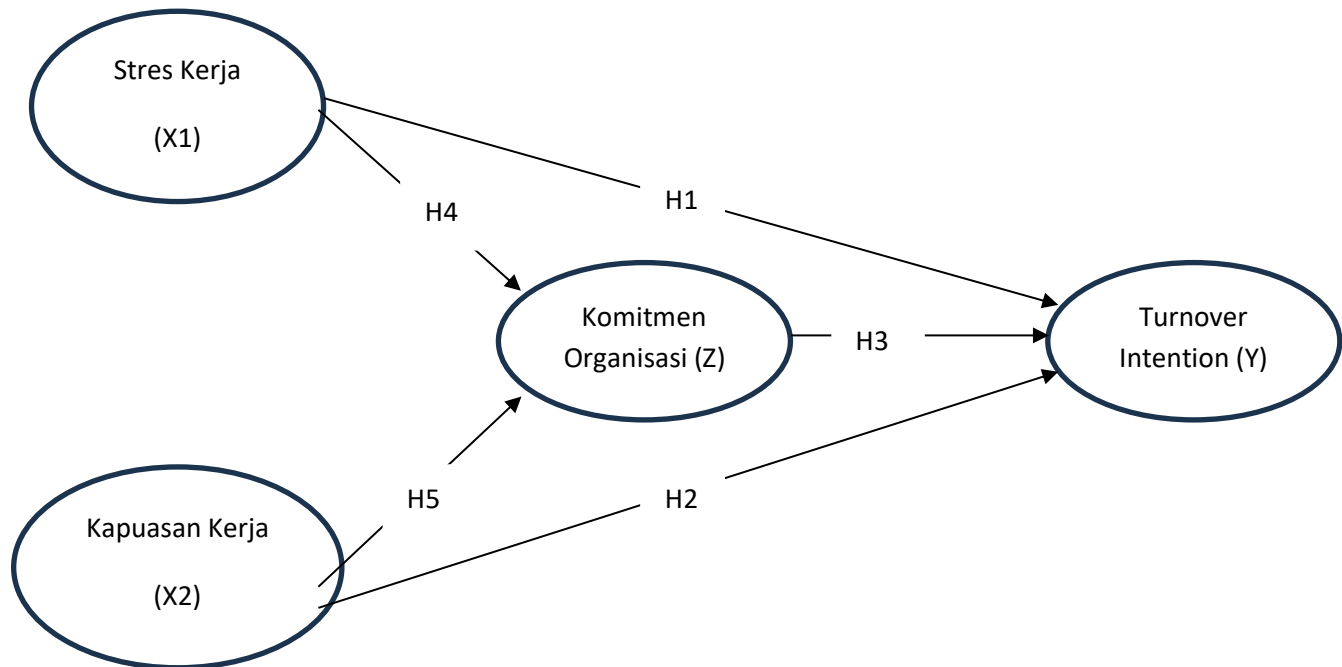
Komitmen organisasi memediasi hubungan antara stres kerja dan turnover intention, yang menunjukkan bahwa stres memengaruhi niat keluar secara tidak langsung melalui tingkat komitmen (Firmansyah & Rohman, 2024). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₄: Terdapat pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* dimediasi oleh komitmen organisasi pada Karyawan Universitas X.

Demikian pula, kepuasan kerja memengaruhi turnover intention melalui komitmen organisasi, yang menegaskan pentingnya membangun komitmen untuk mempertahankan karyawan (Firdaus & Lusiana, 2020). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₅: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dimediasi oleh

komitmen organisasi pada Karyawan Universitas X.



Gambar 1. Kerangka Konseptual (2025)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif melalui metode survei untuk menginvestigasi hubungan kausal antara variabel, yaitu stres kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) sebagai variabel independen, *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel mediasi (intervening). Analisis dilakukan dengan memanfaatkan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS karena metode ini mampu menguji hubungan struktural yang melibatkan variabel mediasi secara simultan serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas

multivariat yang ketat. Selain itu, PLS-SEM berorientasi pada prediksi dan sangat sesuai untuk penelitian yang bertujuan menjelaskan varians *turnover intention* melalui konstruk stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, serta uji validitas dan reliabilitas alat ukur menggunakan SPSS dan Smart PLS.

