



## Strategi untuk Mengurangi Turnover Intention yang dipengaruhi oleh Work Discipline, Job Demands, dan Financial Compensation

Novianto Eko Nugroho

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

\* Correspondence: [noviantoekonugroho@stiesia.ac.id](mailto:noviantoekonugroho@stiesia.ac.id)

### Article Info

#### Article history:

Submitted: 30-09-2025

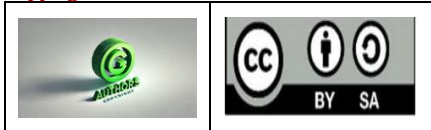
Accepted : 25-10-2025

Published : 04-12-2025

#### Keywords:

Financial Compensation; Job Demands; Turnover Intention; Work Discipline.

#### Copyright & License:



#### How to cite this article:

Nugroho N. E., (2025). Strategi untuk Mengurangi Turnover Intention yang dipengaruhi oleh Work Discipline, Job Demand dan Financial Compensation, *Kamboti: Jurnal Sosial dan Humaniora*. 6(1). 1-12.

<https://doi.org/10.51135/kambotivol6issue1pag e1-12>

### Abstract

*This study aims to analyze the impact of work discipline, job demands, and financial compensation on employee turnover intention in the billing division of CV "X". The research uses a quantitative descriptive analysis method with a saturated sampling technique, involving 52 employees as the sample. Data was collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS 28. The results indicate that work discipline and financial compensation have a significant positive impact on turnover intention, while job demands have a negative effect on turnover intention. This study concludes that the company should improve work discipline and financial compensation while managing job demands to reduce employees' turnover intention. The implications of this study highlight the importance of managerial policies that balance job demands, work discipline, and compensation to reduce turnover rates within the company.*

## I. PENDAHULUAN

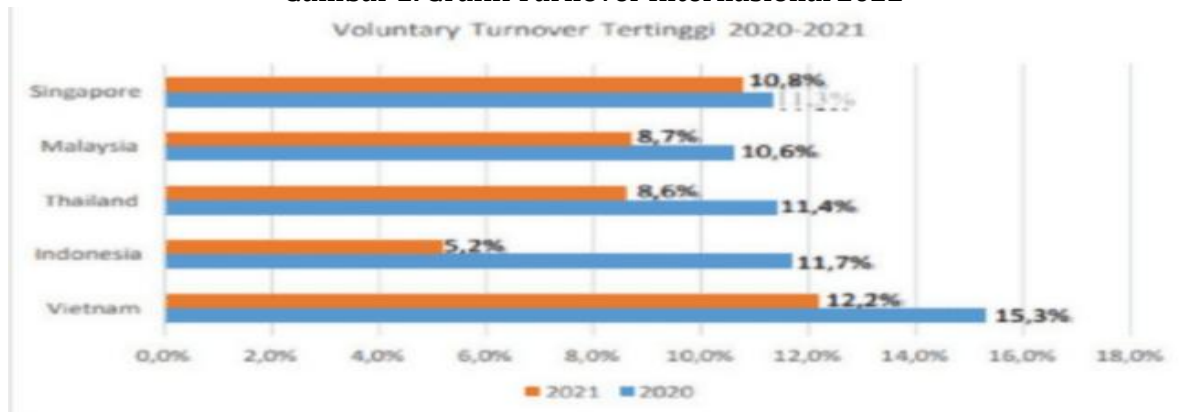
Tingginya *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi perusahaan (Lazzari et al., 2022). Perputaran karyawan yang cepat dapat menimbulkan tantangan bagi kelangsungan operasional bisnis perusahaan (Kanchana & Jayathilaka, 2023). Perputaran karyawan sering digunakan sebagai indikator untuk menilai kinerja perusahaan, baik yang positif maupun negatif (Ike et al., 2023).

Banyak karyawan memilih keluar karena kesulitan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan keluarga, ditambah minimnya program retensi seperti pengembangan karier dan pemberian penghargaan (Budun et al., 2021). Selain itu, faktor lingkungan kerja yang kurang kondusif, hubungan antar rekan kerja yang tidak harmonis, serta terbatasnya peluang pengembangan karier mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan (Supriadi et al., 2021).

