

**Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan
Turnover Intention pada Karyawan Perusahaan Penyedia Jasa Konsultasi
Pengembangan Sumberdaya Manusia**

Sumrahadi¹, Elvira Azis², Ikeu Kania³, Nadya Pradipta Respati⁴, Alya Rahmadhanty⁵

^{1,2,4,5} *School Economic & Business, Telkom University, Bandung, Indonesia*

³ *Faculty of Social and Political Sciences, Garut University, Indonesia*

Partono67@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention pada organisasi yang bergerak di bidang konsultasi. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu cepat dan sering dapat merugikan perusahaan karena harus menyiapkan sumberdaya manusia yang baru serta melatihnya. Berbagai cara dilakukan organisasi agar karyawan khususnya yang berprestasi tidak berencana untuk mengundurkan diri. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengevaluasi kebijakan terkait pengelolaan sumberdaya manusia dalam upaya meminimalkan niat karyawan untuk mundur. Responden untuk penelitian ini sebanyak 75 orang karyawan yang terdiri dari manajer, supervisor dan pelaksana. Analisis korelasi dengan program SPSS digunakan untuk mengukur seberapa kuat hubungan antara variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi positif yang kuat dengan tingkat kepuasan kerja dan stres kerja juga berkorelasi positif dengan niat untuk mengundurkan diri. Hasil ini sesuai dengan karya ilmiah sebelumnya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diakui memiliki banyak manfaat positif. Sebagian kecil dari niat karyawan untuk mundur disebabkan tingkat stres kerja yang dialami. Dengan demikian organisasi perlu memperbaiki kondisi yang menyebabkan stres agar niat karyawan untuk mundur berkurang. Temuan lain dari penelitian ini adalah tidak adanya korelasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan niat untuk mengundurkan diri. Niat karyawan untuk didorong oleh faktor lain misalnya adanya tawaran yang menarik atau kesempatan yang lebih baik. Hal ini menjadi masukan agar organisasi senantiasa memperhatikan kondisi eksternal dan melakukan penyesuaian terhadap kondisi internal jika dinilai sudah kurang memadai.

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

1. Pendahuluan

Setiap entitas bisnis tentu ingin mencapai sasaran bisnis dan terus berkembang. Hal ini berlaku baik untuk perusahaan yang menyediakan produk maupun yang memberikan layanan jasa kepada pelanggannya. Di samping itu entitas bisnis tersebut juga dituntut untuk terus menghasilkan laba oleh pemilik atau pemegang saham. Kondisi ini menuntut adanya langkah-langkah strategis dalam mengelola sumberdaya utama di dalam perusahaan tersebut. Seperti diketahui perusahaan memiliki beragam sumberdaya di antaranya mesin, permodalan, aset nyata dan tidak nyata (formula, konsumen, pemasok, sistem operasi), dan sumberdaya manusia. Beragam sumberdaya tersebut memiliki kekhasan dan manfaat masing-masing yang saling menunjang. Meski demikian terdapat satu sumberdaya yang dapat dikatakan paling utama yaitu manusia. Manusia memiliki pemikiran konseptual, analitis, dan strategis yang dapat dioptimalkan untuk mengelola sumberdaya lain. Manusia merupakan sumberdaya mendasar yang bisa dioptimalkan perusahaan dalam mendayagunakan sumberdaya lain secara bersamaan.

Sumberdaya manusia yang memiliki kontribusi bagi perusahaan adalah sumberdaya yang berprestasi dan berkinerja unggul. Untuk mendapatkan karyawan yang terpilih perusahaan melakukan

serangkaian langkah pengelolaan sumberdaya manusia yang terintegrasi dengan baik. Salah satu tujuan pengelolaan sumberdaya manusia adalah agar karyawan yang terpilih bisa bekerja, berkontribusi, dan bertahan lama. Perusahaan senantiasa mengupayakan agar tingkat perputaran karyawan berada pada tingkat relatif rendah. Perputaran karyawan meski tidak selalu berkonotasi buruk akan mempengaruhi kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Dengan demikian tingkat perputaran yang terkendali merupakan salah satu sasaran pengelolaan sumberdaya manusia. Perputaran karyawan yang tinggi menimbulkan dampak negatif antara lain menurunnya angka penjualan, berkurangnya kepuasan pelanggan, kebutuhan biaya rekrut dan pelatihan yang besar, serta hilangnya waktu kerja produktif. Apabila dibiarkan dalam jangka panjang kondisi tersebut merupakan indikasi yang buruk dan bisa mempengaruhi kinerja organisasi (Forbes Coaches Council, 2019). Menurut Boss (2018) saat ini tingkat perputaran karyawan mencapai angka tertinggi dalam sepuluh tahun terakhir. Pendapat ini dikuatkan oleh Natalia (2018) yang memaparkan fakta bahwa jumlah karyawan yang keluar naik 3,58 juta atau 2,4% dari keseluruhan tenaga kerja AS. Angka ini terakhir kali terjadi pada tahun 2001.

