

Dinamika kepuasan dan stres kerja dalam memicu *turnover intention* karyawan studi pada industri pabrik sepatu di Cirebon

Alya Qoiri Gucella*, Siti Maryam
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: siti.maryam@ugj.ac.id)

Abstract

This study investigates the effects of job satisfaction and work stress on turnover intention among production employees at a shoe manufacturing company in Cirebon, West Java, Indonesia. A quantitative approach was employed by collecting primary data through questionnaires that had been tested for validity and reliability and distributing them to 100 production employees. Multiple linear regression analysis was used to examine the relationships between variables. The results indicate that job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention, while work stress has a significant positive effect. Simultaneously, both variables explain a substantial proportion of the variance in employees' turnover intention, with work stress identified as the more dominant variable. These findings highlight the importance of managing work stress and improving job satisfaction as key strategies to reduce turnover intention in labor-intensive manufacturing sectors. Practically, this study provides evidence-based recommendations for shoe factory management in Cirebon to design effective employee retention programs by addressing psychological factors and improving the quality of the work environment. This study contributes by enriching the empirical evidence on turnover intention in the shoe manufacturing industry in Cirebon, a topic that remains relatively underexplored in the existing literature.

Keywords: Job Satisfaction, Job Stress, Turnover Intention, Manufacturing Industry, Employee Retention.

Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan produksi pada perusahaan manufaktur sepatu di Cirebon, Jawa Barat, Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, yang disebarkan kepada 100 karyawan produksi. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kedua variabel mampu menjelaskan proporsi yang cukup besar terhadap variasi turnover intention karyawan, dengan stres kerja sebagai variabel yang lebih dominan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan stres kerja serta peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam menekan turnover intention pada sektor manufaktur padat karya. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi manajemen pabrik sepatu di Cirebon dalam merancang program retensi karyawan yang efektif melalui pengelolaan faktor psikologis dan peningkatan kualitas lingkungan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkaya bukti empiris terkait turnover intention pada industri manufaktur sepatu di Cirebon, yang masih relatif terbatas dalam literatur.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Niat Berhenti Kerja, Industri Manufaktur, Retensi Karyawan.

How to cite: Gucella, A. Q., & Maryam, S. (2026). Dinamika kepuasan dan stres kerja dalam memicu turnover intention karyawan studi pada industri pabrik sepatu di Cirebon. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 797–810. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.3011>



1. Pendahuluan

Industri manufaktur merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia dengan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto dan penyerapan tenaga kerja nasional. Sektor industri pabrik sepatu sebagai salah satu bentuk industri padat karya menghadapi tantangan berupa tingginya tingkat turnover karyawan yang mengancam keberlanjutan operasional dan daya saing perusahaan. Tingkat turnover yang tinggi berimplikasi pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya kontinuitas produksi, hilangnya keterampilan yang terakumulasi, serta menurunnya efisiensi operasional secara keseluruhan. Dalam persaingan global yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas.

Manajemen SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif seperti rekrutmen dan penggajian, tetapi juga mencakup dimensi psikologis yang memengaruhi motivasi dan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Pratama & Supardi, 2024). Salah satu faktor psikologis utama tersebut adalah kepuasan kerja, yaitu sikap emosional positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian kesesuaian antara harapan dengan kondisi aktual di tempat kerja (Pardede & Siahaan, 2024). Dimensi kepuasan kerja mencakup aspek pekerjaan yang menantang, gaji yang adil, sistem penghargaan yang transparan, peluang berkembang, hubungan harmonis dengan atasan dan rekan kerja, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman (Lehtonen et al., 2022).

Di sisi lain, stres kerja merupakan respons fisik, emosional, dan psikologis karyawan ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimiliki untuk mengatasinya (Wulanfitri et al., 2020). Teori *Job Demand-Control* menjelaskan bahwa stres timbul dari kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan tingkat kendali yang dimiliki karyawan. Dalam konteks pabrik sepatu di Cirebon, stres kerja bersumber dari target produksi ketat, tekanan manajemen, sistem kerja shift, dan lingkungan fisik yang menantang (paparan bahan kimia, debu, dan suhu tinggi). Stres yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menurunkan kinerja, meningkatkan absensi, dan mendorong karyawan mencari pekerjaan alternatif.