Selanjutnya, karyawan yang merasa puas dengan aspek pekerjaan seperti gaji, hubungan dengan atasan, dan suasana kerja cenderung bertahan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap aspek-aspek tersebut mendorong niat untuk meninggalkan perusahaan (Firdaus, 2024). Menurut Gillies, (1994), *turnover* dianggap problematis apabila persentase karyawan yang keluar melebihi 10% per tahun. Oleh karena itu,

jika sebuah perusahaan mengalami tingkat *turnover* di atas 10%, persoalan tersebut perlu segera ditangani untuk mencegah dan mengurangi tingkat *turnover* yang tinggi. Indonesia termasuk dalam lima negara dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi; data tersebut disajikan pada Gambar 1.

**Gambar 1. Grafik Turnover Internasional 2022**

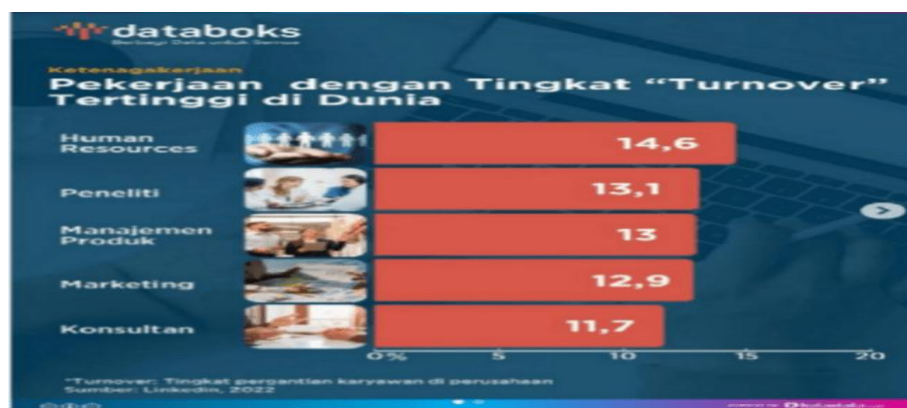


Sumber: [www.humanresourcesonline.net](http://www.humanresourcesonline.net), (Sunil, 2022)

Berdasarkan data yang tersedia, pada tahun 2020 dan 2021 Indonesia menempati posisi keempat di dunia dalam tingkat *turnover*. Menurut laporan laman *Human Resources* yang dikutip oleh Priya Sunil, (2022), kecenderungan *turnover intention* pada tahun 2021 sebagian besar cenderung stagnan atau bahkan menurun. Di Indonesia, tingkat *turnover* tercatat sebesar 11,7% pada tahun 2020 dan turun menjadi 5,2% pada tahun 2021. Angka tersebut menempatkan Indonesia sebagai negara dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi setelah Singapura, Malaysia, dan Thailand.

Secara umum, *turnover* dianggap tinggi apabila melebihi 10% per tahun. Fakta ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di Indonesia aktif mencari peluang baru untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan teknologi. Sejalan dengan temuan Nasution, (2017), *turnover intention* cenderung meningkat lebih cepat di negara berkembang dibandingkan dengan negara maju. Kondisi ini mengindikasikan bahwa Indonesia memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan omzet, asalkan faktor penyebab serta solusi terkait *turnover* dapat dianalisis dan ditangani secara tepat.

**Gambar 2 Pekerjaan dengan Tingkat Turnover Tertinggi di Dunia**



Sumber: LinkedIn, (2022)

Pekerjaan dengan *turnover* rendah seperti administrasi (7,8%) atau akuntansi (9,4%) menunjukkan stabilitas yang relatif aman karena masih berada di bawah ambang 10%. Namun, di sisi lain, profesi dengan *turnover* tinggi seperti sumber daya manusia (*human resources*, 14,6%) atau peneliti (13,1%) jelas melampaui batas problematis yang diperingatkan oleh Gillies. Narasi ini memperlihatkan bahwa *turnover* bukan sekadar angka statistik, melainkan cerminan dinamika psikologis, organisasi, dan pasar tenaga kerja. Profesi dengan *turnover* rendah cenderung menawarkan rasa aman dan jalur karier yang lebih stabil, sedangkan profesi dengan *turnover* tinggi menandakan adanya tekanan kerja, ekspektasi yang tidak seimbang, atau kurangnya dukungan organisasi.



Dengan demikian, data visual tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang menghadapi *turnover* di atas 10% harus segera menerapkan strategi retensi, mulai dari peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, hingga perbaikan sistem pengembangan karier. Selain itu, data dari Satu Data Kemnaker mencatat sebanyak 77.965 orang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) antara Januari–Desember 2024 (satudata.kemnaker.go.id), sementara DataIndonesia.id melaporkan 9.547 tenaga kerja di-PHK hingga Oktober 2024, menunjukkan peningkatan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Adapun tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia dilaporkan mencapai 81% pada tahun 2024 berdasarkan survei Mercer.