Populasi dalam studi ini mencakup semua karyawan/dosen/staf karyawan di institusi pendidikan tinggi X. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (Creswell, 2009), yaitu seleksi responden berdasarkan kriteria tertentu yaitu karyawan yang telah bekerja setidaknya selama 1 tahun di instansi,

memiliki status aktif sebagai pegawai tetap atau kontrak, dan bukan merupakan bagian dari pimpinan utama instansi perguruan tinggi X. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan aturan umum dalam analisis SEM, yaitu setidaknya 5–10 kali jumlah indikator yang ada dalam model penelitian. Dari total populasi yaitu 233 responden, yang memenuhi kriteria sampel dengan jumlah 172 sampel. Akan tetapi, peneliti hanya mendapatkan total sampel dari 140 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

Instrumen penelitian berupa kuesioner disusun sesuai aspek pada masing-masing variabel (Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Turnover intention*). Instrumen ini telah disesuaikan dengan karakteristik responden, yaitu seluruh karyawan tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria sampel. Kuesioner berisi pernyataan-pernyataan yang diadaptasi dari instrumen penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian Signifikansi dilakukan dengan melihat nilai p-value (<0,05) dan nilai koefisien jalur (*path coefficient*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini didasarkan pada jenis kelamin, lama bekerja, dan status kepegawaian. Uraian karakteristik dijabarkan dalam tabel 1. Hasil pengumpulan data responden penelitian, diketahui bahwa distribusi jenis kelamin hampir seimbang, dengan 68 responden atau 49% berjenis kelamin laki-laki dan 72 responden atau 51% berjenis kelamin perempuan.

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun, yaitu 42 orang (30%). Responden dengan lama bekerja 2–3 tahun berjumlah 28 orang (20%), diikuti dengan 27 orang (19%) yang bekerja lebih dari 4 tahun, 23 orang (16%) dengan lama bekerja 3–4 tahun, 13 orang (9%) dengan 1–2 tahun, dan 7 orang (5%) yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Sedangkan untuk status kepegawaian, sebagian besar responden adalah dosen, yaitu sebanyak 93 orang (66%), sementara tenaga kependidikan berjumlah 47 orang (34%).

Secara keseluruhan, sampel penelitian terdiri dari proporsi laki-laki dan perempuan yang seimbang, mayoritas responden berpengalaman bekerja lebih dari 5 tahun, dan dominasi responden berasal dari kelompok dosen.

Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Instrumen kemudian diuji dengan metode Aiken *V* oleh *expert judgement* untuk mengevaluasi konten dari setiap aitem yang telah disusun. Setelah itu dilakukan tryout atau validasi isi untuk mengukur indeks validitas yang dilihat dari *r*-tabel dan realibilitas aitem. Hasil pengujian instrumen penelitian menggunakan SPSS menunjukkan hasil dari total 108 iatem terdapat 1 item yang tidak valid. Akan tetapi, setelah dilakukan pengujian outer model menggunakan PLS, perlu dilakukan pemurnian model pengukuran melalui eliminasi indikator ber-loading rendah dan perapihan item reverse, model memenuhi kriteria validitas konvergen ($AVE \geq 0,50$) dan reliabilitas internal ($CR \geq 0,70$). Dari total 108 item, peneliti harus mengeliminasi 54 aitem agar AVE memenuhi persyaratan $\geq 0,50$.

Berdasarkan hasil pada tabel 2, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas internal yang memadai. Nilai Cronbach's alpha berada pada rentang 0,884–0,943, sedangkan *composite reliability* (ρ_c) berkisar 0,906–0,949, yang seluruhnya melampaui ambang batas 0,70. Selanjutnya, validitas konvergen dinyatakan terpenuhi karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk berada di atas 0,50 (KK = 0,504; KO = 0,519; SK = 0,513; TI = 0,511), yang menunjukkan

konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Validitas diskriminan pada tabel 4 juga terpenuhi berdasarkan kriteria HTMT, dengan seluruh pasangan konstruk menghasilkan nilai di bawah 0,85 (rentang 0,553–0,794), sehingga mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik empiris yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran yang berlebihan.

R-square

Hasil evaluasi model struktural pada Tabel 5 memperlihatkan kemampuan penjelasan model yang moderat-kuat. Nilai R-square untuk komitmen organisasi (KO) sebesar 0,534 (adjusted 0,527), sedangkan untuk *turnover intention* (TI) sebesar 0,514 (adjusted 0,503). Dengan demikian, konstruk-konstruk eksogen dalam model mampu menjelaskan 53,4% variasi KO dan 51,4% variasi TI. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi dan *turnover intention* merupakan moderat yang kuat.

Model Fit

Selain itu, indeks kesesuaian model fit pada tabel 6 menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,093, yang mengindikasikan tingkat model *fit* yang masih dapat diterima pada pendekatan PLS-SEM, terutama mengingat orientasi PLS-SEM yang menekankan

akurasi prediksi dan kekuatan hubungan struktural

Tabel 1
 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)	
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	68	49
		Perempuan	72	51
2	Lama Bekerja	1-2 Tahun	13	9
		2-3 Tahun	28	20
		3-4 Tahun	23	16
		>4 Tahun	27	19
		>5 Tahun	42	30
		>10 Tahun	7	5
3	Status Kepegawaian	Dosen	93	66
		Tenaga Kependidikan	47	34

Sumber: Data primer diolah (2025).