Tabel 1. Data Fenomena *Turnover Rate* pada Salah Satu Industri Pabrik Sepatu di Cirebon

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	<i>Turnover Rate</i> (%)
Januari 2025	270	21	7,8
Februari 2025	268	15	5,6
Maret 2025	265	13	4,9
April 2025	262	16	6,1
Mei 2025	259	18	6,9

Fenomena turnover pada salah satu pabrik sepatu di Cirebon menunjukkan dinamika yang menarik untuk dikaji secara mendalam. Data *turnover rate* dalam lima bulan terakhir (Januari-Mei 2025) menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Berdasarkan Tabel 1, turnover rate tertinggi terjadi pada Januari 2025 sebesar 7,8% (21 karyawan keluar) dan terendah pada Maret 2025 sebesar 4,9% (13 karyawan

keluar). Pergerakan 13-21 karyawan keluar per bulan ini mencerminkan adanya pengaruh dari berbagai variabel penting dalam keputusan karyawan meninggalkan pekerjaan, yang berimplikasi pada stabilitas operasional dan produktivitas perusahaan.

Meskipun literatur tentang korelasi kepuasan kerja dan stres kerja dengan niat berhenti kerja telah melimpah di berbagai sektor seperti hospitality, kesehatan, pendidikan, dan perbankan, penelitian yang mengintegrasikan keduanya secara simultan pada industri alas kaki di Cirebon masih sangat langka. Penelitian di sektor hospitality menemukan hubungan negatif signifikan antara kepuasan kerja dan turnover intention (Andriani et al., 2023), sementara penelitian pada sektor restoran menemukan bahwa kepuasan atas tugas, promosi, hubungan rekan kerja, gaji, dan penyelia berkorelasi negatif dengan niat berhenti kerja (Sari et al., 2020). Namun demikian, terdapat inkonsistensi temuan antar studi yang perlu dicermati. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa stres kerja merupakan prediktor yang lebih dominan dibandingkan kepuasan kerja dalam mendorong turnover intention (Marcella & Ie, 2022), sementara penelitian lain justru menekankan peran mediasi kepuasan kerja melalui komitmen organisasional sebagai mekanisme yang lebih kuat (Marlapa & Endri, 2024).

Inkonsistensi ini diduga dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik sektor, budaya kerja, dan konteks industri pada masing-masing penelitian. Kesenjangan tersebut semakin relevan mengingat minimnya studi yang secara simultan mengkaji kedua variabel ini pada sektor manufaktur alas kaki di Cirebon, yang memiliki karakteristik beban kerja tinggi dan tekanan produksi intens. Kondisi inilah yang menjadi landasan empiris sekaligus urgensi dilakukannya penelitian ini. Berdasarkan tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan bagian produksi pada industri pabrik sepatu di Cirebon; (2) menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*; dan (3) menguji pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan bagian produksi pada industri pabrik sepatu di Cirebon.

2. Tinjauan Pustaka

Turnover Intention

Turnover intention adalah niat atau kecenderungan psikologis individu untuk meninggalkan organisasi, yang merupakan tahap kognitif sebelum keputusan nyata untuk keluar. Niat berhenti kerja terdiri dari tiga komponen yang saling berkaitan: pertimbangan untuk mengundurkan diri, keinginan mencari pekerjaan alternatif, dan keputusan pasti untuk berhenti (Lei et al., 2024). *Turnover intention* berdampak pada peningkatan beban keuangan organisasi dan mempersulit kemampuan menjaga kualitas layanan secara berkelanjutan (Lee et al., 2024), serta terbukti berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan (Narpati et al., 2020).

Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional positif yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan tugasnya; sebuah persepsi individual yang bervariasi berdasarkan sistem nilai, ekspektasi, dan kebutuhan masing-masing individu (Pardede & Siahaan,

2024). Teori Two-Factor dari Herzberg membedakan antara motivators faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan dengan hygiene factors faktor ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, supervisi, gaji, dan kondisi kerja. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua spektrum yang independen: faktor motivator menghasilkan kepuasan, sedangkan hygiene factors mencegah ketidakpuasan.

Dimensi kepuasan kerja mencakup akses ke sumber daya pembelajaran, peluang pengembangan profesional yang terstruktur, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengakuan atas pencapaian yang diberikan secara konsisten (Lehtonen et al., 2022). Penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak negatif signifikan terhadap turnover intention peningkatan kepuasan karyawan terkait gaji, pekerjaan, penghargaan, dan lingkungan kerja berkorelasi dengan penurunan kecenderungan mengundurkan diri (Andriani et al., 2023) Kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga terbukti memitigasi dampak kompleksitas tugas terhadap turnover intention (Al Shbail et al., 2025), serta berpengaruh negatif signifikan secara langsung maupun melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (Marlapa & Endri, 2024). Dalam perspektif longitudinal, kepuasan kerja tinggi dan iklim kerja positif pada titik waktu awal terbukti berkorelasi negatif dengan intensi turnover pada periode berikutnya (Lei et al., 2024).

H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan pada industri pabrik sepatu di Cirebon.

Stres Kerja dan *Turnover Intention*

Stres kerja adalah respons fisik, emosional, dan psikologis individu terhadap tuntutan kerja yang dianggap melebihi kapasitas untuk mengatasinya (Wulanfitri et al., 2020). Job Demand-Control Theory menyatakan bahwa stres timbul dari kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan tingkat kendali yang dimiliki karyawan; model ini kemudian dikembangkan menjadi Job Demand Control Support Model yang menambahkan dukungan sosial sebagai faktor moderasi. Dimensi stres kerja meliputi: (1) tuntutan pekerjaan beban kuantitatif berlebihan, tekanan waktu, dan kompleksitas tugas; (2) peran dalam organisasi ambiguitas dan konflik peran; (3) hubungan sosial kurangnya dukungan atasan dan konflik rekan kerja; serta (4) lingkungan kerja fisik kondisi tidak ergonomis, kebisingan, dan paparan bahan berbahaya (Nisnony & Rachmah, 2025).

Penelitian empiris secara konsisten menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Stres kerja yang tinggi terbukti signifikan meningkatkan niat berhenti kerja, sedangkan kepuasan kerja dan pengembangan karier memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadapnya (Marcella & Ie, 2022). Tingkat stres kerja yang tinggi berkorelasi dengan meningkatnya niat berpindah, terutama ketika target produksi yang ketat menjadi sumber tekanan utama (Nurfitriani & Arwin, 2020). Stres kerja juga terbukti memediasi hubungan antara kekhawatiran akan bencana alam dan niat berhenti kerja (Sayin et al., 2025), serta secara statistik signifikan memengaruhi turnover intention melalui intensitas kerja dan kelelahan (Lee et al., 2024). Stres yang berkepanjangan seringkali mendorong individu untuk mempertimbangkan meninggalkan posisinya (Kaur et al., 2024). Menariknya,

bagi individu berorientasi prestasi tinggi, stres dapat berfungsi sebagai stimulus dan sumber motivasi, sehingga tidak selalu mengurangi kepuasan kerja (Marlapa & Endri, 2024).