Permasalahan tingginya tingkat pergantian karyawan dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis dan menjadi perhatian utama bagi para eksekutif (Tupper & Ellis, 2022). Selain itu, tingginya tingkat *turnover* berdampak negatif pada kinerja organisasi, termasuk inovasi dan konsistensi layanan (Taye & Getnet, 2020). Inovasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk mencegah kehilangan karyawan sekaligus memperbaiki kualitas tenaga kerja (Holliday, 2021).

*Turnover intention* merupakan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun terpaksa, karena berkurangnya minat terhadap pekerjaan atau adanya peluang kerja alternatif (Robbins & Judge, 2022; Haque et al., 2017). Kondisi ini menjadi tantangan bagi praktisi sumber daya manusia karena berdampak negatif terhadap produktivitas (Lin & Liu, 2017) dan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Efitriana & Liana, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyelidiki faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, antara lain *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation*.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work discipline* yang rendah membuat karyawan merasa tidak dihargai dan meningkatkan niat untuk mengundurkan diri (Antara et al., 2024; Syapia, 2020; Putri, 2024; Kolompoy, 2019). Sementara itu, *job demands* yang berlebihan dapat menimbulkan stres kerja dan memperbesar niat untuk berpindah (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2019; Schaack et al., 2020; Collie, 2023), meskipun dalam batas tertentu dapat pula meningkatkan produktivitas dan rasa tanggung jawab (Fuadi & Hidayah, 2024; Jannah & Nugroho, 2022). Di sisi lain, *financial compensation* terbukti menjadi faktor penting yang dapat menekan *turnover intention*, karena kompensasi yang baik mendorong loyalitas dan kepuasan kerja (Hasibuan, 2017; Bangun, 2017; Arianto & Wahyuningsih, 2022; Wibowo & Gunarto, 2023; Dhananjaya & Dewi, 2019; Jandu, 2015). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa dinamika *turnover intention* bersifat kompleks dan bergantung pada keseimbangan antara tekanan kerja, penghargaan, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya untuk menguji secara simultan pengaruh *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation* terhadap *turnover intention* dalam konteks divisi penagihan perusahaan leasing sektor yang jarang menjadi objek kajian sebelumnya. Penelitian ini menyoroti bahwa faktor-faktor sumber daya manusia tidak selalu bekerja sesuai dengan asumsi klasik, melainkan dapat menunjukkan pola hubungan yang berbeda bergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, dan karakteristik karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan perspektif baru bahwa *turnover intention* bersifat kontekstual dan tidak dapat dijelaskan hanya melalui generalisasi hasil studi sebelumnya.

Tujuan studi ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh tiga variabel utama, yaitu *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation*, terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi penagihan CV “X”. Batasan penelitian ini meliputi penggunaan tiga variabel independen tersebut, meskipun faktor lain seperti kepuasan kerja, stres, beban kerja, lingkungan kerja, dan ketidakpastian pekerjaan juga berpotensi memengaruhi *turnover intention*.

## II. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan situasi dengan menggunakan data numerik agar menghasilkan gambaran yang akurat dan objektif (Newman, 2019). Pendekatan ini digunakan untuk memformulasikan masalah penelitian sehingga dapat diuji dan dikaji secara kuantitatif.

Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengonversi setiap pernyataan dalam kuesioner menjadi nilai numerik dengan rentang 1 hingga 4, sehingga memungkinkan analisis data dilakukan secara sistematis (Sugiyono, 2019). Sampel penelitian dipilih dengan teknik total sampling, di mana sebanyak 52 karyawan dari sub-divisi penagihan CV "X" dilibatkan sebagai responden berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Daniel, 2011; Taherdoost, 2016). Seluruh responden mengisi kuesioner secara daring melalui platform Google Forms yang dipilih sebagai media pengumpulan data.