Tabel 2
 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KK	0.900	0.901	0.917	0.504
KO	0.884	0.890	0.906	0.519
SK	0.936	0.942	0.944	0.513
TI	0.943	0.947	0.949	0.511

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 3
 Tabel *Outer Loading*

Variabel	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Stres Kerja	<i>Turnover intention</i>
KK2	0.796			
KK21	0.685			
KK22	0.583			
KK25	0.651			
KK26	0.728			
KK27	0.632			
KK3	0.718			
KK4	0.700			
KK6	0.707			

Variabel	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Stres Kerja	Turnover intention
KK7	0.804			
KK8	0.768			
KO1		0.787		
KO12		0.724		
KO13		0.648		
KO15		0.706		
KO16		0.704		
KO20		0.693		
KO22		0.749		
KO23		0.707		
KO4		0.757		
SK11			0.709	
SK13			0.776	
SK14			0.844	
SK15			0.668	
SK16			0.727	
SK17			0.794	
SK18			0.620	
SK19			0.669	
SK2			0.651	
SK20			0.797	
SK22			0.689	
SK23			0.702	
SK25			0.694	
SK26			0.807	
SK8			0.690	
SK9			0.570	
TI1				0.730
TI10				0.739
TI11				0.725
TI13				0.810
TI15				0.784
TI16				0.724
TI17				0.691
TI18				0.622
TI19				0.686
TI2				0.722
TI20				0.703
TI23				0.656
TI24				0.609
TI25				0.745
TI26				0.686

Variabel	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Stres Kerja	Turnover intention
TI3				0.628
TI5				0.728
TI6				0.830

Tabel 4
Validitas Diskriminan

Variabel	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Stres Kerja	Turnover intention
KK				
KO	0.794			
SK	0.693	0.553		
TI	0.749	0.594	0.575	

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 5
R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted	Keterangan
KO	0.534	0.527	Kuat
TI	0.514	0.503	Kuat

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 6
Model Fit

Indikator	Saturated model	Estimated model	Keterangan
SRMR	0.093	0.093	Fit
d_ULS	12.949	12.949	Moderat
d_G	5.589	5.589	Moderat
Chi-square	3257.236	3257.236	Tidak Fit
NFI	0.537	0.537	Fit

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 7
Uji Hubungan

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KK → KO	0.657	0.665	0.059	11.212	0.000
KK → TI	-0.509	-0.516	0.114	4.463	0.000
KO → TI	-0.101	-0.098	0.094	1.073	0.283
SK → KO	-0.105	-0.108	0.075	1.386	0.166

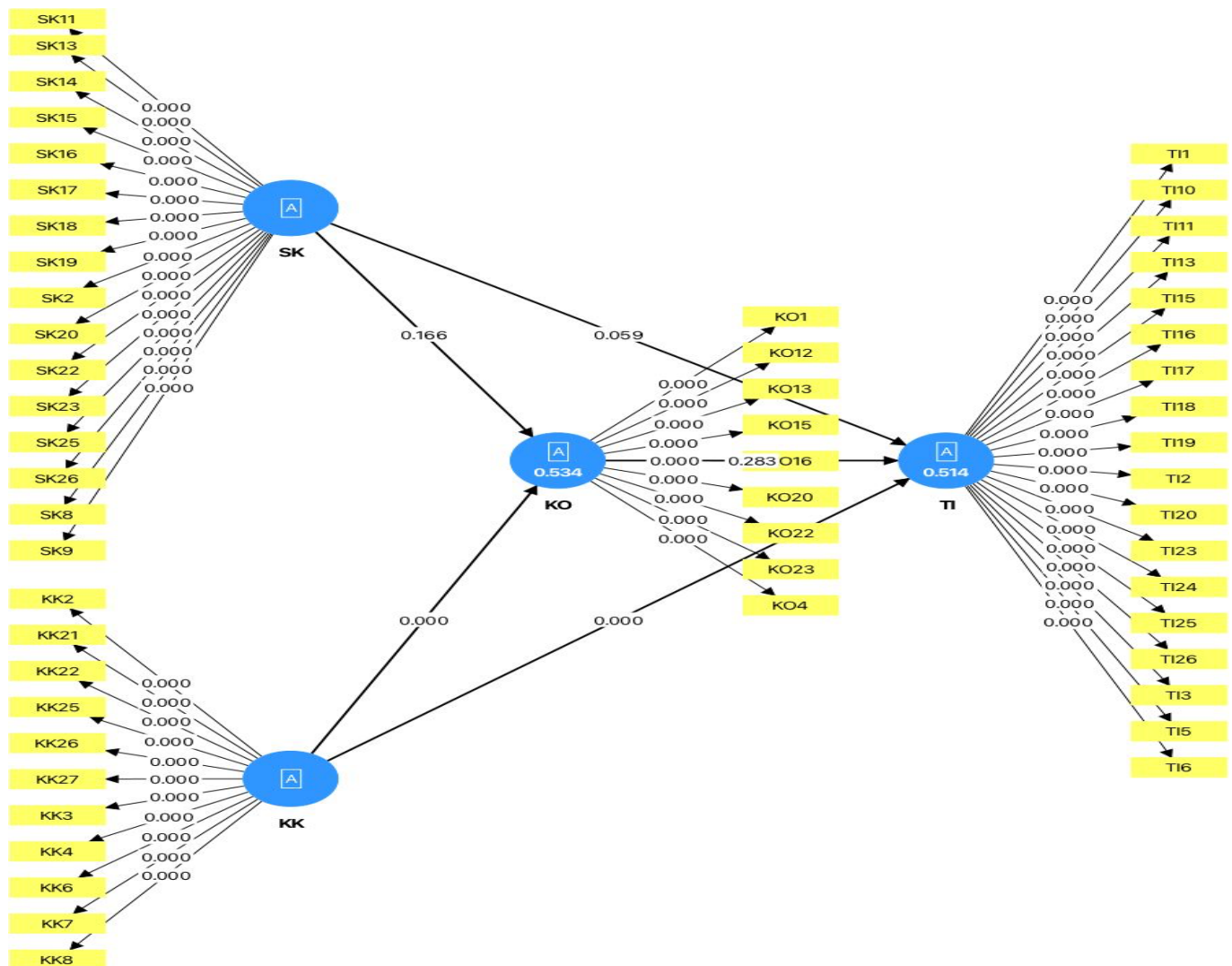
Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
SK → TI	0.177	0.182	0.094	1.889	0.059