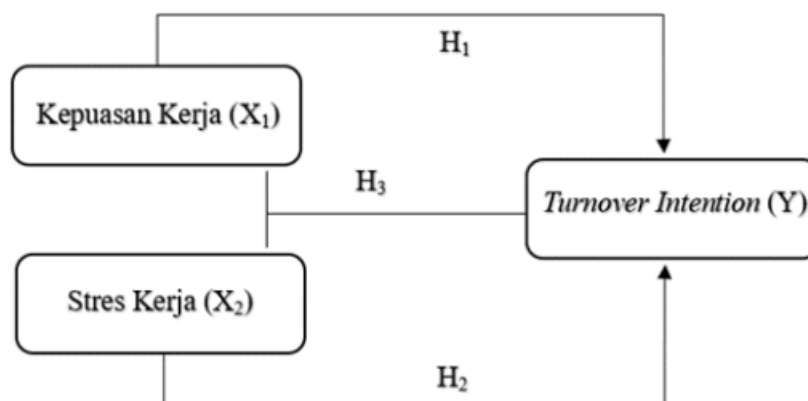
H2: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan pada industri pabrik sepatu di Cirebon.

Secara konseptual, turnover intention dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, terutama kepuasan kerja dan stres kerja. Kepuasan kerja yang rendah dapat mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, sedangkan stres kerja yang tinggi dapat memperkuat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa job satisfaction berperan dalam menjelaskan turnover intention, termasuk melalui mekanisme psychological contract fulfillment dan organizational identification (Yu & Abdul Hamid, 2024). Selain itu, stres kerja juga terbukti menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan turnover intention, misalnya ketika karyawan mengalami workplace ostracism yang kemudian memicu tekanan psikologis di tempat kerja (Vui-Yee & Yen-Hwa, 2020). Dengan demikian, dalam penelitian ini turnover intention ditempatkan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan stres kerja, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan pada industri pabrik sepatu di Cirebon.

Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoretis dan tinjauan empiris, kepuasan kerja dan stres kerja memiliki hubungan yang berlawanan arah terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga menurunkan kecenderungan mencari alternatif pekerjaan. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi menimbulkan kelelahan fisik dan mental, menurunkan kepuasan, serta mendorong karyawan keluar dari situasi yang menekan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Dalam industri pabrik sepatu di Cirebon dengan karakteristik beban kerja tinggi, target produksi ketat, dan lingkungan kerja yang menantang, kajian empiris lintas

sektor memberikan bukti yang konsisten mengenai peran penting kedua variabel ini dalam memprediksi *turnover intention*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif statistik inferensial untuk menyelidiki pengaruh kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) terhadap niat berhenti kerja (Y) karyawan produksi pada pabrik sepatu di Cirebon. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pengukuran variabel secara numerik melalui instrumen kuesioner terstruktur, sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis secara statistik. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan produksi di sebuah pabrik sepatu di Cirebon, berjumlah sekitar 250 orang berdasarkan data HRD tahun 2025. Divisi produksi dipilih karena memiliki beban kerja tertinggi, target produksi ketat, lingkungan kerja yang menantang, serta tingkat turnover tertinggi dibandingkan divisi lain. Metode pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% (Sugiyono, 2022), menghasilkan jumlah sampel 100 responden yang diperoleh melalui teknik *accidental sampling*.

Pemilihan teknik *accidental sampling* didasarkan pada pertimbangan praktis berupa keterbatasan akses terhadap daftar lengkap karyawan (*sampling frame*) dan dinamika rotasi shift produksi yang tinggi, sehingga pendekatan ini dipandang paling feasible untuk menjangkau responden yang tersedia selama periode pengumpulan data. Meskipun demikian, *accidental sampling* memiliki keterbatasan dalam hal representativitas populasi secara statistik karena tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Kriteria responden meliputi: (1) karyawan tetap atau kontrak dengan masa kerja minimal 6 bulan (2) bekerja pada bagian produksi dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur.

