



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Analisis Pengaruh *Reward System* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi Stress Kerja pada Industri Telekomunikasi

Faris Adinata<sup>1</sup>, Endi Sarwoko<sup>2\*</sup>, Eric Harianto<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, [fadinata@magister.ciputra.ac.id](mailto:fadinata@magister.ciputra.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, [endi.sarwoko@ciputra.ac.id](mailto:endi.sarwoko@ciputra.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, [eric.harianto@ciputra.ac.id](mailto:eric.harianto@ciputra.ac.id)

\*Corresponding Author: [endi.sarwoko@ciputra.ac.id](mailto:endi.sarwoko@ciputra.ac.id)

**Abstract:** *The increasingly competitive business environment makes it urgent to understand the dynamics between factors as the key to developing effective employee retention strategies. The aim of this study is to explore the mediating role of job stress on the effects reward system and job satisfaction on turnover intentions of PT Blue Ocean Heart employees. This research method is quantitative research using a causal approach, where 132 employees were sampled using techniques purposive sampling. Data was collected through a questionnaire with a 5 point Likert scale, while analysis was carried out using Structural Equation Model (SEM) and processed using Smart-PLS 4.0. The research results found that reward system effective ones significantly increase employee job satisfaction, which in turn contributes to reduced turnover intentions. Job stress acts as a mediator between job satisfaction and turnover intention, but does not completely mediate the relationship between the systems reward and intention to move. Interventions that focus on strengthening adaptive reward systems and increasing employee job satisfaction can be an effective strategy to reduce turnover intention.*

**Keywords:** *Reward System, Job Satisfaction, Job Stress, Turnover Intention, Employee Retention*

**Abstrak:** Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menjadikan urgensi untuk memahami mengenai dinamika antara faktor-faktor sebagai kunci guna mengembangkan strategi retensi karyawan yang efektif. Tujuan penelitian ini untuk menggali peran mediasi dari stres kerja atas efek *reward system* dan kepuasan kerja terhadap niat berpindah karyawan PT. Blue Ocean Heart. Metode penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan kausal, di mana 132 karyawan dijadikan sampel dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin, sedangkan analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dan diolah menggunakan *Smart-PLS 4.0*. Hasil penelitian didapati bahwa *reward system* yang efektif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pengurangan niat berpindah. Stres kerja berperan sebagai mediator antara kepuasan kerja dan niat berpindah, namun tidak sepenuhnya memediasi hubungan antara sistem *reward* dan niat berpindah.

Intervensi yang fokus pada penguatan sistem penghargaan adaptif dan peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi strategi yang efektif untuk mengurangi *turnover intention*.

**Kata Kunci:** Sistem Penghargaan, Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Niat Berpindah, Retensi Karyawan

**PENDAHULUAN**

Retensi karyawan merupakan faktor penting untuk kesuksesan dan stabilitas perusahaan, terutama di sektor penjualan yang kompetitif seperti perusahaan Vivo Smartphone di Kota Surabaya. Tingginya niat untuk berpindah dapat mengganggu kinerja penjualan, hubungan dengan pelanggan, dan operasi bisnis secara keseluruhan. Dalam beberapa tahun terakhir, tingkat pergantian staf penjualan di Vivo relatif tinggi. Hal tersebut mencerminkan tren industri yang lebih luas di mana peran penjualan sering mengalami pergantian karyawan yang signifikan. Berikut sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

PT.BLUE OCEAN HEART (VIVO SMARTPHONE SURABAYA)					
BULAN	TOTAL KARYAWAN AWAL	MASUK	KELUAR	TOTAL KARYAWAN AKHIR	TURNOVER %
Sep-22	315	26	31	310	9.84%
Oct-22	310	25	36	299	11.61%
Nov-22	299	36	26	309	8.70%
Dec-22	309	35	33	311	10.68%
Jan-23	311	28	48	291	15.43%
Feb-23	291	26	22	295	7.56%
Mar-23	295	26	26	295	8.81%
Apr-23	295	26	67	254	22.71%
May-23	254	54	25	283	9.84%
Jun-23	283	33	35	281	12.37%
Jul-23	281	26	35	272	12.46%
Aug-23	272	25	25	272	9.19%
Sep-23	272	26	30	268	11.03%
Oct-23	268	25	28	265	10.45%
Nov-23	265	26	25	266	9.43%
Dec-23	266	30	32	264	12.03%
Jan-24	264	31	35	260	13.26%
Feb-24	260	30	28	262	10.77%
Mar-24	262	26	32	256	12.21%
Apr-24	256	26	62	220	24.22%
May-24	220	52	25	247	11.36%
Jun-24	247	21	27	241	10.93%
Jul-24	241	25	28	238	11.62%
Aug-24	238	40	26	252	10.92%
Sep-24	252	38	34	256	13.49%
Rata-rata Tingkat Turnover Karyawan Selama Dua Tahun :					12.04%