Dampak negatif adanya perputaran karyawan yang tinggi terhadap kinerja organisasi mendorong perlunya langkah-langkah untuk membuat karyawan merasa betah. Untuk mengidentifikasi tingkat perputaran karyawan, perusahaan dapat melakukan analisis terhadap kecenderungan adanya niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention* – TI). Pengunduran diri karyawan biasanya diawali dengan munculnya niat untuk mundur dengan berbagai alasan (Forbes Coaches Council, 2019). Untuk menentukan strategi meminimalkan tingkat pengunduran diri perusahaan perlu mengetahui faktor apa saja yang menyebabkannya. Wahyudi (2016) menjelaskan bahwa perpindahan karyawan dapat dipicu oleh ketidakpuasan terhadap gaji, rekan kerja, dan beban kerja. Masih menurut Wahyudi (2016) karyawan akan merasa betah dengan pekerjaan yang memiliki suasana kantor kondusif dan mendukung produktivitas mereka. Faktor lain yang dapat mempengaruhi munculnya niat karyawan untuk mengundurkan diri adalah sistem rekrutmen dan seleksi yang tidak dilakukan dengan baik (Mujkic, Sehij, Rahimic, & Jusic, 2014), ketidakjelasan peran atau pekerjaan (Jaramilo, Mulki, & Solomon, 2006), karier yang tidak berkembang (Cao, Chen, & Song, 2013), tingkat keterlibatan rendah (Sultana & Jabeen, 2018), rendahnya komitmen terhadap organisasi (Susanto & Gunawan, 2013), kurangnya dukungan organisasi (Park, Newman, Zhang, Wu, & Hooke, 2015), stres kerja (Rehman, Khan, & Afzal, 2010), dan gaya kepemimpinan (Ennis, Gong, & Okpozo, 2016).

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kepuasan kerja dalam mengurangi niat karyawan untuk mengundurkan diri. Ketiga variabel bebas ini dipilih dengan latar belakang sebagai berikut; kepuasan kerja merupakan tolok ukur utama yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah kebijakan pengelolaan sumberdaya manusia di suatu perusahaan berhasil atau tidak; gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berfluktuasi jika dikaitkan dengan pengelolaan satu tim kerja; sedangkan stres kerja dipilih dengan dasar pemikiran bahwa dalam setiap pekerjaan senantiasa mengandung unsur stres, tingkat stres seperti apa yang masih dapat ditangani oleh karyawan sehingga tidak menyebabkan efek negatif. Pada dasarnya ketiga variabel bebas ini merupakan aspek yang terkait erat dengan karyawan dan relatif sulit dikendalikan.

Industri jasa konsultasi masih jarang menjadi objek penelitian terkait pengelolaan sumberdaya manusia dan perilaku organisasi. Hal ini mungkin didasarkan pada sifat pekerjaan dan model ikatan yang relatif berbeda dengan pekerjaan kantoran pada umumnya. Sebagian pekerjaan dilakukan diluar area kantor dan mereka menghadapi klien yang senantiasa berubah. Model pekerjaan ini seringkali dikelola berdasarkan tim kecil yang relatif cepat berubah menyesuaikan dengan pesanan klien. Kondisi ini menyebabkan karyawan akan bekerja di bawah beragam gaya kepemimpinan ketika sedang menjalankan proyek. Di samping itu, karyawan senantiasa menghadapi kondisi atau tantangan baru. Setidaknya mereka dihadapkan pada kompleksitas masalah yang beragam sesuai dengan klien yang ditangani. Pekerjaan sebagai konsultan memberikan kesempatan belajar yang besar serta tantangan yang beragam. Individu yang merasa cocok dengan jenis pekerjaan ini akan menikmati keragaman tersebut. Kondisi-kondisi tersebut membuat penelitian ini relatif menarik karena akan bisa mengidentifikasi apakah karyawan merasa sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, bagaimana interaksi mereka dengan beragam gaya kepemimpinan, serta bagaimana mereka mengelola tekanan yang timbul akibat pekerjaan yang senantiasa dihadapkan pada perubahan kontinyu. Kajian terhadap tiga variabel tersebut selanjutnya akan dikaitkan dengan identifikasi seberapa kuat niatan untuk mundur dalam diri karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi perusahaan dalam memilih solusi yang tepat untuk mengelola tingkat perputaran karyawan pada kondisi yang ideal.