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 8
 Uji Mediasi

Hopotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KK → KO → TI	-0.066	-0.065	0.063	1.045	0.296
SK → KO → TI	0.011	0.011	0.015	0.697	0.486

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).



Gambar 2. Hasil Bootstrapping

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini didapatkan bahwa H2 diterima sedangkan H1, H3, H4, dan H5 ditolak berdasarkan pengujian signifikansi nilai p-value ($<0,05$).

Peran Stres Kerja pada Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ($O = -0,105$; $p = 0,166 > 0,05$). Walaupun arah hubungan yang terbentuk bersifat negatif, artinya semakin tinggi stres kerja cenderung menurunkan komitmen organisasi, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat stres yang dialami karyawan tidak menjadi faktor penentu utama dalam membangun komitmen terhadap organisasi.

Peran Stres Kerja pada *Turnover intention*

Selanjutnya, stres kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ($O = 0,177$; $p = 0,059 > 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa tingkat stres kerja karyawan tidak secara langsung memengaruhi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang mengalami stres kerja belum tentu memiliki niat lebih tinggi untuk keluar, sehingga terdapat kemungkinan faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan *turnover intention*. Akan tetapi, ketika dilihat

secara agregat dari total *effects*, pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* menjadi signifikan, sehingga stres kerja tetap relevan sebagai faktor yang mendorong niat keluar, meskipun mekanisme langsungnya tidak cukup kuat pada model ini.

Peran Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasi

Berbeda dengan stres kerja, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($O = 0,657$; $p = 0,000 < 0,05$). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Hubungan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam memperkuat loyalitas karyawan.

Peran Kepuasan Kerja pada *Turnover intention*

Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ($O = -0,509$; $p = 0,000 < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, semakin tinggi *turnover intention*. Temuan ini mempertegas bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam

mempertahankan karyawan di dalam organisasi.

Peran Komitmen Organisasi pada Turnover intention

Sementara itu, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ($O = -0,101$; $p = 0,283 > 0,05$). Meskipun arah hubungan yang terbentuk negatif, hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi bukan merupakan faktor yang secara langsung mampu menekan niat karyawan untuk keluar. Dengan demikian, keberadaan komitmen organisasi lebih tepat dipandang sebagai konsekuensi dari kepuasan kerja, namun tidak secara langsung menentukan *turnover intention*.

Mediasi Komitmen Organisasi pada Peran Kepuasan Kerja dan Turnover intention

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antarvariabel. Pertama, pada jalur stres kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi ($SK \rightarrow KO \rightarrow TI$) diperoleh nilai $p = 0,486 > 0,05$, yang berarti tidak signifikan. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan mengalami stres kerja, tingkat komitmen mereka terhadap organisasi tidak cukup kuat untuk menekan atau

memperlemah keinginan untuk keluar dari organisasi.