**Gambar 1. Data Turnover Karyawan PT.Blue Ocean Heart Tahun 2022-2024**

Berdasarkan tabel di atas, data lapangan yang diberikan oleh PT. Blue Ocean Heart menunjukkan bahwa dalam 2 (dua) tahun terakhir divisi penjualan Vivo mengalami peningkatan niat untuk berpindah sebesar 12% setiap tahunnya. Angka-angka yang terus meningkat ini menunjukkan adanya masalah mendesak yang perlu ditangani melalui penelitian yang terarah dan intervensi SDM yang strategis. Perusahaan harus memprioritaskan dan mempertahankan tenaga penjualan berpengalaman mereka untuk menghindari biaya tinggi yang terkait dengan perekrutan, pelatihan, serta kehilangan pengetahuan pasar dan hubungan pelanggan yang berharga.

Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kinerja karyawan secara signifikan (Pasaribu, dkk., 2024). Tekanan terus-menerus untuk mencapai kuota penjualan dapat menyebabkan kelelahan, membuat karyawan mencari peran yang kurang menuntut. Selain itu, perkembangan teknologi yang pesat di industri telekomunikasi dapat membuat stres, karena karyawan harus terus-menerus belajar dan beradaptasi dengan perangkat keras, perangkat lunak, dan strategi penjualan yang baru. Sebagai contoh, penggunaan sistem interaksi pelanggan yang didukung *Artificial Intelligence (AI)* baru-baru ini dalam proses penjualan Vivo telah menjadi elemen baru yang menantang bagi banyak karyawan, yang menambah tingkat stres mereka.

Pergantian karyawan bukan hanya angka, melainkan narasi perjalanan individu. Ambil contoh seorang eksekutif penjualan (promotor) berpengalaman di Vivo yang setelah bertahun-tahun berkinerja konsisten, merasakan tekanan beban kerja yang semakin meningkat dan tekanan untuk membiasakan diri dengan platform penjualan digital yang baru. Meskipun setia kepada perusahaan, stres menjadi terlalu berat, dan dia memilih untuk pindah ke perusahaan yang lebih kecil di mana tuntutanannya lebih ringan. Demikian pula, jika seorang promotor muda dan ambisius, meninggalkan Vivo setelah hanya hitungan bulan. Alasan utamanya adalah kurangnya jalur karir yang jelas dan stres yang disebabkan oleh menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan keinginannya untuk melanjutkan pendidikan lebih lanjut.

Mempertahankan tenaga kerja yang stabil sangat penting bagi Vivo untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan secara konsisten mencapai target penjualan. Meskipun mempekerjakan karyawan baru dapat membawa perspektif dan keterampilan baru ke perusahaan, manfaat ini sering kali diimbangi oleh kerugian. Merekrut dan melatih karyawan baru memerlukan biaya dan waktu yang tidak sedikit, dan tidak ada jaminan bahwa karyawan baru akan tampil sesuai dengan standar yang diharapkan. Data yang dimiliki tim penjualan Vivo selama dua tahun terakhir menunjukkan bahwa hanya sekitar 30% karyawan baru yang memenuhi target penjualan mereka dalam dua bulan pertama, sedangkan sisanya membutuhkan waktu setidaknya tiga hingga enam bulan untuk mencapai produktivitas penuh. Keterlambatan dalam mencapai kinerja optimal dapat mengakibatkan hilangnya peluang penjualan dan kerugian finansial. Oleh karena itu, investasi dalam mempertahankan karyawan saat ini dapat lebih efektif dari segi biaya dan menguntungkan dalam mempertahankan kinerja penjualan yang konsisten serta kepuasan pelanggan.

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif, interaksi antara sistem penghargaan, kepuasan kerja, dan stres kerja karyawan menjadi pusat dalam memahami dinamika organisasi modern (Tarigan, dkk., 2022). Stres kerja, yang sering muncul dari tuntutan tinggi dan kurangnya kontrol dalam lingkungan kerja, telah terbukti menjadi faktor signifikan dalam meningkatkan niat karyawan untuk berpindah (Mangkunegara, 2014). Ketidakpuasan yang timbul dari stres dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang lain, yang mengancam retensi bakat berharga di perusahaan. Sebaliknya, sistem penghargaan yang efektif dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan, dan secara langsung mengurangi niat untuk berpindah (Emejulu, 2020).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti beban kerja, pengakuan, dan keseimbangan kerja-hidup, juga memiliki peran penting dalam membentuk niat untuk berpindah (Leitao, dkk., 2022). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih setia dan berkomitmen kepada organisasi. Namun, pandangan tentang kepuasan kerja bersifat subjektif dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor individu (Gofur, 2018). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kunci dalam mengembangkan strategi retensi yang efektif.