2. Studi Pustaka

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Baysak & Yener (2015) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan dimana pemimpin senantiasa memotivasi pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2017) menyampaikan ciri khas gaya kepemimpinan transformasional adalah menginspirasi pengikutnya dengan cara meningkatkan komitmen untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional ini dikenal sebagai gaya yang mengedepankan interaksi positif dengan bawahan melalui pemberian motivasi, mendorong komitmen kerja, dan menekankan bahwa pencapaian tujuan organisasi akan berdampak positif bagi capaian individu. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Hakam & Ruhana (2015) bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahan untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional juga mengubah sudut pandang karyawan sehingga menjadi lebih terikat dengan organisasi dan bersedia menjalankan pekerjaan lebih dari yang disyaratkan (Mujkic, Sehić, Rahimić, & Jusić, 2014).

Bagaimana seseorang dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional? Seperti sudah dibahas oleh berbagai penulis, bahwa gaya kepemimpinan dapat dibentuk. Fitriani (2014) menjelaskan faktor yang bisa membantuk kepemimpinan transaksional diantaranya prinsip kepedulian dan pengembangan anggota dengan secara rutin mengevaluasi kemampuan dan potensi bawahan serta mengidentifikasi kemungkinan untuk peningkatan tanggung jawab dimasa mendatang. Selanjutnya, Sardi (2017) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu adanya karisma, menginspirasi, dan perhatian yang bersifat pribadi. Inspirasi pemimpin diharapkan bisa membangkitkan motivasi bawahan untuk mencapai kinerja optimal. Kepemimpinan transformasional dinilai positif karena dapat membawa dampak positif. Novitasari & Satriyo (2016) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Orabi (2016) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong perubahan positif dalam perilaku individu.

2.2. Stres Kerja

Semakin meningkatnya tuntutan di bidang pekerjaan membuat individu merasakan peningkatan tekanan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Bahkan, tuntutan tersebut muncul bukan dari lingkungan pekerjaan saja tetapi juga dari kehidupan pribadinya. Menghadapi beragam tuntutan tersebut dapat membuat individu mengalami stres. Berbagai hal bisa membuat individu meningkat stresnya, target yang tinggi, ketidaksesuaian dengan pimpinan dan rekan kerja, dan faktor lain. Kondisi tersebut bisa membuat individu merasa terkuras secara fisik dan mental. Meski tidak selalu berakibat buruk, stres perlu ditangani sedini mungkin agar tidak berlanjut menjadi kondisi yang lebih buruk. Stres yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kesehatan dan kinerja individu.

Stres merupakan respon individu terhadap tuntutan lingkungan (Mujkic, Sehić, Rahimić, & Jusić, 2014). Sedangkan Robbins & Judge (2017) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamis yang dialami individu ketika mereka dihadapkan pada kesempatan, tuntutan, sumberdaya untuk memenuhi kepentingannya akan tetapi hasil akhirnya belum bisa dipastikan. Schermerhorn et al. (2012) menjelaskan stres sebagai ketegangan yang muncul akibat adanya tuntutan yang berlebihan, kendala yang dihadapi, dan peluang yang terbatas. Mereka membagi jenis stres menjadi dua. Stres yang berdampak positif (*eustress*) dan yang berdampak negatif (*distress*).

Stres kerja dapat terjadi karena beberapa faktor sebagai berikut; gaya kepemimpinan (Mujkic, Sehić, Rahimić, & Jusić, 2014), tingkat motivasi kerja (Wani, 2013), tingkat dukungan perusahaan (Jain, Giga, & Cooper, 2013), kompensasi yang dinilai kurang layak (Rehman, Khan, & Afzal, 2010), dan suasana kerja (Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009). Djatmiko et al. (2018) menghasilkan temuan stress kerja dan *turnover Intention* berpengaruh pada kepuasan kerja seseorang.