Mediasi Komitmen Organisasi pada Peran Stres Kerja dan Turnover intention

Kedua, pada jalur kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi ($KK \rightarrow KO \rightarrow TI$) diperoleh nilai $p = 0,296 > 0,05$, yang juga tidak signifikan. Artinya, komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja terbukti menurunkan *turnover intention* secara langsung, hubungan tersebut tidak berlangsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja memengaruhi *turnover intention* tanpa perantara komitmen organisasi.

Secara keseluruhan, hasil uji mediasi ini menegaskan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki peran mediasi baik dalam hubungan stres kerja maupun kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa faktor yang paling menentukan niat karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi adalah kepuasan kerja, bukan komitmen organisasi. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik sektor organisasi. Penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor industri dan pemerintahan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada institusi pendidikan tinggi

yang memiliki tekanan kerja berbasis akademik dan administratif yang berbeda.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan secara signifikan dalam mendorong komitmen organisasi dan menurunkan *turnover intention*. Temuan ini konsisten dengan tinjauan literatur mutakhir yang menyebut kepuasan kerja sebagai salah satu determinan utama dalam retensi karyawan. Sebagai contoh, studi ulasan komprehensif oleh Jogi et al. (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention* dalam berbagai konteks kerja dan organisasi. Selain itu, dalam penelitian lain, An Empirical Study on the Job Satisfaction and *Turnover intention* (PMC) juga menemukan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, keinginan untuk keluar dari organisasi cenderung menurun (Kundi et al., 2021).

Studi lain pada sektor publik maupun swasta juga mendukung bahwa kepuasan kerja bukan sekadar faktor tambahan, melainkan variabel kunci dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Dalam “The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Stress on *Turnover intention* in Company X,” penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, bahkan ketika variabel lain diperhitungkan (Usman & Latip, 2022; Widyawati et al., 2023). Demikian pula, studi di sektor kehutanan di Korea menunjukkan

bahwa meskipun responden memiliki skor kepuasan kerja yang relatif rendah, terdapat korelasi negatif yang konsisten antara kepuasan kerja dan *turnover intention* (Lee & Kim, 2024). Temuan-temuan tersebut memperkuat kesesuaian hasil penelitian ini dengan pola hubungan yang telah banyak ditemukan dalam literatur global.

Dalam penelitian “Envisaging the job satisfaction and *turnover intention*” ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap niat keluar tetapi juga berhubungan erat dengan persepsi karyawan terhadap keterikatan mereka terhadap organisasi (Chen et al., 2023). Hubungan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas, baik secara intrinsik (kepuasan atas isi kerja, tanggung jawab) maupun ekstrinsik (imbalan, lingkungan kerja), maka mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dan normatif kepada organisasi. Studi-studi berbasis SEM dan analisis regresi pada sampel tenaga kesehatan, akademisi, dan pekerja sektor publik/privat melaporkan koefisien yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, baik ketika kepuasan diukur sebagai konstruk multidimensi (intrinsik & ekstrinsik) maupun ketika diukur secara total score. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan elemen-elemen kepuasan (misalnya penghargaan, pengakuan, kejelasan tugas, peluang pengembangan) secara empiris dihubungkan

dengan lonjakan skor komitmen pada populasi karyawan yang beragam (Degef & Kidane, 2023).

Sebaliknya, dalam penelitian menemukan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun *turnover intention*, dan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh stres kerja terhadap niat keluar. Temuan ini menunjukkan bahwa, dalam sampel dan konteks institusi, efek stres kerja terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau pergi tidak terukur dalam penelitian ini. Hasil serupa (ketidakstabilan atau ketidakkonsistenan pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*) telah dilaporkan dalam beberapa studi mutakhir yang menekankan bahwa hubungan antara stres dan niat keluar sering bersifat kondisional dan bergantung pada konteks organisasi serta mekanisme mediasi/moderasi yang hadir. Misalnya, studi yang menelaah peran mediasi *job satisfaction* dan *presenteeism* menemukan bahwa efek langsung *job stress* terhadap *turnover intention* dapat melemah atau bahkan menjadi tidak signifikan apabila mediator tertentu diperhitungkan (Ning et al., 2023).

Salah satu alasan empiris mengapa stres kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan dalam penelitian ini dapat berkaitan dengan mekanisme adaptasi atau mitigasi yang ada pada populasi responden misalnya strategi *coping* individu, dukungan

sosial internal, atau budaya kerja yang membatasi dampak stres pada keputusan keluar (Zhang et al., 2024). Selain itu, beberapa kajian menegaskan bahwa ketergantungan pada metode pengukuran, jenis sampel, dan desain penelitian dapat menghasilkan temuan yang berbeda terkait pengaruh stres kerja (Kaur et al., 2024; Yusnita & Gursida, 2024).