Dalam memperkuat dasar teoritis, penelitian ini merujuk pada teori-teori yang terbukti relevan dalam memahami dinamika antara stres kerja, sistem penghargaan, dan kepuasan karyawan. Teori stres Lazarus memberikan pemahaman tentang bagaimana persepsi stres dapat

memengaruhi perilaku karyawan, termasuk kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Wang & Dong, 2022). Sementara itu, teori keadilan distributif dan teori harapan menjadi dasar dalam memahami hubungan antara sistem penghargaan dan niat berpindah (Choi, dkk., 2013). Di sisi lain, teori kepuasan kerja dan teori disonansi kognitif membantu menjelaskan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja dan niat untuk keluar (Bakotić, 2016).

Penelitian tentang stres kerja telah berkembang pesat dengan semakin menekankan pengaruh faktor kontekstual terkait perkembangan teknologi informasi, dinamika tim kerja yang semakin kompleks, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap tingkat stres karyawan (Thilagavathy S. & S.N., 2023). Kesadaran akan dampak stres kerja yang disebabkan oleh tekanan terkait teknologi, seperti kelebihan informasi dan gangguan digital, serta kompleksitas yang terkait dengan kolaborasi tim virtual semakin meningkat. Misalnya, penggunaan alat *Augmented Reality (AR)* dan *Virtual Reality (VR)* dalam pelatihan dan presentasi penjualan adalah tren baru di industri telekomunikasi, yang meskipun inovatif, dapat menambah tingkat stres bagi karyawan yang tidak terbiasa dengan teknologi ini. Sementara itu, penelitian tentang sistem penghargaan telah menyoroti perlunya mengembangkan sistem penghargaan yang adaptif dan inklusif untuk meminimalkan niat berpindah dengan memperkuat motivasi intrinsik dan persepsi keadilan (Choi, dkk., 2013). Pendekatan yang berfokus pada keadilan internal, alokasi penghargaan, dan pengakuan kontribusi karyawan telah menjadi fokus utama, sejalan dengan meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas dalam mengakui pencapaian dan penghargaan yang disesuaikan dengan preferensi individu.

Memahami pentingnya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi serta peran penting kepemimpinan dalam membentuk budaya kerja yang positif telah menjadi fokus utama dalam memahami dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian sebelumnya ditemukan bahwa persepsi tentang kompromi karier secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk berpindah, terutama di antara mereka yang materialistis dan mengalami kepemimpinan yang kasar, sementara mereka yang memiliki pandangan idealis dan otonomi yang lebih besar kurang terpengaruh oleh persepsi tentang kompromi karier (Clercq, 2022). Sementara itu ditemukan pula bahwa karier yang stagnan memengaruhi retensi karyawan, stres kerja, dan keterlibatan kerja, terutama di industri hiburan. Karyawan dengan karier yang stagnan menunjukkan tingkat retensi dan stres kerja yang tinggi karena keterbatasan promosi dan peluang pengembangan, yang mengurangi kepuasan kerja dan komitmen. Strategi HR penting untuk mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan kerja (Bai, dkk., 2023). Kedua studi tersebut menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami interaksi antara persepsi kompromi karier, stagnasi karier, dan faktor kontekstual lainnya dalam memengaruhi niat berpindah karyawan.

Meskipun para peneliti telah mengungkapkan bahwa salah satu faktor pendorong niat berpindah adalah kepuasan kerja, hal ini masih menjadi perdebatan di kalangan peneliti. Misalnya, menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah (Maulana & Septyarini, 2024). Demikian pula, ditemukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan faktor penyebab tingginya niat berpindah (Andriani, 2018). Begitu pula dengan efek stres kerja, hasil penelitian menunjukkan temuan yang tidak konsisten, seperti stres kerja yang tidak memengaruhi niat berpindah (Wahyuni & Hariasih, 2021).