Agar tingkat stres karyawan berada pada kondisi yang positif, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor tersebut. Hal ini dilakukan karena stres kerja yang berlebihan akan membawa dampak negatif bagi karyawan dan perusahaan. Robbins & Judge (2017) menunjukkan beberapa efek negatifnya; memburuknya kesehatan, cemas, kepuasan kerja dan tingkat kinerja yang rendah.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusia. Dessler (2013) menjelaskan betapa pentingnya kepuasan kerja karena menjadi salah satu sasaran audit pengelolaan sumberdaya manusia. Selanjutnya, Bathena (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sasaran kunci dalam manajemen sumberdaya manusia. Karyawan yang merasakan puas akan loyal dan bertahan lebih lama serta menjadi duta bagi perusahaan. Lebih penting lagi mereka akan mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai sasaran. Pengertian kepuasan kerja dijelaskan oleh Maleki (2016) sebagai suatu bentuk respon emosional dan perilaku karyawan ketika mereka mengevaluasi beragam dimensi yang terkandung dalam pekerjaannya. Dimensi tersebut bisa mencakup jenis pekerjaan, pengembangan karier, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Robbins & Judge (2017) mendefinisikannya sebagai suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang terbentuk setelah karyawan menilai setiap karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepuasan kerja bisa dianggap sebagai perasaan senang dan nyaman yang dialami karyawan terhadap setiap aspek dari pekerjaan yang dilakukannya. Penilaian tersebut dihasilkan dari pengalaman selama beberapa waktu dan setelah mengalami berbagai kondisi. Pentingnya perasaan puas diantara karyawan menyebabkan kepuasan kerja menjadi objek yang harus dipertahankan dan diperbaiki. 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 kompensasi 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).

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan mereka memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan mentransfer perasaan tersebut ke lingkungan kerja. Beberapa akibat yang dihasilkan dari perasaan puas tersebut antara lain; *engagement*, komitmen organisasi, dan loyalitas yang lebih kuat, lebih termotivasi, kinerja meningkat, tingkat ketidakhadiran rendah, niat untuk mengundurkan diri rendah, dan kerelaan untuk berbagi pengetahuan meningkat (Jaramillo et al., 2006; Gibson et al., 2012; Prasetyo et al., 2017; Stringer et al., 2011; Rubel & Kee, 2015; Malik & Garg, 2017). Perusahaan dapat menerapkan kombinasi kebijakan yang dinilai dapat meningkatkan nilai pekerjaan bagi karyawan sehingga mereka merasakan kepuasan dalam menjalankan aktivitasnya.

2.4. Turnover Intention

Turnover intention (TI) merupakan suatu kecenderungan perilaku karyawan untuk berusaha meninggalkan perusahaan yang pada akhirnya menyebabkan karyawan benar-benar meninggalkan perusahaan (Chen, Su, & Lo, 2014). TI juga dianggap sebagai sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap kelanjutan hubungan mereka dengan perusahaan dimana mereka yang mana pemikiran ini belum menjadi tindakan nyata (Susanto & Gunawan, 2013). Sedangkan Putri & Prasetyo (2017) memandangnya sebagai bentuk sikap individu yang sedang berpikir atau mempertimbangkan akan meninggalkan perusahaannya. Mengacu pada penjelasan tersebut, TI merupakan niatan atau pemikiran yang muncul dari individu terkait dengan keberadaan mereka di masa depan di dalam suatu organisasi.

Meski belum menjadi kenyataan, akan tetapi niatan karyawan untuk mundur bisa memunculkan masalah bagi organisasi. Sari et al. (2015) mengemukakan dampak negatif TI adalah kehilangan karyawan produktif dan meningkatnya biaya rekrut serta pelatihan. Hal tersebut dikuatkan oleh Mbah & Ikemefuna (2012). TI yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak pada organisasi. Untuk mengendalikan tingkat TI, perusahaan perlu mengidentifikasi berbagai unsur yang mempengaruhinya. Sutanto & Gunawan (2013) mengatakan bahwa TI dapat meningkat karena adanya stres kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang buruk, tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang rendah. Selanjutnya Elci et al. (2012) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan juga dapat menjadi pendorong meningkatnya TI.

