

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, STRES KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION

Oleh:

¹Inni Dian Rohani, ²Dwi Nita Aryani*

^{1,2}Magister Manajemen, STIE Malangkecewara, Malang
Jl. Terusan Candi Kalasan Jl. Candi Waringin Lawang, Mojolangu, Malang, Jawa Timur, 65142

e-mail : innidian@jasatirta1.net¹, dwinita@stie-mce.ac.id²

ABSTRACT

Transformational leadership style can increase employee motivation and job satisfaction. Job stress has the potential to decrease employee satisfaction and increase intention to leave the company. Job satisfaction can be a determining factor in retaining employees to remain committed to the organisation. This study aims to analyse the effect of transformational leadership style, job stress, and job satisfaction on turnover intention; as well as the role of stress and job satisfaction as intervening variables. This type of research is quantitative by distributing questionnaires to employees of Public Company Jasa Tirta I, with a sample of 109 people. Regression test to see the direct effect between variables and mediation test to determine the role of job satisfaction and job stress in mediating the effect of transformational leadership on turnover intention. The results showed that transformational leadership style has a positive effect on job satisfaction and a negative effect on turnover intention. Job stress has a positive effect on turnover intention, while job satisfaction has a negative effect on turnover intention. Job satisfaction and job stress act as significant mediating variables in the influence between transformational leadership and turnover intention. The implication of this study is that companies need to implement effective transformational leadership to increase job satisfaction and reduce turnover intention. Good management of job stress is necessary to retain employees in the long term.

Key words: *Transformational Leadership, Job Stress, Job Satisfaction, Turnover Intention*

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Stres kerja berpotensi menurunkan kepuasan karyawan dan meningkatkan niat untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja dapat menjadi faktor penentu dalam mempertahankan karyawan agar tetap berkomitmen terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention; serta peran stress dan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Perusahaan Umum Jasa Tirta I, dengan sampel 109 orang. Uji regresi untuk melihat pengaruh langsung antar variabel serta uji mediasi untuk mengetahui peran kepuasan kerja dan stres kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Stres kerja berpengaruh positif terhadap

turnover intention, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Kepuasan kerja dan stress kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan perlu menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover intention. Pengelolaan stres kerja yang baik diperlukan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Semua perusahaan tentunya ingin mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, memenuhi target perusahaan yang telah ditetapkan serta sasaran bisnis yang terus meningkat dan berkembang. Hal ini juga berlaku untuk perusahaan yang memberikan layanan jasa kepada pelanggannya maupun menyediakan produk. Perusahaan juga dituntut untuk memenuhi *Key Performance Indikator*, terus meningkatkan pendapatan, efisiensi biaya/beban operasional dan menghasilkan laba oleh pemilik modal, dimana dituntut setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini menuntut adanya langkah-langkah strategis dalam upaya mengelola sumber daya utama di dalam perusahaan tersebut. Terdapat satu sumber daya yang dapat dikatakan paling utama yaitu Sumber Daya Manusia. Manusia memiliki pemikiran konseptual, analitis, inovatif dan strategis yang dapat dioptimalkan untuk mengelola sumber daya lain. Manusia merupakan potensi sumber daya mendasar yang bisa dioptimalkan, ditingkatkan serta dikembangkan oleh perusahaan dalam mendayagunakan sumberdaya lain secara maksimal dan bersamaan.

Supardi & Aulia Anshari (2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok agar mencapai tujuan bersama. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai visi misi perusahaan, salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan adalah dengan mempertahankan gaya kepemimpinan terhadap perusahaan. Gaya Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Menurut Sulistyawati et al., (2022) Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang diyakini efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dalam penelitian Prasetyo et al., (2020) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan visi, perubahan budaya dan perubahan organisasi.

Kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh Stress Kerja. Stres kerja merupakan tekanan yang dialami oleh setiap orang dalam menjalani kehidupan kerjanya, stres sendiri mengandung dua arti yaitu positif dan negatif tergantung bagaimana seseorang dapat mengatasi stres, dalam pandangan positif secara psikologis akan menumbuhkan motivasi dan semangat kerja sedangkan dalam makna negatif dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan, Gilang dalam Fardah & Ayuningtias (2020). Stres pada pekerjaan (Job Stress) adalah pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan". Karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan dan tidak mengetahui bagaimana menyelesaikannya sehingga sangat mungkin untuk terkena stres. Tekanan yang dirasakan karyawan karena perintah atasan maupun tugas-tugas pekerjaan yang tidak dapat mereka selesaikan dengan target pekerjaan yang tinggi merupakan bentuk dari Stress Kerja. Artinya, stres kerja muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang diperintahkan oleh atasan maupun tuntutan pekerjaan yang membuat kinerja menjadi menurun. Dalam

penelitian Quirum (2019) bahwa stress kerja secara simultan dan parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan .

Salah satu tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah agar karyawan dapat bekerja dengan optimal sesuai kompetensinya, berkontribusi, berinovasi, dan bertahan lama mencurahkan semua kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan senantiasa mengupayakan agar tingkat perputaran karyawan berada pada tingkat relatif rendah dengan memperhatikan kebutuhan dari perusahaan. Perputaran karyawan meski tidak selalu berkonotasi negatif tetapi akan mempengaruhi kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Perputaran karyawan yang tinggi menimbulkan dampak negatif antara lain kebutuhan biaya rekrutment dan pelatihan yang besar, serta hilangnya waktu kerja produktif serta menghambat perluasan *networking*.