Dalam mengatasi kesenjangan penelitian yang teridentifikasi, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi dalam mengembangkan strategi retensi karyawan yang efektif dan berkelanjutan. Dengan memahami secara komprehensif interaksi antara stres kerja, sistem penghargaan, dan kepuasan karyawan, organisasi dapat mengoptimalkan produktivitas karyawan dan mempertahankan bakat yang berharga. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan dalam konteks akademis tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat stres kerja, sistem penghargaan, dan kepuasan kinerja karyawan dengan niat berpindah dalam industri telekomunikasi. Tantangan utama dalam penelitian ini adalah pemahaman yang mendalam tentang bagaimana faktor-faktor ini saling terkait dan bagaimana mereka memengaruhi retensi karyawan. Dengan menyelesaikan masalah ini, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kebijakan yang relevan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh sistem penghargaan dan kepuasan kerja terhadap niat berpindah melalui mediasi stres kerja di PT. Blue Ocean Heart yang beroperasi di industri telekomunikasi dengan merek Vivo Smartphone yang berada di Kota Surabaya.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan kausal untuk mengeksplorasi dampak dari variabel bebas seperti *reward system* dan kepuasan kerja melalui mediasi stres kerja terhadap *turnover intention*. Populasi dari perusahaan PT. Blue Ocean Heart sebanyak 385 karyawan, sampel yang terpilih terdiri dari 132 karyawan melalui teknik *purposive sampling*, di mana karyawan tersebut merupakan bagian dari PT. Blue Ocean Heart dan bekerja di bagian marketing, berusia antara 20-35 tahun, serta telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun menjadi eksekutor penjualan di lapangan, periode di mana kecenderungan untuk berpindah kerja masih tinggi. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Data dianalisis menggunakan bantuan program *Structural Equation Modeling (SEM)* dan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Didalamnya terdapat langkah-langkah meliputi uji validitas, reliabilitas, serta asumsi klasik seperti normalitas, heterokedastisitas, dan multikolinearitas sebelum melakukan analisis regresi linear berganda.

Variabel dan pengukuran adalah konsep penting dalam penelitian, terutama dalam mengukur hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi fenomena tertentu. Dalam penelitian yang berkaitan dengan *turnover intention*, beberapa variabel utama yang sering dianalisis adalah kepuasan kerja, sistem reward, stres kerja, dan niat berpindah (*turnover intention*). Berikut ini adalah tabel yang merangkum variabel-variabel tersebut beserta indikator-indikator pengukurannya:

**Tabel 1. Variabel dan Indikator**

VARIABEL	INDIKATOR
Kepuasan Kerja (Lee & Kim, 2017.; Smith & Johnson, 2018)	- Kepuasan terhadap pekerjaan. - Kepuasan terhadap supervisi. - Kepuasan terhadap rekan kerja - Kepuasan terhadap promosi
Reward System (Leitão,dkk., 2022)	- Pengakuan - Kompensasi - Penghargaan - Peluang Pengembangan
Stres Kerja (Mangkunegara, 2014)	- Beban kerja - Tekanan waktu - Konflik peran kerja - Kekhawatiran keamaan kerja
Turnover Intention (Leitão, dkk., 2022)	- Rencana mencari pekerjaan lain - Frekuensi memikirkan untuk pindah. - Kepuasan terhadap peluang lain - Komitmen terhadap organisasi

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2024.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Kepuasan Kerja ialah sebesar 0,739, *Reward System* sebesar 0,773, *Stress Kerja* sebesar 0,772, dan *Turnover Intention* sebesar 0,745. Seluruh nilai tersebut melebihi batas minimum yang disarankan, yaitu 0,7, sehingga masing-masing variabel dapat dikategorikan sebagai reliabel. Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur setiap konstruk. Selain *Cronbach's Alpha*, nilai *Composite Reliability* juga menunjukkan hasil yang konsisten. Nilai *Composite Reliability* untuk Kepuasan Kerja adalah 0,740, *Reward System* sebesar 0,773, *Stress Kerja* sebesar 0,773, dan *Turnover Intention* sebesar 0,757. Nilai ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas komposit di atas batas minimum 0,7, yang sesuai dengan standar (Rasoolimanesh, 2022).

**Tabel 2. Cronbach's Alpha & Composite Reliability**

<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Keterangan</i>
Kepuasan Kerja	0,738888889	0,74	<i>Reliable</i>
Reward System	0,773194444	0,77	<i>Reliable</i>
Stress Kerja	0,771805556	0,77	<i>Reliable</i>
<i>Turnover Intention</i>	0,745138889	0,75	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil analisis menggunakan SMART-PLS 4.0, 2024.

**Tabel 3. Hasil Analisis Indikator Loading**

<i>Variable</i>	<i>Indikator</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Keterangan</i>
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan	0,72	<i>Valid</i>
	Kepuasan terhadap supervise	0,75	<i>Valid</i>
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,78	<i>Valid</i>
	Kepuasan terhadap promosi	0,69	<i>Valid</i>
<i>Reward System</i>	Pengakuan	0,74	<i>Valid</i>
	Kompensasi	0,76	<i>Valid</i>
	Penghargaan	0,77	<i>Valid</i>
Stress Kerja	Peluang pengembangan	0,73	<i>Valid</i>
	Beban kerja	0,72	<i>Valid</i>
	Tekanan waktu	0,70	<i>Valid</i>
	Konflik peran kerja	0,73	<i>Valid</i>
<i>Turnover Intention</i>	Kekhawatiran keamanan kerja	0,71	<i>Valid</i>
	Rencana mencari pekerjaan lain	0,76	<i>Valid</i>
	Frekuensi memikirkan untuk pindah	0,78	<i>Valid</i>
	Kepuasan terhadap peluang lain	0,75	<i>Valid</i>
	Komitmen terhadap organisasi	0,72	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil olahan data menggunakan SMART-PLS 4.0, 2024.