Secara keseluruhan, temuan penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention*, sedangkan stres kerja tidak memperlihatkan efek langsung atau melalui komitmen organisasi, memperkuat gagasan bahwa variabel kepuasan kerja mungkin memiliki kekuatan prediktif dominan dalam konteks institusi Universitas X. Dalam kerangka teori organisasi, hal ini menunjukkan bahwa pengalaman positif dari pekerjaan sehari-hari terhadap aspek-aspek seperti kesejahteraan, pengakuan, kejelasan tugas) lebih langsung membentuk ikatan emosional dan norma keterikatan dalam organisasi dibandingkan tekanan atau stres yang dialami (Saputro, 2024). Dalam konteks Universitas X, karyawan mungkin telah mengembangkan mekanisme internal adaptasi atau budaya kerja suportif yang mengurangi dampak stres kerja secara langsung terhadap komitmen dan niat keluar. Artinya, stres yang muncul mungkin diproses melalui filter pengalaman kerja dan kepuasan kerja sebelum mencapai titik di mana akan mempengaruhi komitmen

organisasi. Dengan demikian, jalur peran mediasi komitmen organisasi terhadap pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* tidak tampak karena kepuasan kerja ‘menyerap’ sebagian pengaruh sebelum menjalar lebih jauh.

Dari sudut manajemen sumber daya manusia, hasil ini menunjukkan bahwa institusi pendidikan tinggi perlu fokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama untuk mempertahankan karyawannya. Upaya seperti memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan remunerasi, pengakuan atas kontribusi, kesempatan pengembangan profesional, dan dukungan sosial mungkin lebih efektif daripada hanya mengupayakan komitmen organisasi dalam arti afektif atau normatif. Mengenai stres kerja, meskipun tidak terbukti signifikan di penelitian ini, tidak berarti stres kerja bisa diabaikan. Program pengelolaan stres, pelatihan coping, pengaturan beban kerja yang wajar, serta faktor pendukung seperti keseimbangan kerja-hidup tetap penting sebagai pencegahan.

Hasil penelitian ini membuka peluang penting untuk memperluas ruang lingkup studi di masa depan. Salah satunya adalah dengan memperluas sampel dan konteks penelitian lintas institusi pendidikan tinggi atau organisasi lain dengan kultur serta sumber daya yang berbeda. Pendekatan ini akan memberikan gambaran lebih kaya mengenai apakah pengaruh stres kerja

terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* konsisten di berbagai konteks, atau justru bervariasi sesuai karakteristik lembaga. Perbandingan lintas organisasi juga dapat menguji validitas eksternal dari model yang digunakan. penting juga untuk melakukan eksplorasi konteks lokal, khususnya terkait budaya kerja, struktur kelembagaan, regulasi kepegawaian, dan norma sosial di lingkungan tempat penelitian dilakukan. Faktor-faktor lokal ini dapat memberikan penjelasan lebih komprehensif mengapa stres kerja tidak signifikan dalam penelitian ini, sekaligus memberikan kontribusi teoritis yang lebih kontekstual terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menurunkan *turnover intention* sekaligus meningkatkan komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman positif karyawan terhadap pekerjaannya, baik dalam hal lingkungan kerja, penghargaan, maupun kejelasan peran, memiliki dampak yang lebih nyata terhadap keputusan untuk bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, stres kerja tidak terbukti memengaruhi komitmen organisasi maupun *turnover intention* secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Universitas X, karyawan mungkin telah memiliki strategi coping atau

dukungan organisasi yang cukup kuat untuk meredam dampak negatif stres sehingga tidak berdampak langsung pada keinginan keluar dari organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berfungsi sebagai mediator antara stres kerja dan *turnover intention* maupun antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hal ini menyoroti bahwa meskipun komitmen organisasi penting sebagai bentuk keterikatan emosional, faktor tersebut tidak selalu mampu menjelaskan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja justru menjadi prediktor yang lebih kuat dan langsung terhadap perilaku retensi.

Meskipun demikian, penelitian ini masih menyisakan sejumlah pertanyaan yang belum terjawab yang terbatas dengan penelitian kuantitatif saja perlu adanya penelitian lanjutan dengan menggunakan penelitian kualitatif. Selain itu, hasil penelitian ini masih terbatas pada satu institusi dengan pendekatan cross-sectional, sehingga tidak dapat sepenuhnya menangkap dinamika jangka panjang dari hubungan antarvariabel. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai kunci dalam mengurangi *turnover intention*, sekaligus membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk menggali peran variabel moderator maupun mediator

alternatif serta menggunakan desain longitudinal. Upaya ini akan memperkaya pemahaman tentang bagaimana faktor psikologis dan organisasi berinteraksi dalam memengaruhi retensi karyawan, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi manajemen perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan yang berfokus pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi praktis dari penelitian ini mengarah pada pentingnya manajemen lembaga pendidikan tinggi untuk lebih fokus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan sebagai strategi menurunkan tingkat turnover. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui penguatan sistem penghargaan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan komunikasi organisasi. Komitmen organisasi tidak dapat dibentuk secara instan, melainkan berkembang seiring meningkatnya kepuasan kerja.