Penelitian ini menelaah tiga faktor utama work discipline, job demands, dan financial compensation yang diyakini berpengaruh terhadap turnover intention karyawan. Untuk menganalisis hasil survei, digunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 28 (Ghozali, 2018). Analisis ini memungkinkan peneliti menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sekaligus menjelaskan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap turnover intention dalam organisasi. Secara keseluruhan, pendekatan ini menggabungkan metode kuantitatif dengan analisis terstruktur, yang relevan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil

#### 1. Uji Instrumen

##### Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengukur apakah suatu kuesioner teruji valid. Hasil pengujian koefisien korelasi yang memiliki signifikansi lebih kecil dari 5% menunjukkan bahwa pernyataan tersebut teruji valid menjadi indikator (Ghozali, 2018), dapat dilihat dibawah ini:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

	Indikator	Koefisien Korelasi (r dihitung)	r tabel	Deskripsi
Work Discipline	Wd <sub>1</sub>	0,478	0,000	Valid
	Wd <sub>2</sub>	0,613	0,000	Valid
	Wd <sub>3</sub>	0,432	0,000	Valid
	Wd <sub>4</sub>	0,685	0,000	Valid
	Wd <sub>5</sub>	0,385	0,000	Valid
Job Demands	Jd <sub>1</sub>	0,415	0,000	Valid
	Jd <sub>2</sub>	0,407	0,000	Valid
	Jd <sub>3</sub>	0,445	0,000	Valid
	Jd <sub>4</sub>	0,526	0,000	Valid
	Jd <sub>5</sub>	0,338	0,000	Valid
Financial Compensation	Fc <sub>1</sub>	0,549	0,067	Valid
	Fc <sub>2</sub>	0,519	0,000	Valid
	Fc <sub>3</sub>	0,593	0,032	Valid
	Fc <sub>4</sub>	0,624	0,000	Valid
Turnover Intention	Ti <sub>1</sub>	0,548	0,000	Valid
	Ti <sub>2</sub>	0,115	0,000	Valid
	Ti <sub>3</sub>	0,185	0,000	Valid
	Ti <sub>4</sub>	0,590	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, (2025)

Berdasarkan hasil validitas pada Tabel 1, semua item pernyataan dari setiap variabel penelitian memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$ . Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner valid dan sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini.

### Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan terhadap kuesioner yang berfungsi sebagai indikator bagi setiap variabel atau konstruk dalam penelitian ini. Metode yang digunakan adalah perhitungan nilai *cronbach's alpha*. Mengacu pada pendapat Ghozali, (2018), suatu variabel dinyatakan dapat diandalkan apabila nilai Alpha yang diperoleh melampaui angka 0,6. Hasil lengkap pengujian reliabilitas untuk semua variabel yang diteliti tersaji sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
Work discipline	0,638	Reliable
Job Demands	0,612	Reliable
Financial Compensation	0,684	Reliable
Turnover Intention	0,659	Reliable

Sumber: Data Primer, (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 2, instrumen kuesioner terbukti memiliki keandalan yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *cronbach's alpha* untuk setiap variabel yang melebihi batas 0,6. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa semua butir pertanyaan (item) yang ada di dalam kuesioner adalah valid secara internal dan layak untuk digunakan lebih lanjut dalam analisis penelitian ini.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov. Apabila nilai signifikansi asimtotik lebih dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal, seperti yang terlihat berikut ini:

**Tabel 3. Hasil Pengujian Normalitas: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	"Unstandardized Residual"	Description
Kolmogorov-smirnov z	0.980	Normal
Asymp.signifikasi	0.292	

Sumber: Data Primer, (2025)

Mengacu pada Tabel 3, nilai signifikansi sebesar 0,292 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa residu telah distandarisi dan terdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas prosedur dilakukan melalui pemeriksaan multikolinearitas, yaitu dengan meninjau nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF). Hasil pemeriksaan tersebut dirangkum dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistic		Deskripsi
	Tolerance	VIF	
Work discipline	0.987	1.013	Non Multikolinearitas
Job Demands	0.990	1.010	Non Multikolinearitas
Financial Compensation	0.978	1.023	Non Multikolinearitas

Sumber: Data Primer, (2025)

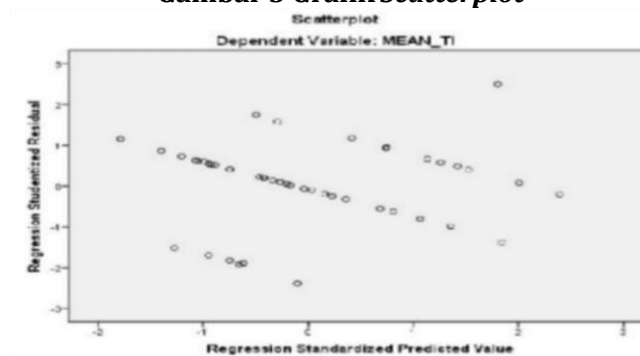


Berdasarkan Tabel 4, nilai toleransi yang hampir mencapai 1 dan nilai VIF yang kurang dari 10 untuk setiap variabel menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen dalam persamaan regresi, yang mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas. Oleh karena itu, semua variabel independen (X) dapat diterima untuk digunakan dalam penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk memeriksa terjadi atau tidaknya ketidakseimbangan dalam varians residu sebuah dengan pengamatan berikutnya. Permodelan regresi dapat dikatakan layak apabila heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian heteroskedastisitas diuraikan dalam tabel di bawah ini:

**Gambar 3 Grafik Scatterplot**



Sumber: Data Primer, (2025)

Analisis gambar 3 (grafik *scatterplot*) menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak, baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, tanpa membentuk pola tertentu. Situasi ini memberikan indikasi kuat bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan demikian, model regresi ini dinilai layak dan andal untuk memprediksi *turnover intention* berdasarkan variabel prediktor seperti *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation*.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation* mempengaruhi *turnover intention*. Hasil dari analisis regresi yang dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25 menunjukkan *output* seperti yang tersaji dalam Tabel 5 di bawah ini:

**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.670	.364		4.590	.000
Work Discipline	.145	.059	.296	2.455	.018
Job Demands	-.202	.070	-.347	-2.884	.006
Financial Compensation	.186	.085	.263	2.173	.035

a. Dependent Variable: *Turnover intention*

Sumber: Data Primer, (2025)

Berdasarkan hasil analisis diatas maka dapat disampaikan bahwa formula analisis regresi linearnya yakni;

$$Y = 1,670 + 0,145X_1 - 0,202X_2 + 0,186X_3 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linier berganda di atas, dapat dilihat bahwa: nilai konstanta sebesar 0,195 menunjukkan bahwa apabila variabel *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation* bernilai nol atau tidak memberikan pengaruh, maka *turnover intention* akan berada

pada angka 0,195. Koefisien regresi variabel *work discipline* sebesar 0,145 memiliki nilai positif, yang menunjukkan adanya hubungan langsung dan signifikan dengan *turnover intention*. Dengan demikian, disiplin kerja terbukti berkontribusi terhadap tingkat keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Nilai koefisien regresi variabel *job demands* sebesar -0,202 menunjukkan hubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tuntutan kerja, semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan. Sementara itu, koefisien regresi variabel *financial compensation* sebesar 0,186 menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompensasi finansial yang diterima karyawan, semakin besar pula pengaruhnya terhadap kecenderungan mereka untuk berpindah kerja.

#### 4. Uji Kelayakan Model

Studi ini melakukan uji kelayakan model untuk menentukan apakah variabel-variabel seperti *work discipline*, *job demands* dan *financial compensation* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil rinci dari uji t parsial tersebut disajikan sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.408	3	.136	7.200	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.906	48	.019		
	Total	1.313	51			

Sumber: Data Primer, (2025)

Merujuk pada tabel 6, hasil perhitungan menunjukkan nilai F sebesar 7,200 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan temuan ini, kami menyimpulkan bahwa *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation* secara kolektif berpengaruh secara nyata pada *turnover intention* (Y).

#### 5. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi ini dilaksanakan guna menilai seberapa besar kontribusi variabel-variabel independen dalam atau memprediksi variabel dependen. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.557 <sup>a</sup>	0.310	0.267	0.13735

a. Predictors: (Constant), Wd, Jd, Fc

b. Dependent Variable: Ti

Sumber: Data Primer, (2025)

Berdasarkan Tabel 7, nilai  $R^2$  sebesar 0,557 menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, karena nilai tersebut lebih besar dari 0,50. Nilai  $R^2$  yang diperoleh adalah 0,310 (atau 31%) dapat dijelaskan atau dipengaruhi secara kolektif oleh *work discipline*, *job demands*, dan *financial compensation* sebesar 31%, sementara 69% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan (atau tidak diteliti) dalam model studi ini.

#### 6. Hasil Uji t

Hasil lengkap dari uji t parsial dalam penelitian ini, yang dihitung menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.670	.364		4.590	.000
Work Discipline	.145	.059	.296	2.455	.018
Job Demands	-.202	.070	-.347	-2.884	.006
Financial Compensation	.186	.085	.263	2.173	.035

a. Dependent Variable: Turnover Intention  
Sumber: Data Primer, (2025)