Dampak negatif adanya perputaran karyawan yang tinggi terhadap kinerja organisasi mendorong perlunya langkah-langkah strategis untuk membuat karyawan merasa betah. Untuk mengidentifikasi tingkat perputaran karyawan, perusahaan dapat melakukan analisis terhadap kecenderungan adanya niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention – TI*). *Turnover intention* adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu (Astuti et al., 2020). Taringan et al., (2021), mengungkapkan bahwa pergantian karyawan adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen dengan alasan tertentu. Sedangkan menurut Deswarta et al., (2021), secara definisi *turnover intention* merupakan sebuah hasrat yang timbul dari dalam seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dipacu oleh faktor lingkungan perusahaan, kompensasi dan sebagainya. Dari sudut pandang perusahaan pergantian karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi ketidakstabilan organisasi berkaitan dengan perekrutan kembali karyawan untuk menggantikan posisi karyawan sebelumnya.

Penelitian Zulfikar, Echdar dan Mustapa (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Putri Ayu Febryani Br S Meliala (2023), mengungkapkan bahwa Tingkat kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh berbagai aspek salah satunya aspek kepemimpinan transformasional.

Penelitian Fathina dan Sary (2019) menemukan adanya pengaruh signifikan negatif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja karyawan pada PT Trisco Tam di bagian produksi. Utama (2021) menyatakan semakin besar gaya kepemimpinan transformasional maka stres kerja semakin rendah. Munaiseche, Areros, Rumawas (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention* di PT Henri Elyon Nrwastu Kota Manado. Sedangkan temuan Wandani, Sunaryo (2022) kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Dewi dan Agustina (2021) menemukan bahwa Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Pradnyana Artha Mandiri Money Changer di Kuta, Badung. Menurut Mangumbahang (2023), kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*; stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun, Anastia, Adriani, Ratnawati (2021), mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap terjadinya *turnover intention*

Menurut Andika (2021), pengaruh stres kerja, konflik kerja terhadap kepuasan kerja adalah negatif. stres kerja. terdapat pengaruh negatif transformational leadership terhadap

stress kerja. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformational terhadap turnover intention, terdapat pengaruh positif stress kerja terhadap turnover intention. Ditambahkan oleh Hidayat, dan Dwiarti (2024), Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan, (2) Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan, (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan, (4) Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan, (6) Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention, (7) Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention.

Perusahaan Umum Jasa Tirta I (PJT I) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara sebagai Pengelola Sumber Daya Air (SDA) yang terbentuk tidak semata-mata berorientasi untuk memupuk keuntungan sesuai Pasal 19 ayat 4 huruf f UU 17/2019 tentang SDA, namun membangun/menjamin kesejahteraan (*wealth creator*). Tugas dan tanggung jawab PJT I sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2010 Pasal 4 adalah melaksanakan pengusahaan SDA dan sebagian tugas dan tanggung jawab. Sesuai Keputusan Presiden Nomor 2 Tahun 2014 wilayah kerja PJT I diperluas menjadi 5 (lima) Wilayah Sungai (WS) yaitu di WS Brantas, WS Bengawan Solo, WS serayu Bogowonto, WS Jratun Seluna, dan WS Toba Asahan.

Kondisi ini menyebabkan karyawan akan bekerja di bawah beragam gaya kepemimpinan ketika sedang menjalankan tugasnya di beberapa wilayah sungai yang terbagi bagi lagi menjadi Divisi dan Sub Divisi. Kajian terhadap tiga variabel tersebut selanjutnya akan dikaitkan dengan identifikasi seberapa kuat niatan untuk mengundurkan diri karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi perusahaan dalam memilih solusi yang tepat untuk mengelola tingkat perputaran karyawan pada kondisi yang ideal.

Dari ketidakkosistenan hasil penelitian terdahulu dan kondisi di PJT 1, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; stress kerja dan turnover intention serta Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention melalui stress dan kepuasan kerja?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kepemimpinan

Menurut Simarmata et al., (2021) Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Sedangkan fungsi Kepemimpinan menurut Simarmata et al., (2021) antara lain :

- a. Fungsi perencanaan, yang harus mengembangkan rencana yang matang dengan mengembangkan dan menyusun strategi yang tepat dan tepat sasaran, sejalan dengan tujuan organisasi
- b. Fungsi komunikator, setiap pemimpin harus menjadi komunikator yang baik secara vertical dan horizontal
- c. Fungsi pemecahan masalah (*problem solving*), seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah yang akan dan telah terjadi, mengetahui apa saja sebabnya dan apa masalahnya.
- d. Fungsi pengawasan, fungsi kepemimpinan yang dikendalikan dengan membangun

hubungan yang luas dengan pemangku kepentingan, dengan organisasi lain (membuka *link*/jaringan), memberikan dukungan kepada anggota atau kelompok, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dengan mengatur waktu dengan baik dan dengan mengembangkan manajemen ke arah yang lebih baik.

- e. Fungsi evaluasi, mengevaluasi kinerja anggota kelompok, memutuskan gagasan/ide sebagai tindakan yang tepat untuk dilakukan dan memberikan nilai objektif sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Rakhma, dkk (2022:43) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Menurut Robbins dalam Herawati & Ranteallo (2020:5) ada empat macam gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan Kharismatik
Para Pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pimpinan mereka
- b. Gaya kepemimpinan Transaksional
Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.
- c. Gaya Kepemimpinan Transformasional
Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.
- d. Gaya Kepemimpinan Visioner
Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan perusahaan yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat mempunyai kekuatan besar yang bisa membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumberdaya untuk mewujudkan tujuan Perusahaan.

Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Prasetyo et al., (2020) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan visi, perubahan budaya dan perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga mencakup empat dimensi utama, yaitu pengaruh yang dianggap ideal, motivasi yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan perubahan atau transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang dapat mampu membuat karyawan lebih giat untuk bekerja di luar kepentingan pribadi, memiliki dampak yang mendalam dan luar biasa bagi karyawan.

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015):

1. Kharisma , dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
2. Motivasi Inspiratif, menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin memotivasi bawahan arti pentingnya visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama.. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
3. Stimulasi Intelektual, menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah.
4. Perhatian yang Individual, menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

Stress Kerja

Definisi stres kerja menurut Vanchapo (2020 : 37) adalah keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapi tekanan yang dihadapinya. Stres kerja dihasilkan oleh efek langsung dari faktor lingkungan kerja pada individu. Stres kerja di kondisi saat ini, dapat menyebabkan ambiguitas peran, terlalu banyak pekerjaan, konflik di dalam peran, dan tekanan waktu selama bekerja dari rumah, sehingga mengurangi kepuasan kerja menurut (Kim dalam Irawanto et al., 2021).

Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Robbin dalam Guridno et al. (2021) yaitu:

- a. Faktor Individu , mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, karakteristik kepribadian bawaan dan terorisme.
- b. Faktor Organisasi, Tuntutan peran mengacu pada tekanan yang diberikan kepada seseorang karena peran spesifik yang mereka mainkan dalam organisasi. Struktur organisasi menentukan tingkat divisi di dalam perusahaan, beratnya aturan dan regulasi, dan lokasi pengambilan keputusan.
- c. Faktor Lingkungan, yang mendukung terjadinya stres yaitu: perubahan dalam lingkungan komersial, Ambiguitas politik, kemajuan teknologi.

Dampak Stres Kerja

Dibedakan menjadi dua yaitu dampak positif dan negatif menurut Priansa dalam (Putri & Sary, 2020) :

- a. Dampak positif dari stres kerja : dapat meningkatkan motivasi pada karyawan, dapat menginspirasi karyawan untuk bisa hidup lebih baik, dan dapat menstimulus karyawan dalam bekerja lebih giat.
- b. Dampak negatif dari stres kerja : adanya dampak subjektif seperti depresi, kehilangan kesabaran, kegelisahan, dan merasa kesepian. Dampak perilaku seperti emosi yang tidak stabil, dan perilaku implusif dalam bekerja.

Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Parker dan De Cotiis dalam (Fridayanti et al., 2021) yaitu :

- a. *Time Pressure* (Tekanan Waktu) yaitu suatu kondisi dimana karyawan mendapatkan tekanan dari tempatnya bekerja untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- b. *Anxiety* (Kegelisahan) yaitu perasaan campuran yang berisikan dengan ketakutan dan keprihatinan mengenai masa-masa yang akan datang

Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Kepuasan karyawan umumnya dianggap sebagai pendorong retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Karyawan yang puas adalah prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan layanan pengakuan. (Paais & Pattiruhu, 2020). Pentingnya perasaan puas diantara karyawan menyebabkan kepuasan kerja menjadi objek yang harus dipertahankan dan diperbaiki.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, setiap karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya dan juga mencurahkan seluruh kompetensi yang dimiliki jika mereka merasakan kepuasan atas apa yang telah diperoleh dari perusahaan. Menurut (Ramdhan & Pasaribu, 2022). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan dimana menyenangi dan mencintai pekerjaan mereka. Pernyataan tersebut di dukung dalam penelitian (Indra & Rialmi, 2022) yang mengatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Sutrisno, 2016) menerangkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Faktor Psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan.
- b. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan.
- d. Faktor Finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.

Untuk melakukan hal tersebut perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. beberapa hal yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah kesesuaian budaya (Moradi, 2012), gaya kepemimpinan (Yates, 2014), tingkat kompenasi yang menarik (Butt, Rehman, & Safwan, 2007), dukungan organisasi (Gillet, Gagne, Sauvagere, & Fauquereau, 2013), pengelolaan stres kerja yang optimal (Kumar & Varma, 2017), meminimalkan adanya ketidakjelasan peran (Chen, Chen, Tsai, & Lo, 2007), dan membangun suasana kerja berbasis keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Azeem & Akhtar, 2014).

Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Ardan dan Jaeleni (2021:3): “*Turnover intention* adalah kecendrungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukar ela karena pilihan pribadi”. Menurut Yucel dalam Ardan and Jaeleni (2021:4) : “*Turnover intention* diartikan sebagai faktor mediasi antara sikap niat untuk berhenti dan benar-benar keluar dari suatu organisasi, keinginan karyawan untuk pindah. Keinginan yang tinggi untuk keluar biasanya menunjukkan bahwa karyawan kecewa dengan posisi posisi mereka yang

diberikan oleh perusahaan, namun kekecewaan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti pekerja yang merasa dibayar lebih rendah, pekerjaan yang kurang sulit dan merasa diabaikan (Ertas 2020:407).

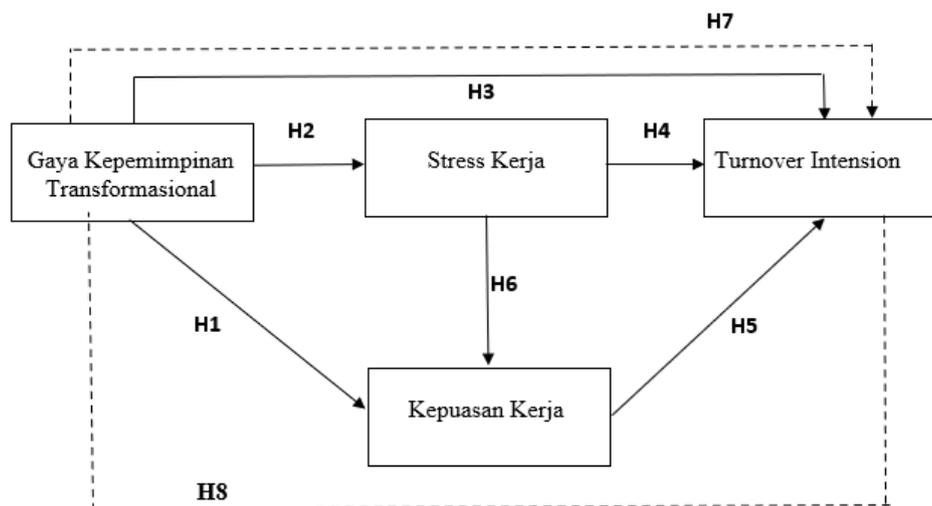
Faktor-faktor *Turnover Intention*

Faktor pendukung *Turnover intention* Menurut Novitasari (2022: 306) terdapat faktor penyebab terdiri dari Gaji, Pengakuan hasil kerja, Kondisi kerja, Hubungan interpersonal, Tantangan pekerjaan itu sendiri, tidak adanya jenjang karir yang jelas dan kesempatan kenaikan jabatan