Niat karyawan untuk mundur perlu mendapat perhatian serius. TI yang tinggi dapat berdampak negatif bagi perusahaan. Wasposito et al. (2013) menjelaskan dampak negatif TI karena perusahaan akan kehilangan sumberdaya manusia yang berkualitas dan butuh waktu lama untuk menggantikan karyawan tersebut. Sedangkan Chen et al. (2014) memaparkan dampak dari TI adalah tindakan yang

sesungguhnya untuk keluar dari perusahaan tersebut. Sumarto (2009) dan Wahyuni et al. (2014) mengungkapkan dampak negatif TI dari unsur peningkatan biaya rekrut dan pelatihan. Selanjutnya, Huang & Su (2016) mengkaitkan TI dengan potensi kehilangan *tacit knowledge*.

Berbagai dampak negatif tersebut akan merugikan kelancaran operasional perusahaan serta dapat mengakibatkan menurunnya kinerja. Untuk meminimalkan potensi kerugian tersebut, perusahaan perlu mempelajari berbagai faktor dan kemungkinan yang bisa dikaji dan diterapkan untuk mengendalikan perputaran karyawan dan yang lebih penting lagi mencegah timbulnya niat karyawan untuk mundur.

2.5. Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara gaya transformasional dan stres kerja memunculkan hasil beragam. Meski demikian sebagian besar memperlihatkan adanya korelasi negatif antara kedua variabel. Penelitian yang dilakukan antara tahun 2012 hingga 2018 memperlihatkan bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan tingkat stres karyawan berkurang. Tabel 1 menyajikan rangkuman dari penelitian sebelumnya yang dilakukan di berbagai negara. Hasil korelasinya menggambarkan tingkat kekuatan hubungan yang beragam dari yang sangat kuat (-0.973) sampai dengan tingkat yang rendah (-0.218).

Tabel 1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja

Author	Year	Country	No of Participants	Result	Industries
Muthamia et al.	2015	Kenya	312	-0.973	Public company
Hussain et al.	2017	Pakistan	180	-0.673	Hospital
Hamdani & Handoyo	2012	Indonesia	278	-0.45	Public company
Salem & Kattara	2015	Egypt	327	-0.394	Hotel
Perko et al..	2016	Finland	333	-0.29	Various
George et al.	2017	South Africa	242	-0.271	Various
Syrek et al.	2013	Germany	347	-0.26	IT
Atkin-plunk & Armstrong	2013	United States	103	-0.24	Correctional
Huang et al.	2018	Taiwan	430	-0.218	Hospital

Penelitian ini selanjutnya menentukan hipotesis 1 bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi negatif dengan tingkat stres kerja. H_1 : *kepemimpinan transformasional berkorelasi negatif dengan stres kerja*.

2.6. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional selalau dikaitkan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian sebelumnya menguatkan bahwa ada hubungan positif antara kedua variabel. Pengelolaan tim dengan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian dari berbagai negara antara tahun 2008 hingga 2017 mendukung pandangan tersebut. Tabel 2 menyajikan rangkuman hasil kajian mengenai hubungan positif gaya transformasional dan kepuasan kerja.

Tabel 2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Author	Year	Country	No of Participants	Result	Industries
AL-Hussami	2008	United States	192	0.912	Hospital
Prastiowati & Romas	2015	Indonesia	32	0.738	NA
Kiarie et al.	2017	Kenya	222	0.731	Media
Park & Rainey	2007	United States	6900	0.71	Government
Abouraira & Othman	2017	Arab Saudi	181	0.65	Banking
Braun et al.	2013	Germany	360	0.63	Education
Al-Hosam et al.	2016	Yaman	160	0.527	Banking
Aydogmus et al.	2017	NA	221	0.51	Education
Alamir	2010	Syria	502	0.398	Various

Penelitian terdahulu menjadi dasar dalam menentukan hipotesis penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis kedua adalah **H₂**: *kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan.*

2.7. Kepemimpinan Transformasional dan Turnover Intention

Gaya kepemimpinan transformasional juga ditemukan memiliki korelasi negatif dengan tingkat TI karyawan. Meski nilai korelasi berada antara rentang menengah dan rendah, akan tetapi hal tersebut masih memperlihatkan bahwa unsur kepemimpinan yang menginspirasi dan memberikan mendorong positif kepada bawahan untuk bekerja memiliki kaitan dalam pengendalian tingkat TI. Tabel 3 menyajikan beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan fenomena tersebut.