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel 10, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan batas signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 (atau 5%), dengan rincian sebagai berikut: hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa work discipline berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan nilai koefisien sebesar 0,145 dan tingkat signifikansi  $0,018 \leq 0,05$ . Temuan ini membuktikan bahwa disiplin kerja berkontribusi dalam meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Selanjutnya, variabel job demands menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien -0,202 dan nilai signifikansi  $0,006 \leq 0,05$ . Artinya, semakin tinggi tuntutan kerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sementara itu, variabel financial compensation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien 0,186 dan nilai signifikansi  $0,035 \leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi finansial yang diterima karyawan, semakin besar pula pengaruhnya terhadap niat untuk berpindah kerja.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh *Work Discipline* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work discipline memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal ini dibuktikan melalui uji t yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,018, lebih kecil dari ambang batas 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara nyata terhadap kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Rivai dan Sagala (2019), yang menyatakan bahwa work discipline membentuk karyawan menjadi pribadi yang patuh dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Penerapan disiplin kerja yang adil dan konsisten bagi seluruh karyawan dapat membantu menekan tingkat turnover intention dalam perusahaan. Meski demikian, upaya peningkatan disiplin kerja perlu disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik karyawan agar tidak menimbulkan resistensi.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa peningkatan disiplin kerja justru dapat mendorong sebagian karyawan memiliki turnover intention yang lebih tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penerapan aturan yang terlalu ketat dapat menimbulkan tekanan psikologis, terutama bagi karyawan yang lebih menyukai lingkungan kerja fleksibel dan tidak kaku. Sebaliknya, tingkat disiplin kerja yang rendah juga dapat memicu keinginan untuk keluar dari perusahaan karena karyawan merasa lingkungan kerja kurang terarah dan tidak menghargai profesionalisme.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Antara et al. (2024), Syapia (2020), dan Putri (2024), yang menunjukkan bahwa work discipline memiliki hubungan positif dan signifikan dengan turnover intention. Namun, Kolompoy (2019) berpendapat sebaliknya, bahwa work discipline tidak berpengaruh signifikan terhadap niat resign. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan turnover intention bersifat kontekstual, bergantung pada penerapan kebijakan dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja.

### 2. Pengaruh *Job Demands* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job demands memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji t yang menghasilkan nilai



signifikansi sebesar  $0,006 \leq 0,05$ . Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa job demands berperan penting dalam memengaruhi turnover intention karyawan.

Job demands merujuk pada tekanan yang dialami karyawan dalam upaya mencapai target dan tujuan organisasi di masa depan. Tekanan tersebut dapat berdampak negatif, seperti menimbulkan stres kerja akibat beban kerja yang berlebihan atau lingkungan kerja yang kurang kondusif (Bakker et al., 2003; Bakker & Leiter, 2010). Menurut Elst et al. (2016), job demands mencakup tuntutan fisik, psikologis, dan sosial yang memerlukan upaya berkelanjutan. Dalam konteks perusahaan yang menargetkan pencapaian tertentu dalam waktu terbatas, karyawan kerap menghadapi tekanan tinggi yang dapat meningkatkan risiko turnover intention.

Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dampak job demands tidak selalu bersifat negatif. Fuadi dan Hidayah (2024) serta Scanlan dan Still (2019) menemukan bahwa tuntutan kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan merasa puas setelah menyelesaikan tugasnya. Sejalan dengan itu, Jannah dan Nugroho (2022) menegaskan bahwa job demands juga dapat memberikan efek positif, seperti meningkatkan produktivitas, mempercepat penyelesaian tugas, meningkatkan ketelitian, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

### 3. Pengaruh *Financial Compensation* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa financial compensation memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji t yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,035 \leq 0,05$ . Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi finansial berperan penting dalam memengaruhi niat karyawan untuk berpindah kerja.

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya (Indahingwati & Nugroho, 2020). Menurut Hasibuan, (2017), kompensasi mencakup seluruh penghasilan, baik berupa uang maupun barang, yang diterima secara langsung maupun tidak langsung sebagai balasan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bangun, (2017) menambahkan bahwa kompensasi finansial merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusinya terhadap organisasi. Pemberian kompensasi biasanya disesuaikan dengan posisi dan tanggung jawab yang diemban; semakin tinggi posisi seseorang, semakin besar pula kompensasi yang layak diterima.