Indikator *Turnover Intention*

Di dalam Jaelani (2021:6), ada 3 indikator yang dipakai untuk menilai *turnover intention* adalah niatan untuk berhenti (*thoughts of quitting*) dan niatan untuk meninggalkan (*intention to quit*), yang terakhir niatan untuk memperoleh pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

Kerangka Pemikiran



Hipotesis

- H1 : terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
- H2: terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap stress kerja
- H3: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*
- H4: terdapat Pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention*
- H5: terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*
- H6: terdapat Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja
- H7: terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui stress kerja
- H8: terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Jasa Tirta pada Divisi Operasional Bisnis, Divisi Jasa

ASA WS Bengawan Solo, Divisi Jasa ASA WS Toba Asahan, Divisi Jasa ASA WS Jeratun Seluna, Divisi Human Capital, Divisi Akuntansi Keuangan dan Sekretaris Perusahaan yang berjumlah 150 orang. Dari kuisisioner yang disebarakan menggunakan google form ke beberapa Divisi tersebut, peneliti mendapatkan form yang kembali sebanyak 109 orang, yang kemudian menjadi sample pada penelitian ini.

Variable Independen (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan variable dependennya adalah *Turnover Intention* (Y). Pilihan jawaban dari kuesioner dinilai dengan skala Linkert. Dari data yang terkumpul, kemudian dilakukan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, analisis regresi dan analisis jalur dengan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan Umum Jasa Tirta I

Perusahaan Umum Jasa Tirta I (PJT I) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya air. Wilayah kerja perusahaan ini meliputi 5 (lima) Wilayah Sungai (WS), yaitu WS Brantas, WS Bengawan Solo, WS Serayu Bogowonto, WS Jeratun Seluna dan WS Toba Asahan. Perusahaan ini awalnya diberi tugas untuk melaksanakan sebagian tugas dan wewenang Pemerintah dalam mengoperasikan dan memelihara infrastruktur di Wilayah Sungai (WS) Brantas yang meliputi 40 sungai. Pada tahun 1999, nama perusahaan ini diubah menjadi seperti sekarang menjadi Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Pada tahun 2000, pemerintah memperluas wilayah kerja perusahaan ini, sehingga meliputi 25 sungai di WS Bengawan Solo. Untuk mengakomodasi kegiatan pengusahaan yang semakin berkembang, pemerintah kemudian menyempurnakan Peraturan Pemerintah Nomor 93 tahun 1999 dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2010 tentang Perusahaan Umum Jasa Tirta I (PJT I).

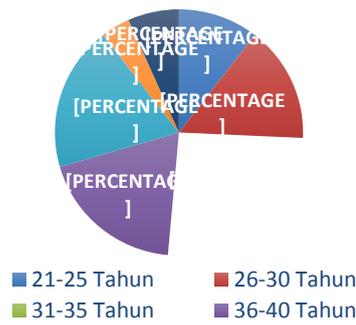
Pada tahun 2014, pemerintah memperluas wilayah kerja PJT I, sehingga meliputi WS Jratunseluna, WS Serayu-Bogowonto, dan WS Toba-Asahan. Pada tanggal 31 Desember 2018, Divisi Energi dan Divisi Jasa Umum dari perusahaan ini resmi dipisah menjadi anak perusahaan dengan nama PT Jasa Tirta Energi. Perusahaan tersebut menyediakan jasa pengerukan, pancang cabut pilar baja lembaran, penyewaan alat berat, penyewaan pilar baja lembaran, pengelolaan infrastruktur sumber daya air, dan pembangkitan Listrik.

Dengan perluasan wilayah kerja sampai dengan Wilayah Sungai Toba Asahan yang berada di Propinsi Sumatera Utara, mengakibatkan Management PJT I melakukan restrukturisasi dan rotasi karyawan disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan dan juga untuk memenuhi tugas dan fungsi PJT I dalam mengelola WS.

Hal ini menyebabkan adanya perubahan pimpinan, perubahan job diskripsi, perubahan nomenklatur dan juga perubahan tempat kerja,

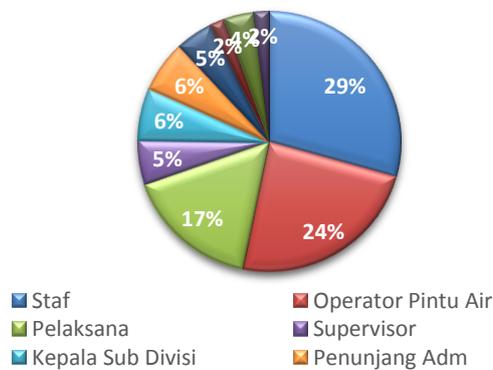
Profil Responden

Kelompok usia responden yang mendominasi, yaitu responden yang berusia 31-35 tahun sebanyak 27 orang (Gambar 1)

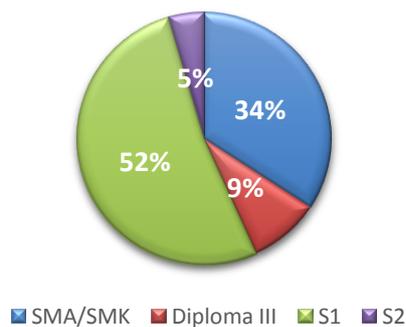


Gambar 1. Profil usia

Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 66 orang (60%) responden perempuan. Gambar 2 menunjukkan responden yang terbanyak memiliki jabatan sebagai staf yaitu 32 orang (29%)



Gambar 2. Profil jabatan



Gambar 3. Profil tingkat Pendidikan akhir

Penyajian data

Dari hasil uji validitas, seluruh item pernyataan dinyatakan valid (table 1). Begitu juga pada hasil uji reliabilitas (Tabel 2).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel

Item	R	r tabel	Keterangan	Item	r	r table	Keterangan
X1 (gaya kepemimpinan transformasional)				Y2 (kepuasan kerja)			
X1.1	0.841	0.188	Valid	Y2.1	0.611	0.188	Valid
X1.2	0.836	0.188	Valid	Y2.2	0.701	0.188	Valid
X1.3	0.848	0.188	Valid	Y2.3	0.731	0.188	Valid
X1.4	0.809	0.188	Valid	Y2.4	0.654	0.188	Valid
X1.5	0.902	0.188	Valid	Y2.5	0.773	0.188	Valid
X1.6	0.885	0.188	Valid	Y2.6	0.790	0.188	Valid
X1.7	0.886	0.188	Valid	Y2.7	0.655	0.188	Valid
X1.8	0.882	0.188	Valid	Y2.8	0.774	0.188	Valid
X1.9	0.902	0.188	Valid	Y2.9	0.784	0.188	Valid
X1.10	0.842	0.188	Valid	Y2.10	0.711	0.188	Valid
Y1 (stress kerja)				Y3 (turnover intention)			
Y1.1	0.567	0.188	Valid	Y3.1	0.707	0.188	Valid
Y1.2	0.630	0.188	Valid	Y3.2	0.867	0.188	Valid
Y1.3	0.547	0.188	Valid	Y3.3	0.644	0.188	Valid
Y1.4	0.706	0.188	Valid	Y3.4	0.804	0.188	Valid
Y1.5	0.591	0.188	Valid	Y3.5	0.612	0.188	Valid
Y1.6	0.769	0.188	Valid	Y3.6	0.750	0.188	Valid
Y1.7	0.501	0.188	Valid	Y3.7	0.587	0.188	Valid
Y1.8	0.513	0.188	Valid	Y3.8	0.767	0.188	Valid
Y1.9	0.757	0.188	Valid	Y3.9	0.704	0.188	Valid
Y1.10	0.711	0.188	Valid	Y3.10	0.743	0.188	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Butir	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1 (Gaya kepemimpinan transformasional)	10	0.961	Reliabel
Y1 (stress kerja)	10	0.833	Reliabel
Y2 (kepuasan kerja)	10	0.895	Reliabel
Y3 (turnover intention)	10	0.895	Reliabel

Semua data sudah diuji normalitas dengan hasil $\alpha > 0.05$, begitu juga pada uji heterokedastisitas. Data juga sudah bebas multikolinier dengan $VIF > 1$ dan < 10 .

Uji hipotesis dan analisis

Selanjutnya dilakukan analisis regresi yang berguna untuk mendapatkan pengaruh variabel independent terhadap variable dependent. Tabel ringkasan hasil analisis data sebagai berikut:

Tabel 3. Ringkasan uji Regresi

Variabel	B	Thit	P Value	Hipo-tesis	Ket
Konstanta	4,268				
Gaya Kepemimpinan-Kepuasan	0,448	7,668	0,000	H1	Diterima
Gaya Kepemimpinan- Stress	-0,420	-6,654	0,000	H2	Diterima
Gaya Kepemimpinan-Turn over	-0,056	-0,714	0,477	H3	Ditolak
Stress - Turn over	0,628	7,427	0,000	H4	Diterima
Kepuasan - Turn over	-0,408	3,880	0,000	H5	Diterima
Stress-Kepuasan	-0,212	-2,811	0,006	H6	Diterima
Adjusted Rsquare	0.65				
Gaya Kepemimp-Stress-Turn over	-0,420 x 0,628 = -0,264 (0,00)			H7	Diterima
Gaya Kepemimp-Kepuasan-Turn over	0,448 x -0,408 = -0,183 (0,00)			H8	Diterima

Hipotesis 1: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Terlihat dari Tabel t hitung lebih dari besar t tabel ($10.609 > 1.982$) dan p-value t yang lebih kecil dari α ($0.000 < 0.050$) seperti pada Tabel 3, dengan demikian disimpulkan Variabel Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap variabel kepuasan kerja. Koefisien positif menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Oleh karena itu Hipotesis 1 diterima. Hal ini sejalan dengan kondisi dilapangan dimana pemimpin di Perum Jasa Tirta I selalu menginspirasi terhadap hal-hal yang baru yang positif, selalu mengkomunikasikan terhadap target Perusahaan yang harus dicapai dengan bijaksana, serta memberikan keyakinan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik kepada karyawan, serta memberikan reward yang dapat motivasi kinerja karyawan.

Hipotesis 2: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap stress kerja

Dari table 3 menunjukkan t hitung lebih dari besar t tabel ($6.684 > 1.982$) dan p-value t yang lebih kecil dari α ($0.000 < 0.050$). Hal ini membuktikan bahwa Variabel X1 (Gaya kepemimpinan transformasional) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel Y1 (stres kerja), dengan demikian Hipotesis 2 diterima. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menurunkan variabel Y1 (stres kerja) secara signifikan, dikarenakan gaya kepemimpinan transformational mampu

1) Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja.