Analisis *indikator loading* dalam penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi validitas konvergen dari setiap indikator. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor*, yang menunjukkan sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Nilai *loading factor* yang disarankan adalah minimal 0,7 (Hair, dkk., 2017). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai di atas atau mendekati 0,7, yang berarti memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel kepuasan kerja, seluruh indikator dinyatakan *valid*, meskipun indikator "kepuasan terhadap promosi" memiliki nilai *loading factor* terendah, yaitu 0,698. Nilai ini tetap dapat diterima karena mendekati ambang

batas yang disarankan. Sementara itu, variabel *reward system* menunjukkan hasil yang baik dengan semua indikator memiliki nilai di atas 0,73. Variabel stres kerja menunjukkan konsistensi yang serupa, di mana semua indikator memiliki nilai yang memadai dan cukup merata. Pada variabel *turnover intention*, indikator "frekuensi memikirkan untuk pindah" memiliki nilai *loading factor* tertinggi, yang menunjukkan hubungan kuat dengan konstruk yang diwakilinya. Hasil ini mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians dari setiap indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur, didukung oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang berada di atas ambang batas 0,5. Dengan demikian, model pengukuran ini dinilai cukup kuat untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

**Uji *Average Variance Extracted (AVE)***

*Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk menilai validitas konvergen dari konstruk dalam model penelitian. Nilai AVE yang disarankan adalah minimal 0,5, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut (Fornell & Larcker, 1981). Pada penelitian ini, hasil perhitungan AVE untuk setiap variabel menunjukkan bahwa semua nilai AVE berada di atas ambang batas 0,5. Secara rinci, nilai AVE untuk *Kepuasan Kerja* adalah 0,547, *Reward System* sebesar 0,527, *Stress Kerja* sebesar 0,522, dan *Turnover Intention* sebesar 0,569. Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi syarat validitas konvergen, yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat pengukuran yang cukup baik dalam merefleksikan indikator-indikatornya.

**Tabel 4. *Average Variance Extracted (AVE)***

<i>Variable</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	<b>Batas Nilai AVE</b>	<b>Keterangan</b>
Kepuasan Kerja	0,54	0,5	Terpenuhi
Reward System	0,52	0,5	Terpenuhi
Stress Kerja	0,52	0,5	Terpenuhi
Turnover Intention	0,56	0,5	Terpenuhi

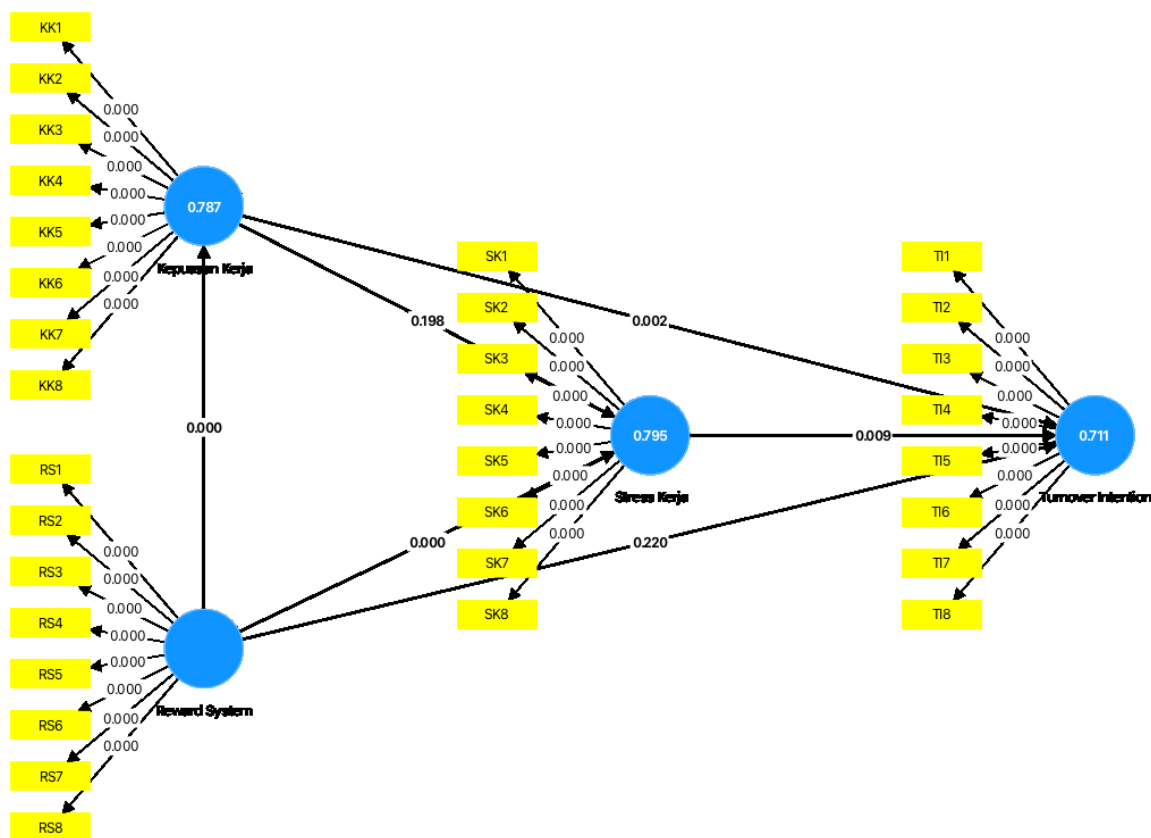
Sumber : Hasil pengolahan data penelitian, 2024.