ACKNOWLEDGEMENT

Penelitian ini didanai oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Direktorat Jendral Riset dan Pengembangan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025. Penulis menyampaikan terima kasih atas dukungan pendanaan dan fasilitas yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Angie Mariana Britney Ponengoh, Indrie Debbie Palandeng, & Rudie Y. Lumantow. (2025). Pengaruh Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT.PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal EMBA*, 13(1), 478–488.
- Ardianto, R., & Bukhori, M. (2021). Turnover Intentions: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(01), 89–98. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i01.71>
- Arokiasamy, A. R. A., Doraisingam, P., Krishnasamy, H. N., Wider, W., Hossain, S. F. A., & Sawitri, D. R. (2024). Greening the dragon: how Malaysian SMEs can achieve SDGs through engaged employees. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00642-3>
- Astika, N. K., Efendi, N., & Damayanti Aprilia, H. (2025). Analisis Faktor- Faktor Yang Menyebabkan Turnover Intention Karyawan Di CV Amerta Tegeh Rahayu. *Jurnal Kompetitif Bisnis*, 3(2), 147–174.
- Bawawa, A., Lengkong, V., & Taroreh, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT. SIG Asia Kota Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(2), 785–795.
- Begley, T. M. . C. J. M. (1993). Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552–556.
- Chen, X., Al, A., Id, M., Mohd, W., Wan, H., Jingzu, G., Yang, Q., Samer, S., & Al, A. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLOS ONE*, 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284>
- Creswell, J. W. (2009). *Reaserch Design* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Daniel Dami, W., Foeh, J. E., Manafe, H. A., & Dami, W. D. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin (JIM)*, 1(2), 2829–4599. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2>
- Degef, M. B., & Kidane, B. Z. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Commitment of The Academic Staff In ETHIOPIAN POLYTECHNIC COLLEGES. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJTOB)*, 4(5), 363–367.
- Firdaus, F., & Lusiana, H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1). <https://doi.org/10.31602/atd.v4i1.1874>
- Firmansyah, B. W., & Rohman, F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Stras Kerja Terhadap Minat Karyawan Untuk Meninggalkan Tempat Kerja. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(2), 366–377. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.2.07>

- Health and Safety Executive. (2025). *Key figures for Great Britain 2024 to 2025*. UK Government. <https://www.hse.gov.uk/statistics/overview.htm>
- Hidayat, R., Purwanto, H., & Trihudyatmanto, M. (2024). Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Makan Kelapa Gading Wonosobo). *Jurnal Akuntansi, Manajemen & Perbankan Syariah*, 4(1), 2024.
- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379–395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Kaur, J., Maggo, M., Phoolka, S., & Singh, S. (2024). A Triad Relationship among Stress, Turnover Intention, and Performance: A Mediation Perspective. *The Open Psychology Journal*, 17(1). <https://doi.org/10.2174/0118743501290750240516053331>
- Kementrian Kesehatan. (2023). *Depresi pada Anak Muda di Indonesia*. <https://repository.badankebijakan.kemkes.go.id/id/eprint/5532/1/03> factsheet Keswa_bahasa.pdf
- Khotimah, R. K., & Partina, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 251–260.
- Kundi, G. M., Mughal, Y. H., Albejaidi, F., & Pasha, S. A. (2021). An empirical study on the job satisfaction and turnover intention of health-care professionals: Moderated moderation approach. *International Journal of Health Sciences*, 15(4), 10–19. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/34285684> <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=PMC8265307>
- Lee, C., & Kim, K. (2024). Analysis of Job Satisfaction and Turnover Intention According to the Characteristics of Forest Industry Workers. *Forests*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/f15111899>
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muzajjad, A., Dasururi, R., & Febriyanti, P. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Sres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT. Mentari Internasional Jombang. 8(1).
- Nainggolan, F. J. (2020). Pengaruh job Insecurity, Stres Kerja, Dan Work-Family Conflict Terhadap Burnout Karyawan di PT Lotte Shopping Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6, 24–28.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. In *Jurnal Ilmiah Manajemen: Vol. VII* (Issue 3).