Tabel 2. Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi
Kepuasan Kerja (X_1)	Sikap emosional positif dan perasaan menyenangkan karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian atas kesesuaian antara harapan dengan kondisi nyata yang diterima di tempat kerja (Nguyen et al., 2025)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Pelatihan dan Promosi 3. Kepemimpinan 4. Rekan Kerja 5. Gaji Dan Tunjangan 6. Kondisi Kerja 7. Kepercayaan Organisasi
Stres Kerja (X_2)	Kondisi ketegangan fisik dan psikologis yang dialami karyawan ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimiliki untuk mengatasinya, sehingga menimbulkan tekanan dalam bekerja (Nisony & Rachmah, 2025)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan Pekerjaan 2. Peran Dalam Organisasi 3. Hubungan Sosial 4. Lingkungan Kerja
<i>Turnover intention</i> (Y)	Niat atau kecenderungan psikologis karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, yang mencerminkan proses kognitif mulai dari pemikiran untuk keluar hingga kesiapan mengambil keputusan pindah kerja (Ike et al., 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Status Sosial Subjektif 2. Budaya Organisasi 3. Orientasi Personal 4. Harapan / Ekspektasi 5. Pertumbuhan Karir

Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang diisi secara daring via Google Form, mencakup informasi mengenai persepsi responden terhadap kepuasan kerja, stres kerja, dan *turnover intention*. Data sekunder diperoleh dari laporan perusahaan serta publikasi ilmiah yang relevan. Kuesioner dikembangkan berdasarkan definisi operasional dan indikator variabel yang telah diadaptasi dari skala penelitian terdahulu, kemudian disesuaikan dengan konteks empiris karyawan bagian produksi pabrik sepatu di Cirebon. Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian disajikan dalam Tabel 2.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) terhadap turnover intention (Y). Karena menggunakan regresi linear berganda, analisis diawali dengan uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas residual, uji multikolinearitas berdasarkan nilai Tolerance dan VIF, serta uji heteroskedastisitas. Selanjutnya, model regresi diuji melalui persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$. Hasil analisis kemudian dilihat melalui koefisien determinasi untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, uji t untuk menguji pengaruh parsial, dan uji F untuk menguji pengaruh simultan dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang karyawan bagian produksi pada salah satu pabrik sepatu di Cirebon, diperoleh melalui teknik accidental sampling. Profil demografis responden disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	58	58,0
	Perempuan	42	42,0
Usia	20-30 tahun	45	45,0
	31-40 tahun	32	32,0
	41-50 tahun	18	18,0
	> 50 tahun	5	5,0
Masa Kerja	1-3 tahun	38	38,0
	3-5 tahun	29	29,0
	5-10 tahun	21	21,0
	> 10 tahun	12	12,0

Responden didominasi karyawan laki-laki (58%) dan perempuan (42%), mencerminkan karakteristik umum bagian produksi yang membutuhkan ketahanan fisik tinggi. Dari sisi usia, mayoritas berada pada rentang 20-30 tahun (45%), diikuti 31-40 tahun (32%), mengindikasikan dominasi tenaga kerja muda yang cenderung lebih terbuka terhadap peluang pekerjaan baru bila kondisi kerja tidak sesuai ekspektasi. Masa kerja 1-3 tahun mendominasi (38%), menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada pada fase awal relasi kerja di mana kecenderungan membandingkan kondisi aktual dengan harapan awal sangat tinggi, sehingga meningkatkan potensi niat berpindah kerja.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana setiap item kuesioner mampu mengukur konstruk variabel kepuasan kerja (X_1), stres kerja (X_2), dan *turnover intention* (Y). Dengan jumlah responden uji 100 orang, nilai r tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,158. Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

Kepuasan Kerja (X_1)		Stres Kerja (X_2)		<i>Turnover intention</i> (Y)	
Item	r hitung	Item	r hitung	Item	r hitung
P01	0,590	P1	0,721	P01	0,805
P02	0,721	P2	0,751	P02	0,861
P03	0,688	P3	0,822	P03	0,833
P04	0,669	P4	0,815	P04	0,770
P05	0,681	P5	0,821	P05	0,833
P06	0,678	P6	0,798	P06	0,830
P07	0,463	P7	0,807	P07	0,786
P08	0,556	P8	0,792	P08	0,746
P09	0,695	P9	0,838	P09	0,608
P10	0,668	P10	0,879	P10	0,865
P11	0,619	P11	0,791	P11	0,749
P12	0,656	P12	0,715	P12	0,832
P13	0,672			P13	0,776
P14	0,565			P14	0,829