**INNER MODEL EVALUATION**

**Tabel 5. *R-Square & Adjusted R-Square***

<i>Variable</i>	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kepuasan Kerja	0,54	0,54
Stress Kerja	0,55	0,55
Turnover Intention	0,49	0,48

Sumber: Analisis Model Structural dengan SMART-PLS 4.0, 2024



Sumber: Output SMART-PLS 4.0, 2024

**Gambar 2. Hasil Model Struktural**

Analisis model struktural atau *Inner Model* bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan prediksi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Salah satu ukuran yang digunakan adalah nilai *R-square*, yang merepresentasikan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai *R-square* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik, dengan nilai di atas 0,5 dianggap moderat hingga kuat dalam konteks penelitian sosial (Fornell & Larcker, 1981). Berdasarkan hasil analisis, variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,547, yang menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan sekitar 54,7% varians dari variabel ini. Variabel stress kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,552 (55,2%), sedangkan *Turnover Intention* sebesar 0,494 (49,4%). Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang moderat, terutama pada variabel stress kerja dan kepuasan kerja. Nilai *R-square* adjusted mendukung hasil ini, dengan nilai yang sedikit lebih rendah namun tetap konsisten, yaitu 0,545 untuk kepuasan kerja, 0,55 untuk stress kerja, dan 0,489 untuk *turnover intention*. Hasil ini mengindikasikan pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen, serta stabilitas model dalam menjelaskan varians. Secara keseluruhan, model struktural ini memiliki kemampuan prediktif yang memadai untuk menjelaskan variasi pada kepuasan kerja, stress kerja, dan *turnover intention*, dan dapat menjadi dasar yang kuat untuk analisis hubungan antar variabel.

**Predictive Relevance (Q2)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Q2* (*predictive relevance*) adalah 0,897. Karena nilai ini lebih besar dari 0, dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Dengan demikian, model ini mampu menjelaskan varians dari variabel-variabel dependen secara signifikan, sehingga memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam



konteks variabel kepuasan kerja, stress kerja, dan *turnover intention*. Nilai  $Q^2$  di atas 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, yang berarti model dapat memprediksi nilai variabel endogen secara akurat berdasarkan variabel eksogen yang ada (Ghozali & Latan, 2015), Sebaliknya, jika  $Q^2$  bernilai kurang dari 0, maka model tersebut dianggap tidak memiliki relevansi prediktif (*predictive relevance*), yang menunjukkan kurangnya kemampuan model untuk menjelaskan varian dalam data.

**Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)**

**Tabel 6. Hasil Uji Hubungan Antar Variabel**

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Stress Kerja	0,10	0,10	0,08	1.288	0,13
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0,26	0,27	0,08	3.048	0.002
Reward System -> Kepuasan Kerja	0,61	0,61	0.02	44.042	0.000
Reward System -> Stress Kerja	0,52	0,52	0,07	7.074	0.000
Reward System -> Turnover Intention	0,12	0,11	0,10	1.226	0,15
Stress Kerja -> Turnover Intention	0,22	0,22	0,08	2.615	0.009

Sumber: Hasil olahan data menggunakan SMART-PLS 4.0, 2024

Analisis hubungan antara berbagai variabel dalam konteks kepuasan kerja, stres kerja, dan niat *turnover* menunjukkan beberapa temuan yang signifikan. Pertama, hubungan antara kepuasan kerja dan stres kerja menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,104, yang menunjukkan pengaruh positif yang rendah, tetapi tidak signifikan secara statistik dengan nilai  $p > 0,1375$ . Hal ini menyiratkan bahwa perubahan dalam kepuasan kerja tidak secara substansial mempengaruhi stres kerja dalam sampel yang dianalisis. Selanjutnya, hubungan antara kepuasan kerja dan niat turnover menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,264, dengan nilai  $p > 0,002$ , yang mengindikasikan pengaruh positif yang signifikan. Selain itu, sistem reward memiliki dampak yang sangat besar dan positif terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,616 dan nilai  $p > 0,000$  yang sangat signifikan. Terakhir, hubungan antara sistem *reward* dan stres kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,525 dengan nilai  $p > 0,000$ , yang menunjukkan bahwa sistem *reward* yang baik dapat mengurangi stres kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