- Ning, L., Jia, H., Gao, S., Liu, M., Xu, J., Ge, S., Li, M., & Yu, X. (2023). The mediating role of job satisfaction and presenteeism on the relationship between job stress and turnover intention among primary health care workers. *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01971-x>
- Oktanada, W., Septa Wihara, D., & Kurniawan, R. (2023). Pengaruh Stres Kerja, kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Perputaran (Turnover Intention) Karyawan CV. Champion Makmur Sentosa Nganjuk. *Simposium Manajemen Dan Bisnis II*, 2, 553–562.
- Paat, G., Tewal, B., & H.Jan, A. Bin. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Kantor Pusat PT. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal. 3444 - 3454*, 5.
- Patuh, G. G. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Di PT. Pilar Niaga Makmur. *EMABI : Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 2(1). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/emabi>
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46–61.
- Rahayu, S., & Sungkono. (2024). Analisis Peran Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Berkelanjutan Pada PT. Alkan Chemical Indonesia. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 2(2), 164–170.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Rilantiana, R., Pradana, B. Y. P., & Ilmawan, M. D. (2022). Memahami Mental Kerja Karyawan Melalui Analisa Worklife Balance Pada Turnover Intention Di Perrguruan Tinggi Swasta Di Bawah BUMN Gresik. *Manajerial*, 9(02), 168. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i02.3932>
- Robbins, S. P. ., & Judge, T. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education, Limited.
- Saputro, D. E. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management and Business Insight*, 2(1), 33–42. <https://doi.org/10.12928/jombi.v2i1.915>
- Shavira, I. T., & Purwanti. (2025). TURNOVER KARYAWAN. *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4.
- Sidi Mantra, A. A. B. A., & Rahyuda, A. G. (2021). Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(6), 519. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i06.p01>
- Sidiq, M. I., & Henry Pasaribu, L. (2025). Analisis Turnover Intention Pada Karyawan Bagian

- Procurement Pt X Dengan Masa Kerja Di Bawah 2 Tahun. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(7), 4413–4430. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i7.4523>
- Sundry, Z. E., Zainal, V. R., Kurniasih, A., & Lo, S. J. (2023). Literature review: pengaruh work motivation, work stress dan organizational commitment terhadap organizational citizenship behavior serta dampaknya pada turnover intention karyawan rumah sakit dan klinik. *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada: Health Sciences Journal*, 14(02), 193–203. <https://doi.org/10.34305/jikbh.v14i02.817>
- Susanti, E. Y., Aini, N., Sekolah, M., Ilmu, T., Darul, E., & Mojokerto, F. (2023). Efektivitas Peran Dan Strategi Akuntansi Berkelanjutan Dalam Mengadapi Tantangan Sustainable Development Goals. *Jurnal Akuntansi*, 3(1).
- Tjandra, M. S., & Erdiansyah, R. (2024). Peran Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Gen Z Di Jakarta Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan/Vol. 8/ No. 3/Mei-2024: 592-606*
- Trivera, V., Sanjaya, A., Saddewisasi, W., & Budiarti, Y. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja: Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(1), 763–774.
- Usman, O., & Latip, N. S. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Stress on Turnover Intention in Company X. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3995816>
- Wahdaniah, W., Tjahjono, H. K., & Maryati, T. (2016). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Stres Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Intensi Keluar Karyawan. *JBTI: Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 7(1).
- Wicaksana, T., Jihadi, M., & Novianti, K. R. (2024). The Influence of Job Stress on Employee Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 4(4), 316–325. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v4i4.36981>
- Widyawati, A., Faslah, R., & Wolor, C. W. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisational Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 3(1), 126–137. <https://doi.org/10.53067/ijebe>
- Wijaya, D. H., & Dwijayanti, S. P. F. (2023). Pengaruh ESG Disclosure Terhadap Kinerja Keuangan Dimoderasi Dengan Gender Diversity. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 12(2), 124–133. <https://doi.org/10.33508/jima.v12i2.5353>
- Yafi; Muhammad. (2016). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Anugerah Perkasa. *Jurnal Manajerial*, 3(2).
- Yusnita, N., & Gursida, H. (2024). Work Stress, Job Burnout, and Turnover Intention among Micro, Small, and Medium Finance Company's Employee. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 9(1), 48–59.
- Zain Syafira, J., Aprina, A., & Sunarsih, S. (2024). Burnout Perawat: Dampak Beban Kerja Dan Kurangnya Penghargaan Di Rsu Jenderal Ahmad Yani. *Jurnal Kesehatan*, 17(2), 211–219. <https://doi.org/10.32763/w6npsk24>

- Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, 2(March), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027>
- Ziliwu, H. A., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). Pengaruh Job Stress terhadap Job Satisfaction dan Organizational Commitment di Mediasi oleh Psychological Wellbeing Karyawan Perusahaan Facility Services di Tangerang Selatan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(2), 1586. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.2080>
- Zulkarnain, I., & Budi, A. (2025). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja yang Dimediasi Beban Kerja terhadap Turnover Intention: Sebuah Analisis Empiris. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 27(1), 42–48.