Seluruh item pada ketiga variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,158), sehingga dinyatakan valid. Pada kepuasan kerja, korelasi tertinggi ditemukan pada item terkait peluang promosi dan kesesuaian kompensasi. Pada stres kerja, item dengan korelasi tertinggi berkaitan dengan suasana kerja yang tidak nyaman dan tekanan lingkungan fisik. Pada *turnover intention*, item terkait keseriusan mempertimbangkan keluar dan kesiapan meninggalkan pekerjaan ketika ada tawaran lebih baik memiliki korelasi sangat kuat.

Uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimal 0,70. Hasil disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja (X_1)	0,888	Reliabel tinggi
Stres Kerja (X_2)	0,947	Sangat reliabel
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,955	Sangat reliabel

Nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel berada di atas 0,80, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Kepuasan kerja (0,888) termasuk kategori reliabel tinggi, sedangkan stres kerja dan *turnover intention* (di atas 0,94) termasuk sangat reliabel. Dengan demikian, data kuesioner yang dikumpulkan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis regresi.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov untuk memastikan residual model regresi berdistribusi normal. Hasil disajikan pada Tabel 6. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 (> 0,05) menunjukkan residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Residual

Uji	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kriteria	Keterangan
One-Sample Kolmogorov–Smirnov	0,200	> 0,05	Residual normal

Uji multikolinearitas menggunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) untuk mengetahui ada tidaknya korelasi berlebihan antarvariabel independen. Hasil disajikan pada Tabel 7. Nilai Tolerance yang mendekati 1 dan VIF mendekati 1 menunjukkan tidak terdapat multikolinearitas antara kepuasan kerja dan stres kerja, sehingga kedua variabel dapat dianalisis secara bersamaan tanpa distorsi koefisien.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepuasan Kerja (X_1)	0,998	1,002	Tidak ada multikolinearitas
Stres Kerja (X_2)	0,998	1,002	Tidak ada multikolinearitas

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) terhadap *turnover intention* (Y). Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Koefisien B	Std. Error	t hitung	Sig.
Konstanta	21,262	2,145	9,912	0,000
Kepuasan Kerja (X_1)	-0,219	0,073	-3,021	0,003
Stres Kerja (X_2)	0,925	0,053	17,591	0,000
R Square	0,680			
Adjusted R Square	0,676			
F hitung	161,863			
Sig. F	0,000			

Dari Tabel 8 diperoleh persamaan regresi : $Y = 21,262 - 0,219X_1 + 0,925X_2$. Konstanta 21,262 menunjukkan nilai *turnover intention* ketika kedua variabel independen bernilai nol. Koefisien kepuasan kerja (-0,219) bertanda negatif, artinya peningkatan kepuasan kerja menurunkan *turnover intention*. Koefisien stres kerja (0,925) bertanda positif dan relatif besar, artinya peningkatan stres kerja meningkatkan *turnover intention* secara signifikan dan lebih kuat dibandingkan efek kepuasan kerja.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen. Berdasarkan Tabel 8 nilai Adjusted R Square sebesar 0,676 menunjukkan bahwa 67,6% variasi *Turnover intention* dapat dijelaskan oleh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja secara simultan, sedangkan 32,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan faktor individual. Nilai F hitung sebesar 161,863 dengan signifikansi 0,000 (< 0,05) mengindikasikan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan, sehingga kombinasi Kepuasan Kerja dan Stres Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Turnover intention*.

Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *Turnover intention* secara parsial. Berdasarkan Tabel 8 kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ($t = -3,021$; sig. = 0,003), sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan ($t = 17,591$; sig. = 0,000). Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

4.2. Pembahasan

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention*

Hasil uji t menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pabrik sepatu di Cirebon. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan merasa puas terhadap karakteristik tugas, kejelasan peran, kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja, keadilan kompensasi, serta kenyamanan lingkungan kerja, mereka cenderung mengembangkan keterikatan emosional dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Andriani et al., 2023). Faktor-faktor kepuasan seperti tugas yang bermakna, peluang promosi, hubungan kerja yang harmonis, serta gaji yang adil terbukti berkorelasi dengan berkurangnya niat berpindah (Sari et al., 2020). Kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasional dan niat berpindah (Marlapa & Endri, 2024). Dengan demikian, keberhasilan perusahaan dalam menciptakan kondisi kerja yang memenuhi harapan karyawan akan berdampak langsung pada menurunnya *turnover intention* dan terpeliharanya stabilitas tenaga kerja.

Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover intention*

Hasil regresi menunjukkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi stres kerja maka semakin besar kecenderungan karyawan berniat meninggalkan perusahaan. Stres kerja yang bersumber dari beban kerja tinggi, target produksi ketat, dan kondisi lingkungan fisik yang menantang terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Wulanfitri et al., 2020). Stres yang bersumber dari target kerja tinggi mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi (Marcella & Ie, 2022), terutama ketika keterbatasan waktu menjadi sumber tekanan utama (Nurfitriani & Arwin, 2020). Stres kerja yang tidak tertangani dapat memicu burnout yang kemudian meningkatkan *turnover intention* (Kaur et al., 2024). Dalam konteks pabrik sepatu Cirebon, pekerjaan repetitif berbasis target di lingkungan fisik yang tidak selalu ideal menjadikan karyawan rentan mengalami stres berkepanjangan; tanpa mekanisme coping atau dukungan organisasi yang memadai, mencari pekerjaan lain menjadi solusi yang dipilih karyawan untuk mengurangi tekanan yang dirasakan.

Pengaruh Simultan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover intention*

Secara simultan, kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi kedua variabel tersebut

mampu menjelaskan kecenderungan karyawan untuk memiliki niat berhenti kerja, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang juga dapat memengaruhi turnover intention, seperti kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dan iklim kerja yang positif terbukti berkorelasi negatif dengan intensi turnover, dan hubungan timbal balik antara keduanya bersifat dinamis lintas waktu (Lei et al., 2024). Kepuasan kerja berperan sebagai faktor pelindung yang dapat memitigasi sebagian efek negatif stres kerja terhadap niat berpindah, serta dapat berinteraksi dengan variabel organisasional lain seperti komitmen organisasi dalam memengaruhi *turnover intention* (Al Shbail et al., 2025).

Dalam konteks pabrik sepatu Cirebon, stres kerja merupakan prediktor yang lebih dominan dibandingkan kepuasan kerja dalam konteks pabrik sepatu Cirebon. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen SDM yang holistik: meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan kompensasi yang adil dan peluang pengembangan karier, sekaligus mengelola stres kerja melalui pengaturan beban kerja yang realistis, penataan sistem shift, dan penguatan komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada industri pabrik sepatu di Cirebon. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kedua variabel mampu menjelaskan sebagian besar variasi *turnover intention* karyawan, dengan stres kerja sebagai variabel yang lebih dominan dalam memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks industri manufaktur padat karya, pengelolaan stres kerja menjadi faktor yang sangat krusial dalam upaya menekan *turnover intention*. Meskipun peningkatan kepuasan kerja tetap penting, dampak stres kerja yang lebih kuat menunjukkan perlunya perhatian lebih dari manajemen dalam mengelola beban kerja, target produksi, serta kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengimplementasikan strategi yang terintegrasi, seperti penyesuaian beban kerja yang realistis, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta penguatan dukungan organisasi terhadap karyawan.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas pada sektor industri lainnya. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga belum mampu menangkap dinamika perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang. Ketiga, variabel yang diteliti masih terbatas pada kepuasan kerja dan stres kerja, sementara faktor lain seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi juga berpotensi memengaruhi *turnover intention*.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian ke berbagai sektor industri guna meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, penggunaan pendekatan longitudinal dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perubahan *turnover intention* dari waktu ke waktu. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti komitmen organisasi, kepemimpinan, dan sistem kompensasi, guna memperkaya model penelitian dan menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih mendalam kepada manajemen dan 100 karyawan bagian produksi pabrik sepatu di Cirebon yang rela menjadi responden dan menyediakan data primer yang menjadi tulang punggung analisis empiris ini. Dukungan fasilitas akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Swadaya Gunung Jati, diskusi ilmiah bersama rekan mahasiswa Program Studi Manajemen angkatan 2022, serta doa dan semangat dari keluarga dan teman menjadi pendorong utama keberhasilan penelitian ini. Segala kontribusi tersebut sangat berarti dan tak tergantikan.