Pemimpin transformasional sering kali mampu memotivasi anggota tim dengan memberikan visi yang jelas dan tujuan yang bermakna. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan yang lebih besar, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi, yang mengurangi perasaan stres akibat rutinitas yang monoton. Hal ini terjadi di Perum Jasa Tirta I, dimana di setiap Divisi diberikan KPI (Key Performance Indicator) yang terukur dan terdapat target yang harus dicapai dimana apabila target yang sudah ditetapkan bisa tercapai maka akan berpengaruh langsung terhadap pendapatan yang diterima oleh karyawannya, dan juga sebaliknya. Target yang ditetapkan oleh Perusahaan dari tahun ke tahun selalu meningkat sehingga memacu karyawannya untuk lebih profesional dalam bekerja dan lebih kompeten dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2) Memberikan Dukungan Emosional dan Inspirasi :

Pemimpin transformasional cenderung menunjukkan empati dan perhatian terhadap kebutuhan emosional anggotanya. Mereka memberi dukungan dan dorongan, yang

menciptakan lingkungan yang positif dan aman secara emosional. Lingkungan yang mendukung ini dapat membantu mengurangi perasaan terisolasi atau cemas, yang sering menjadi faktor penyebab stres. Kondisi ini sangat relevan dengan yang terjadi di Perum Jasa Tirta I dimana sering kali pertemuan/diskusi/rapat untuk membahas permasalahan Perusahaan dilakukan dengan metode FGD (Forum Group Discussion) sehingga bisa menampung aspirasi seluruh karyawannya yang nantinya dibuatkan kesimpulan dari hasil FGD tersebut dan dirumuskan dalam suatu Peraturan Direksi.

3) Peningkatan Hubungan Sosial.

Gaya kepemimpinan ini mendorong kerja sama tim yang lebih erat dan komunikasi yang lebih terbuka. Dengan hubungan sosial yang lebih kuat, anggota tim merasa lebih didukung dan kurang merasa terisolasi, yang dapat mengurangi stres. Pemimpin di Perusahaan Umum Jasa Tirta I sering mengadakan kegiatan-kegiatan sosial yang bertujuan mempererat persaudaraan antar karyawan dan keluarga karyawan sehingga terjadi peningkatan hubungan sosial antar karyawan, misal Family Gathering, kegiatan bantuan-bantuan kepada keluarga karyawan yang sedang sakit atau tertimpa musibah dan kegiatan kegiatan sosial yang lain.

4) Fokus pada Pengembangan Diri:

Pemimpin transformasional sering menginspirasi anggota tim untuk terus berkembang dan mencapai potensi penuh mereka. Rasa pencapaian dan perkembangan pribadi ini membantu meningkatkan rasa percaya diri dan mengurangi stres yang mungkin timbul akibat rasa stagnasi atau ketidakmampuan berkembang. Pemimpin di Perum Jasa Tirta I memberikan kesempatan seluas luasnya kepada karyawan untuk bisa mengembangkan diri baik secara teknis maupun hobby yang dimiliki, misal diberi kesempatan untuk mengikuti seminar-seminar nasional dan internasional untuk pengembangan diri serta mengembangkan hobby-hobby yang lain, misal olah raga dan lain sebagainya. Penelitian Hidayat (2019) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung negatif terhadap stres kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan tidak langsung positif terhadap stres kerja. Semakin positif kepemimpinan transformasional, stres kerja cenderung menurun.

Hipotesis 3: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan tabel 3, Variabel Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Hal ini dibuktikan t hitung lebih kecil dari t tabel ($0.714 < 1.983$) dan p-value t yang lebih besar dari α ($0.477 > 0.050$). Pengujian ini menunjukkan keputusan bahwa H_3 ditolak, yang menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional tidak mempunyai kekuatan untuk mengubah (*Turnover Intention*) karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa turnover di perum Jasa Tirta tidak didasarkan oleh gaya kepemimpinannya, namun bisa karena factor yang lain. Melihat hasil statistic, turn over intention ternyata lebih dilatarbelakangi stress kerja dan kepuasan kerja.

Hipotesis 4: pengaruh stress kerja terhadap turn over intention

Karena hasil uji statistic menunjukkan t hitung lebih besar dari t tabel ($7.427 > 1.983$) dan p-value t yang lebih kecil dari α ($0.000 < 0.050$) seperti pada tabel 3, maka pengujian ini menunjukkan keputusan bahwa H_4 diterima. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan stress kerja karyawan dapat meningkatkan *Turnover Intention* secara signifikan. Kondisi seperti ini bisa diterima karena karyawan yang dipindahkan ke divisi lain yang berada di kota lain atau luar pulau dapat menciptakan kondisi yang stress pada

karyawan karena lokasi bedungan atau kantornya jauh dari kota atau keramaian. Hal ini bisa menjadi alasan yang cukup kuat yang melatarbelakangi mengapa banyak karyawan di Perum Jasa Tirta kemudian mengundurkan diri (resign) sehingga *turn over* nya cukup tinggi.

Hipotesis 5: terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*

Tabel 3 menjelaskan *t* hitung lebih besar dari *t* tabel ($3.880 > 1.982$) dan *p*-value *t* yang lebih kecil dari α ($0.000 < 0.050$). Pengujian ini menunjukkan keputusan bahwa H_5 diterima, yang berarti ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turn over intention*. Koefisien negatif menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat menurunkan *Turnover Intention* secara signifikan.

Besarnya kontribusi pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.650. Hasil tersebut menjelaskan kontribusi pengaruh dari variabel bebas X1 (Gaya kepemimpinan transformasional) Y1 (stress kerja), dan Y2 (kepuasan kerja) yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap variabel Y3 (*Turnover Intention*) adalah sebesar 65.0%, sedangkan 35.0% lainnya disumbangkan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diteliti.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional, stress kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*, hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional cenderung menurunkan *turnover intention* karena pemimpin yang inspiratif dan suportif membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih terikat dengan organisasi. Stres kerja yang tinggi cenderung meningkatkan *turnover intention*, karena karyawan merasa tidak nyaman dan tertekan dalam pekerjaannya

Kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kecil niat karyawan untuk *turnover intention*. Hal ini juga dijelaskan dalam Penelitian dilakukan juga oleh Yusuf Khoirul Hidayat, Rina Dwiarti (2024), yang membuktikan bahwa: (1) Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan, (2) Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan, (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan, (4) Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan, (6) Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*, (7) Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*.