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan financial compensation justru diikuti oleh peningkatan turnover intention. Kondisi ini dapat terjadi karena kenaikan gaji sering kali disertai dengan peningkatan beban kerja dan tekanan yang lebih besar dari perusahaan, sehingga sebagian karyawan memilih untuk keluar demi mencari keseimbangan kerja yang lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Arianto dan Wahyuningsih, (2022) serta Wibowo dan Gunarto (2023), yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial yang memadai dapat menurunkan tingkat turnover intention. Selaras dengan itu, Dhananjaya dan Dewi, (2019), Astiko et al., (2012), serta Jandu, (2015) menegaskan bahwa sistem kompensasi finansial yang mencakup gaji pokok, insentif, dan tunjangan yang proporsional dapat membantu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

## IV. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja yang terlalu ketat tanpa memperhatikan kondisi individu justru dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, tuntutan pekerjaan yang seimbang terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, sekaligus menekan tingkat keinginan untuk berpindah kerja karena tidak menimbulkan kelelahan berlebihan. Selain itu, peningkatan kompensasi finansial berupa gaji, tunjangan, dan insentif efektif dalam menurunkan niat keluar dari perusahaan, karena mampu mengurangi tekanan kerja serta lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan.

### Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dengan menunjukkan adanya hubungan yang kompleks antara disiplin kerja, tuntutan pekerjaan, dan kompensasi finansial



dalam memengaruhi *turnover intention*. Temuan ini dapat diintegrasikan ke dalam teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan motivasi dan retensi karyawan. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya penerapan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti penyesuaian aturan disiplin kerja yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, penyeimbangan beban kerja untuk mencegah kelelahan, serta pemberian kompensasi finansial yang kompetitif guna mempertahankan karyawan potensial. Langkah-langkah tersebut dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja organisasi.

### Keterbatasan dan Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, namun memiliki beberapa keterbatasan. Sampel yang digunakan hanya mencakup 52 karyawan dari satu divisi di CV "X", sehingga hasilnya belum sepenuhnya mewakili kondisi tenaga kerja secara lebih luas. Selain itu, penggunaan data yang sepenuhnya bersifat kuantitatif membatasi pemahaman mendalam terhadap pengalaman dan persepsi karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel lintas divisi atau perusahaan serta mengombinasikan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* (FGD), agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga perlu menelusuri peran budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi *turnover intention*, serta menggunakan pendekatan longitudinal untuk menggali dampak jangka panjang disiplin kerja, tuntutan pekerjaan, dan kompensasi finansial terhadap retensi karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini tetap memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis dalam meningkatkan kepuasan dan mengurangi niat keluar karyawan.

### Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada manajemen dan karyawan CV "X" yang telah bersedia menjadi responden, serta kepada semua pihak yang telah memberikan masukan, bimbingan, dan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada LPPM STIESIA Surabaya atas dukungan sumber daya dan fasilitas yang diberikan sepanjang proses penelitian.

### Konflik Kepentingan

Peneliti dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini dilaksanakan secara independen dan hasil penelitian yang diperoleh bebas dari konflik kepentingan. Tidak ada pihak manapun yang memengaruhi, mengendalikan, ataupun memiliki klaim terhadap hasil penelitian ini selain peneliti sendiri.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antara, I. P. C. W., Widiantera, I. M., Fakhrurozi, R. N., S Suidarma, I. M. (2024). Analisis Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di Klapa Resort. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 9(1), 33-45.  
<https://journal.undiknas.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/5272>
- Arianto, D. A. N., S Wahyuningsih, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Niat Keluar Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 1-26.  
<https://doi.org/10.33603/jibm.v6i1.6176>
- Astiko, Y., Djastuti, I., S Mas'ud, F. (2012). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Turnover Intention Tenaga Keperawatan (Studi di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang)*. Diponegoro University.  
<https://repofeb.undip.ac.id/7007/>
- Bakker, A. B., S Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., S Schaufeli, W. B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.  
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., S Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.



Psychology press.