Referensi

- Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ensour, W., Al Amosh, H., & Al-Hazaima, H. (2025). Exploring the impact of internal CSR on auditor *turnover intentions*: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity. *Acta Psychologica*, 256. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105012>
- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction and Work Engagement On *Turnover intention* in Hospitality Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 129. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129>
- Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K., Eze, I. C., Omeje, O., & Okonkwo, E. (2023). Expanded-multidimensional *turnover intentions*: scale development and validation. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2>
- 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>
- Lee, J. E., Kim, S. R., & Chun, B. C. (2024). Impact of the COVID-19 pandemic on infection control nurses: A path analysis of job stress, burnout, and *turnover intention*. *American Journal of Infection Control*, 52(6), 683–687. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2024.01.001>
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and *turnover intention*? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>

- Lei, Y., Pan, F., & Guo, Q. (2024). A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention. *Acta Psychologica*, 251. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 213. <https://doi.org/10.24912/jmie.v6i1.18321>
- Marlapa, E., & Endri, E. (2024). Work Stress, Organizational Commitment, and *Turnover intention*: The Intervening Role of Work Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. 10(2), 503-519. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.2.503>
- Narpati, B., Andrian, A., & Nursal, M. F. (2020). Pengaruh Turnover Intention dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (SPG) Matahari Department Store Bekasi. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(2), 174-188. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v3i2.4819>
- Nguyen, T. H., Pham, L. H., & Nguyen, H. Q. T. (2025). Job satisfaction, work performance, and loyalty of employees in travel agencies. *Asian Journal of Business Research*, 15(2), 20–43. <https://doi.org/10.14707/ajbr.240193>
- Nisnony, E. Y., & Rachmah, S. M. (2025). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan PT Mex Internasional. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, 3(1), 21–29. <https://doi.org/10.70052/juma.v3i1.995>
- Nurfitriani, N., & Arwin, A. (2020). The effect of work stress on employee turnover intention in Pt Bank Rakyat Indonesia Makassar Branch Ahmad Yani. *Journal of Applied Business Administration*, 4(2), 227-234. <https://doi.org/10.30871/jaba.v4i2.2128>
- Pardede, V. V. Y., & Siahaan, D. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Pada CV Satu Atap Communication Medan. *Abdimas Indonesian Journal*, 4(2), 487–498. <https://doi.org/10.59525/aij.v4i2.477>
- Pratama, A., & Supardi, Y. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover intention* pada Karyawan PT. Sicepat Cabang Pondok Aren. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 1371–1377. <https://jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/index>
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan Terhadap *Turnover intention* Karyawan (Studi Kasus: Restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>
- Sayin, K., Ercan, F., Artuğer, S., & Gençer, K. (2025). The effect of fear of earthquake on *turnover intention*: The mediating role of job stress and the moderating role of work experience. *Acta Psychologica*, 259. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105471>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2, Ed.). Alfabeta.
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020). When does ostracism lead to *turnover intention*? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*, 32(3), 238–248. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.007>

- Wulanfitri, E., Sumartik, S., & Indayani, L. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Lumina Packaging. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v6i1.425>
- Yu, J., & Abdul Hamid, R. (2024). Gig workers' psychological contracts and *turnover intention*: A mediated path analysis of organizational identification and job satisfaction. *Acta Psychologica*, 251. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104587>