**Uji Pengaruh Variabel Mediasi**

**Tabel 7. Uji Mediasi Variabel Stres Kerja**

Hipotesis	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Hasil Uji Mediasi
H7: Kepuasan Kerja → Stres Kerja → Turnover Intention	0,03	1.125	0,181	<b>Tidak Signifikan:</b> Stres Kerja tidak memediasi hubungan Kepuasan Kerja → Turnover Intention.

H8: Reward System → Stres Kerja → Turnover Intention	0.07	3.035	0,002	<b>Signifikan:</b> Stres Kerja memediasi hubungan Reward System → Turnover Intention.
--	------	-------	-------	---

Sumber: Hasil Olahan Data Menggunakan SMART-PLS 4.0, 2024

Hasil uji mediasi menunjukkan perbedaan signifikan antara hipotesis 7 dan 8. Pada hipotesis 7, hubungan mediasi antara kepuasan kerja dan *turnover intention* melalui *stres kerja* tidak signifikan, dengan T-statistik sebesar 1.125 dan P-value 0.18125 (lebih besar dari 0.05). Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* lebih dominan dibandingkan jalur tidak langsung melalui stres kerja. Sebaliknya, pada Hipotesis 8, ditemukan bahwa *reward system* mempengaruhi *turnover intention* melalui mediasi *stres kerja* secara signifikan, dengan T-statistik sebesar 3.035 dan P-value 0.002 (lebih kecil dari 0.05). Hasil ini menegaskan bahwa *reward system* yang baik dapat mengurangi *stres kerja*, sehingga secara signifikan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan sistem penghargaan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk retensi karyawan.

Hasil penelitian ini mengungkap temuan menarik bahwa *reward system* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun melalui mediasi stres kerja, hubungan tersebut menjadi signifikan. *Reward system* yang efektif dapat mengurangi stres kerja dengan menciptakan rasa adil dan mendukung bagi karyawan. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap stres kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor eksternal seperti beban kerja yang konsisten tinggi, tekanan target, atau kurangnya dukungan supervisi, yang tetap memengaruhi stres kerja terlepas dari tingkat kepuasan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks industri telekomunikasi, hubungan antara kepuasan kerja dan stres kerja mungkin dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terukur dalam penelitian ini, seperti budaya organisasi atau tingkat resiliensi individu.

*Reward system* yang tidak memadai atau dirasa tidak adil berpotensi meningkatkan stres kerja, yang pada akhirnya dapat memicu *turnover intention*. Penemuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *reward system* terhadap *turnover intention* tidak dapat dipisahkan dari peran mediasi stres kerja, menjadikannya elemen penting dalam strategi retensi karyawan. Sementara itu, *reward system* juga tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Kemungkinan, *reward system* yang dirancang tanpa memperhatikan konteks individual karyawan tidak cukup untuk secara langsung menekan niat berpindah. Intervensi tambahan seperti penguatan budaya organisasi yang positif atau pembentukan jalur karir yang jelas mungkin diperlukan untuk memaksimalkan dampak *reward system* terhadap loyalitas karyawan.

Analisis *loading factor* dari penelitian ini memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai indikator-indikator kunci pada masing-masing variabel. Indikator "frekuensi memikirkan untuk pindah" pada variabel *turnover intention* memiliki nilai *loading factor* tertinggi sebesar 0,78, yang menunjukkan bahwa aspek ini sangat relevan dalam menentukan niat berpindah karyawan. Selain itu, indikator "komitmen terhadap organisasi" dengan nilai *loading* sebesar 0,72 menunjukkan peran penting loyalitas dalam mempertahankan karyawan. Pada variabel *reward system*, selain "penghargaan" dengan *loading factor* 0,77, indikator "kompensasi" memiliki nilai *loading* 0,76, yang menggarisbawahi pentingnya imbalan finansial yang kompetitif dalam menciptakan persepsi positif karyawan. Indikator "beban kerja" pada variabel stres kerja memiliki *loading factor* sebesar 0,72, yang menyoroti tekanan kerja sebagai faktor utama stres. Demikian juga, indikator "kepuasan terhadap pekerjaan" pada

variabel kepuasan kerja memiliki *loading factor* sebesar 0,72, yang menunjukkan pentingnya kualitas pekerjaan dalam menciptakan kepuasan.