- Bangun, W. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi). *Bandung: Bumi Aksara*.
- Boudrias, V., Trépanier, S.-G., Foucreault, A., Peterson, C., S Fernet, C. (2020). Investigating the Role of Psychological need Satisfaction as a Moderator in the Relationship between Job Demands and Turnover Intention among Nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 213–231. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/ER-10-2018-0277>
- Budun, M., Amberi, M., S Rahmawati, E. (2021). Turnover pada PT. Jasapower Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(2), 38–52. <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/bisnispembangunan/article/view/10958>
- Collie, R. J. (2023). Teacher Well-Being and Turnover Intentions: Investigating the Roles of Job Resources and Job Demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3), 712–726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>
- Daniel, J. (2011). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. Sage.
- Dhananjaya, I. B. G. W., S Dewi, I. G. A. M. (2019). *Pengaruh Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intention Karyawan Koperasi Asadana Semesta Denpasar*. Udayana University.
- Efitriana, I., S Liana, L. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention (Studi pada Yamaha Mataram Sakti Semarang). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 182–188. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/2155>
- Firdaus, I. (2024). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan. CV. Wijaya Mulya Grafika Semarang*. Universitas Semarang.
- Fuadi, M. I., S Hidayah, N. (2024). Pengaruh Job Demands, Job Resources, dan Job Involvement Terhadap Job Satisfaction. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(2), 37–49. <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati/article/view/639>
- Ghozali, I. (2018). Application of Multivariate Analysis with IBM SPSS 25 Program. *Semarang: Diponegoro University Publishing Agency*.
- Gillies, D. A. (1994). *Nursing Management: A Systems Approach*. (No Title).
- Haque, M. A., Fernando, M., S Caputi, P. (2017). The Relationship between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 153(3), <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Holliday, M. (2021). What Is Employee Turnover S Why It Matters for Your Business. *Oracle NetSuite*.
- Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K., Eze, I. C., Omeje, O., S Okonkwo, E. (2023). Expanded-Multidimensional Turnover Intentions: Scale Development and Validation. *BMC Psychology*, 11(1), 271. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2>
- Indahingwati, A., S Nugroho, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka.
- Jandu, M. (2015). Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja Motivasi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention, Studi pada PT. Zenith Allmart Precisindo Sidoarjo. *Jurnal Universitas Narotama*.
- Jannah, K. P. N., S Nugroho, N. E. (2022). Upaya Penurunan Turnover Intention dipengaruhi oleh Tuntutan Kerja, Iklim Organisasi, dan Hubungan Interpersonal pada PT. BFI Finance, Tbk Area Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(7). <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4733>
- Kanchana, L., S Jayathilaka, R. (2023). Factors Impacting Employee Turnover Intentions among Professionals in Sri Lankan startups. *Plos One*, 18(2), <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0281729>
- Kolompoy, D. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 7(4), <https://share.google/Nt2pO20NzOPPr9GdJ>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., S Ruggieri, S. (2022). Predicting and Explaining Employee Turnover Intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>



- Lesener, T., Gusy, B., S Wolter, C. (2019). The Job Demands-Resources Model: A Meta-Analytic Review of Longitudinal Studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Lin, C.-P., S Liu, M.-L. (2017). Examining the Effects of Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership on Turnover Intention. *Personnel Review*, 46(3), 526–550. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>
- Mangkunegara, A. P., S Prabu, A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. *Edisi XIV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.*
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya*. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mulang, H. (2022). Analysis of the Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/169>
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 407–428. [https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal\\_Mix/article/view/1981](https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/1981)
- Newman, A. (2019). Entrepreneurial Self-Efficacy: A Systematic Review of the Literature on its Theoretical Foundations, Measurement, Antecedents, and Outcomes, and an Agenda for Future Research. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 110, pp. 403–419). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- Putri, M. A. (2024). *Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Jamkrida Sumsel (Perseroda)*. [https://repository.unsri.ac.id/143780/3/RAMA\\_61201\\_01011282025122\\_0020058606\\_01\\_from\\_t\\_ref.pdf](https://repository.unsri.ac.id/143780/3/RAMA_61201_01011282025122_0020058606_01_from_t_ref.pdf)
- Rivai, V., S Sagala, E. J. (2019). Resource Management. *People for Enterprise from Theory to Practice*. Jakarta: PT Raja. Grafindo.
- Robbins, S. P., S Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (Update Eighteenth Edition)*. Pearson.
- Scanlan, J. N., S Still, M. (2019). Relationships between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 62. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaack, D. D., Le, V.-N., S Stedron, J. (2020). When Fulfillment is not enough: Early Childhood Teacher Occupational Burnout and Turnover Intentions from a Job Demands and Resources Perspective. *Early Education and Development*, 31(7), 1011–1030. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1791648>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Supriadi, K. V., Trang, I., S Rogi, M. H. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Turnover Intention di PT. Sinar Galesong Prima Cabang Boulevard Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1215–1224. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/35477>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Syapia, N. D. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi pada Karyawan di PT. Antaran Sukses Express)*. Universitas Mercu Buana.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- Tupper, H., S Ellis, S. (2022). *It's Time to Reimagine Employee Retention*. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2022/07/its-time-to-reimagine-employee-retention>
- Vander Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., S Godderis, L. (2016). Job Demands–Resources Predicting Burnout and Work Engagement among Belgian Home Health Care Nurses: A Cross-Sectional Study. *Nursing Outlook*, 64(6), 542–556. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>
- Wibowo, A. R., S Gunarto, D. (2023). Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja, *Soetomo Business Review*, 4, 146–153.