Hipotesis 6: stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Tabel 3 menunjukkan *t* hitung lebih dari besar *t* tabel ($-2.811 > -1.982$) dan *p*-value *t* yang lebih kecil dari α ($0.006 < 0.050$) dengan arah negatif, dan pengujian ini menunjukkan keputusan bahwa H_6 diterima kebenarannya yaitu variabel stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Koefisien negatif menunjukkan bahwa peningkatan stress kerja) dapat menurunkan kepuasan kerja secara signifikan. Stres kerja yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja karena menimbulkan pekerjaan yang membuat karyawan merasa tertekan secara berlebihan akan membuat mereka merasa tidak puas. Hal ini juga dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dhillon, Hardiyanti, (2013) stress kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan pada perusahaan PT. Saudara Cemerlang Abadi.

Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis 7: terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention melalui Stress Kerja

Guna mengetahui pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* melalui Stress Kerja dapat dilihat pada tabel 3 . Dari table 3 tersebut dapat diketahui jika gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui stress kerja, dikarenakan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap stress kerja adalah signifikan. Begitu juga dengan pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention* juga signifikan. Hasil pengaruh tidak langsung (-0,264) lebih besar dari pada pengaruh langsung (-0.056). hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi stress kerja, yang kemudian baru mempengaruhi *turnover intention*. Gaya kepemimpinan yang baik, tentunya akan mengurangi stress karyawan, yang mana akan menekan *turnover* karyawan agar tidak keluar dari perusahaan.

Hipotesis 8: terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap

Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Guna mengetahui pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja dapat dilihat pada table 3. Berdasar hasil perhitungan seperti yang tercantum pada table 3 maka dapat diketahui jika gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Begitu juga dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* juga signifikan.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I, sehingga. Hipotesis 1 diterima, yaitu ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap stress kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I, sehingga Hipotesis 2 yang diajukan diterima, yaitu ada hubungan negative yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap stress kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Hipotesis 3 yang diajukan ditolak,

Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I sehingga Hipotesis 4 diterima, yaitu ada hubungan positive yang sangat signifikan antara stress kerja terhadap *Turnover intention*

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. dengan demikian Hipotesis 5 diterima, yaitu ada hubungan positive yang sangat signifikan antara kepuasan terhadap *Turnover intention*

Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I, maka Hipotesis 6 diterima, yaitu ada hubungan positif yang sangat signifikan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja

Koefisien determinasi (*r square*) sebesar 0.650 menunjukkan gaya kepemimpinan, stress kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan *Turnover intention* sebesar 65.0%, sisanya sebesar 35.0% dipengaruhi oleh variable yang lain yang tidak diteliti.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negative terhadap *Turnover Intention* melalui stress kerja, sehingga Hipotesis 7 diterima. Berarti gaya kepemimpinan yang kurang baik akan mempengaruhi *Turnover intention* melalui stress kerja yang tinggi

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negative terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja, maka Hipotesis 8 diterima. Berarti gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya menurunkan *Turnover intention*.

Dengan demikian, stres kerja dan kepuasan kerja merupakan variable intervening dalam pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap turnover intention.

Saran

Adapun saran-sarannya adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap stres kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Diharapkan Kepemimpinan di Perum Jasa Tirta I mampu menghadapi segala situasi yang sulit di Perusahaan, bisa memberikan keyakinan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik kepada karyawan, selalu memberdayakan seluruh bawahannya menjadi *team work*, serta selalu memperhatikan keinginan karyawan serta dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Diharapkan Kepemimpinan di Perum Jasa Tirta I selalu menginspirasi terhadap hal-hal yang baru yang positif, selalu mengkomunikasikan terhadap target Perusahaan yang harus dicapai dengan bijaksana, serta memberikan keyakinan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik kepada karyawan.
3. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Untuk itu diharapkan Perusahaan menyediakan fasilitas dan keleluasaan bagi karyawan untuk berkarya, berinovasi dan berkreasi mengembangkan bakat dan pikirannya, dan menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan job diskripsinya.
4. Secara simultan, Gaya kepemimpinan transformasional dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Diharapkan Kepemimpinan di Perum Jasa Tirta I dapat memberikan kesejahteraan kepada karyawan disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban, memberikan dukungan penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawannya, memberikan promosi atau *reward* kepada karyawan atas kinerja yang dihasilkan, serta menciptakan lingkungan sosial yang nyaman bagi seluruh karyawan.
5. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I.
6. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Untuk itu diharapkan Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman dalam bekerja, Perusahaan memberikan beban pekerjaan sesuai dengan job diskripsi dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, serta mengintensifkan komunikasi yang sehat antara pimpinan dan karyawan sehingga terjalin *team work* yang harmonis.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Untuk itu diharapkan Perusahaan dapat menciptakan lingkungan

kerja yang kondusif dan nyaman dalam bekerja, Perusahaan memberikan beban pekerjaan sesuai dengan job diskripsi dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung persaingan yang sehat yang mendukung percepatan pengembangan perusahaan.

8. Secara simultan, Gaya kepemimpinan transformasional, stress kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* di Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Sehingga diharapkan seorang pemimpin dapat memberikan visi dan misi yang jelas, serta memastikan karyawan memahami tujuan dan arah Perusahaan, memberikan fasilitasi pengembangan karyawan, memberikan teladan, menyediakan fasilitasi komunikasi terbuka, meningkatkan Kepuasan Kerja dengan memberikan pengakuan dan penghargaan, serta mengembangkan program retensi karyawan untuk mengurangi turnover intention.
9. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui stress kerja, sehingga perlu dilakukan pengelolaan Stres Kerja dengan cara a. Identifikasi sumber stress, mencari penyebab stres kerja dan mencari solusinya. b. Fasilitasi komunikasi terbuka antara pemimpin dan karyawannya
10. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja. Diharapkan pemimpin dapat memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan, memberikan kesempatan untuk berkembang kepada karyawan, serta memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Dan juga memberikan kompensasi yang adil sesuai dengan kontribusi mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Alfonita, F. (2018). No Analysis of the co-dispersion structure of health-related indicators in the center of a sense of health subjectivity *Title Computers and Industrial Engineering. Journal 2(1)*.
- Allen, C. (2022, November 22). *Five Ways Organizations Can Level Up Their Team Building*. Retrieved December 23, 2024, from Forbes Coaches Council Featured Articles, Leadership Development, Team Coaching: <https://insightbusinessworks.com/category/forbes-coaches-council-featured-articles/>
- Ananda. (2022). *Modul Praktikum Manajemen Sumber Daya Manusia Working Paper*. Jakarta: Universitas Bakrie.
- Antaiwan Bowo Pranogyo, J. H. (2023). Analisis Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan : Literatur Review. *JEMSI Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 173.
- Ardan, M. &. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tunover. Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. Sumatera Utara: CV Pena Persada.
- Ardian. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB. *Jurnal 4(2)*, 119-132.