Keterkaitan antara *reward system*, kepuasan kerja, stres kerja, dan *turnover intention* menunjukkan hubungan yang kompleks namun saling melengkapi. *Reward system* yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mereduksi stres kerja, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan. Ketika kedua aspek ini dikelola secara sinergis, dampaknya terhadap *turnover intention* menjadi lebih signifikan. Perusahaan yang fokus pada pengelolaan *reward system* yang adil dan relevan, serta penerapan program pengelolaan stres kerja yang efektif, dapat memperkuat loyalitas karyawan dan meningkatkan retensi tenaga kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa manajemen perlu merancang sistem penghargaan yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat untuk mengelola stres kerja. Kombinasi antara *reward system* yang kuat dan pengelolaan stres yang efektif memberikan dampak positif pada kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Strategi ini tidak hanya memperkuat hubungan antara *reward system* dan *turnover intention*, tetapi juga memberikan landasan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Pengaruh *reward system* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, serta peran mediasi stres kerja pada karyawan PT. Blue Ocean Heart di industri telekomunikasi menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover intention*. *Reward system* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, melainkan efeknya dimediasi oleh stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *reward system* yang baik perlu didukung dengan pengelolaan stres kerja yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja. Dalam konteks industri telekomunikasi, faktor-faktor seperti beban kerja yang tinggi dan tekanan target tetap memengaruhi stres kerja, terlepas dari tingkat kepuasan karyawan. Dengan demikian, manajemen perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor eksternal ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat. *Reward system* yang adaptif, pengelolaan stres kerja yang efektif, dan upaya peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh merupakan strategi utama dalam menurunkan *turnover intention*.

Organisasi perlu mengembangkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif, sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan dan produktivitas organisasi. PT. Blue Ocean Heart disarankan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang lebih adaptif dan relevan. Perusahaan dapat menerapkan insentif berbasis kinerja guna mendorong pencapaian target, disertai dengan penghargaan non-moneter seperti pengakuan bulanan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Selain itu, memberikan peluang pengembangan karier yang jelas melalui pelatihan keterampilan dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki prospek masa depan yang baik di perusahaan. Manajemen stres kerja juga menjadi prioritas penting, dengan menyediakan pelatihan manajemen waktu yang efektif serta layanan konseling untuk membantu karyawan mengatasi tekanan emosional yang dihadapi. Langkah ini perlu didukung dengan pengaturan beban kerja yang lebih merata untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Selain itu, meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui survei berkala untuk memahami kebutuhan mereka, memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, serta meningkatkan kualitas supervisi juga dapat dilakukan.

Supervisi yang lebih suportif dan komunikatif akan membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif.

## REFERENSI

- Andriani, I. G. (2018). Pengaruh Stress Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Perusahaan Otomotif. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 20 (2), 135–140.
- Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How Employee Job Burnout, Work Engagement, And Turnover Intention Relate To Career Plateau During The Epidemic. *Soc. Sci. (Basel)*, 12 (7), 394.
- Bakotić, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29, 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bakotić, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29, 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y., & Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: Cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management & Organization*, 19 (3), 279–296. <https://doi.org/DOI:10.1017/jmo.2013.35>
- De Clercq, D. (2022). Getting nowhere, going elsewhere: the impact of perceived career compromises on turnover intentions. *Personnel Review*, 51 (2), 662–682. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0603>
- Emejulu, G. (n.d.). Employee Rewards and Its Performance Implication: A South Eastern Nigeria Experience. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15 (2), 8–15.
- Gofur, A. (n.d.). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB. Fakultas Ekonomi UNIAT)*, 3, 295–304.
- Lee, S., & Kim, D. (n.d.). Longitudinal Study of Job Satisfaction and Work Stress among Healthcare Professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 32 (4), 567–581.
- Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15 (4), 590–610. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158>
- Mangkunegara. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, I., & Septyarini, E. (2024). Pengaruh Job Insecurity, Job Stress dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5 (2), 3819–3825.
- Pasaribu, S. B. ., Hasibuan, A. S. ., Pratiwi, D. A. ., & Salianto, S. (2024). Dampak Stress Kerja Dan Cara Mengatasinya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7 (3), 8112–8118. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.30176>
- Smith, J., & Johnson, R. (n.d.-b). The Role of Rewards and Recognition in the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Applied Psychology*, 104 (3), 532–546.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total Reward System, Job Satisfaction and Employee Productivity on Company Financial Performance: Evidence From Indonesian Generation Z Workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>

- Wahyuni, A. T., & Hariasih, M. (2021). The Effect Of Job Stress, Compensation And Job Satisfaction On Turnover Intention Through Organizational Commitment As An Intervening Variable For Employees. *Acopen*, 5.
- Wang, X., & Dong, B. (2022). Emotional Intelligence and Knowledge Hiding Behaviors: The Mediating Role of Job Stress. *Front. Psychol*, 13, 845782.