- Astiti, M. W. (2020). The role of organizational commitments in mediating the effect of work motivation and job satisfaction towards turnover intention on nurses private hospital. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 25-34.
- Ayuningtias, F. &. (2020). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada CV Fatih Terang Purnama). *e-jurnal mitra manajemen*.
- Bashori. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam. Al-Tanzim. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 73-84.
- Bathena, Z. (2018). Why job satisfaction is an important phenomenon of the vicious circle. *Pridobljeno s <https://www.entrepreneur.com/article/310608>*.
- Boss, J. (2018). Employee Turnover Is The Highest It's Been In 10 Years. Here's What to Do About It.
- Cheng, K. H.-Y. (2020). Initial Evidence on the Impact of Big Data Implementation on Firm Performance. *ProQuest One Academic; SciTech*, 475-487.
- Deswarta, D. &. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover intention Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru. *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 58-63.
- Emanuela, G. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stress Kerja Pada PT Sulawesi Jaya Metalindo. *Repository Universitas Hasanudin Makassar*.
- Evila Yolanda Putri, A. P. (2022). Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 43.
- Fransisco, A. Y. (2023). Peran Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Kesiapan Berubah Karyawan Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 37.
- Fridayanti., A. P. (2021). Peran Hardiness sebagai Moderator dalam Pengaruh Job Insecurity Terhadap Job Stress. *Jurnal Psikologi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Jawa Barat*.
- Handoko, H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indra Kharis, M. S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal*.

- Indra, F. J. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Ilmu Pengetahuan Teknologi dan Humaniora*, 90-99.
- Innes Ardian Novitasari, R. S. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Employe Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PO Jaya Ponorogo). *Jurnal Ilmiah Edunomika*.
- Ioannidis, J. P. (2018). *Why most published research findings are false. Getting to Good: Research Integrity in the Biomedical Sciences*. Retrieved January 6, 2025, from Journal PMID: <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.0020124>
- Irawanto, D. W. (2021). Work From Home: Measuring Satisfaction Between Work-Life Balance And Work Stress During The Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Economies* 9(3), 1-13.
- Iskamto, D. (2021). Stress and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Social and Management Studies. International journal of social and management studies*, 142-148.
- Jufrizen. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 49-50.
- Kuncoro, M. (2020). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Laily Nurida Safitri, M. A. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja perawat Dengan Mediasi Stress Kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara (JMD)*.
- Muhammad Taufiq Azhari, T. R. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Munajat, J. (2021). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk pengembangan profesionalisme guru*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Mandiri.
- Natalia. (2018). Pengaruh Stress Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Global Marinedo Safety Indonesia. *Repository UP Batam Prodi Manajemen*.
- Niken Herawati, a. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT JMS Jakarta. *Jurnal Intelektiva*, 5.
- Nikmat, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Jakarta: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.

- Novia Sulistyawati, I. K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 31.
- Nusran. (2019). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Stres Kerja Pada Pekerja Bagian Produksi Kecap Di PT. Heinz ABC Indonesia-Daan MogoT Tahun 2019.
- Paais, M. a. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pengarang, M. R. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Pascal Books.
- Prasetyo. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi Universitas Riau Kepulauan*.
- Pricelda, A. &. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Turnover intention sebagai Mediasi pada Karyawan PT Farmasi XYZ dalam Masa Pandemi COVID-19. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 712-721.
- Rahul, C. (2019). Building Performance Service Through Transformational Leadership Analysis, Work Stress And Work Motivation (Empirical Case Study In Stationery Distributor Companies). *Dijemss*, 87-107.
- Reitz, J. (2017). *Group Effectiveness in Organizations*. Universitas Michigan : Scott Foresman.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition. Pearson Education Limited*.
- Romadhona, W. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Kepercayaan Kepada Pemimpin Terhadap Work Engagement Pada Pegawai Puskesmas Kwadungan Ngawi. *JRMA / Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*,.
- Sangidah, U. P. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 4 (1), 35-116.
- Simarmata, M. R. (2021). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan kerja (Studi pada Pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) KantorCabang Bandara Husein Sastranegara Bandung). *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Smith, J. e. (2020). Emotional Stability and Leadership Effectiveness in Aviation. *Journal of Aviation Psychology*, 123-138.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi, M. (2023). *Buku Ajar Dasar Metodologi Penelitian*. Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Supardi, A. A. (2022). Pengaruh KEpemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IX Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 85.
- Suparman. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*. Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Supriadi. (2021). Analisis Faktor - Faktor Yang Menyebabkan Turnover Intention Di PT Galesong Prima Cabang Boulevard Manado. *Jurnal EMBA* , 1217.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tarigan, R. H. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Efarina Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan Tahun 2019. *Journal Of Healthcare Technology And Medicine*, 580-594.
- Trisna, A. &. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. . *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 127.
- Vanchapo, S. M. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Pasuruan, Jawa Timur: CV. Penerbit. Qiara Media.
- Vira Sani Putri, F. P. (2020). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Lestari Busana Anggun Mahkota Di Bagian Produksi). *Jurnal Mitra Manajemen* .
- Wicaksono, A. (2022). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pengantar Ringkas)*. Yogyakarta: Penerbit Garudhawaca.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Depok: PT Rajagrafindo Perkasa.