Tabel 3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan *Turnover Intention*

Author	Year	Country	No of Participants	Result	Industries
Pravichai & Ariyabuddhiphongs	2018	Thailand	164	-0.46	Banking
Hamstra et al	2011	NA	104	-0.44	Education
Peachey et al	2014	United States	196	-0.39	Sport
Ennis et al	2016	United State	201	-0.382	Government
Sultana & Jabeen	2018	Pakistan	345	-0.378	Education
Tse et al	2013	China	493	-0.35	Telecommunication
Mittal	2016	India	420	-0.349	IT
Caillier	2014	United States	964	-0.262	Public
Deconinck & Beth	2013	United States	369	-0.23	Sales

Hasil penelitian dari beragam latar budaya tersebut digunakan sebagai dasar dalam menentukan hipotesis ketiga (**H₃**) bagi penelitian ini bahwa gaya transformasional memiliki korelasi signifikan negatif dengan niat karyawan untuk mengundurkan diri.

2.8. Stres Kerja dan Kepuasan Kerja

Tingkat stres individu diyakini dapat berdampak terhadap kepuasan kerja mereka. Penelitian diberbagai industri memperkuat pandangan bahwa stres memiliki korelasi negatif atau terbalik dengan kepuasan kerja. Keragaman tahun penelitian juga mengindikasikan pola hubungan tersebut berlangsung relatif lama. Berdasarkan Tabel 4 nampak bahwa kekuatan korelasi dua variabel ini berada pada kategori kuat dan sangat kuat.

Tabel 4. Hubungan Stres Kerja dan Kepuasan Kerja

Author	Year	Country	No of Participants	Result	Industries
Malik, et al.	2011	Pakistan	105	-0.885	Transportation
Venkataraman & Ganapathi	2013	India	300	-0.72	Small scale
Syah & Indrawati	2016	Indonesia	52	-0.716	Transportation
Tziner et al.	2015	Israel	124	-0.66	Hospital
Lambert et al.	2015	United States	160	-0.6	Correctional
Mansoor et al.	2011	Pakistan	134	-0.559	Telecommunication
Kumar & Varma	2017	India	147	-0.552	Banking
Utami & Hariwibowo	2013	Indonesia	31	-0.533	Government
Duraisingam et al.	2009	Australia	369	-0.514	Healthcare

Oleh karena itu, hipotesis keempat (H_4) untuk penelitian ini ditetapkan bahwa stres kerja memiliki korelasi negatif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin ringan beban stres yang dialami karyawan, mereka merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih kuat.

2.9. Stres Kerja dan Turnover Intention

Stres kerja diyakini merupakan faktor penting yang dapat menyebabkan karyawan berencana keluar. Stres kerja ini dapat ditimbulkan dari berbagai unsur. Karyawan yang sulit mengelola tingkat stres mereka cenderung merasa tidak nyaman dan akhirnya muncul pertimbangan untuk keluar.

Table 5. Hubungan Stres Kerja dan *Turnover Intention*

Author	Year	Country	No of Participants	Result	Industries
Rehman et al.	2010	Pakistan	180	0.82	Education
Yim et al.	2017	South Korea	447	0.52	Healthcare
Tziner et al.	2015	Israel	124	0.52	Hospital
Elci et al.	2012	Turkey	1093	0.493	Various
Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs	2016	Thailand	145	0.5	Hotel
Arshadi & Damiri	2013	Iran	286	0.45	Drilling
Duraisingam et al.	2009	Australia	369	0.446	Healthcare
Giauque et al.	2016	Various	1769	0.42	UN
Wickramasinghe	2010	Sri Lanka	232	0.384	IT

Tabel 5 memperlihatkan hubungan positif antara dua variabel ini. Peningkatan stres kerja diikuti dengan munculnya niat karyawan untuk mengundurkan diri. Penelitian dari berbagai negara menunjukkan bahwa secara rata-rata tingkat korelasinya berada pada tingkatan rendah. Temuan dari penelitian sebelumnya menjadi dasar penentuan hipotesis kelima (H_5) bahwa stres kerja memiliki korelasi positif dengan tingkat pengunduran diri.

2.10. Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Karyawan yang merasakan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan mereka cenderung untuk bertahan lebih lama dalam perusahaan. Pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berkembang, interaksi yang positif dengan rekan kerja dan atasan, serta pekerjaan yang menantang membuat karyawan fokus pada pekerjaan. Kondisi-kondisi tersebut dapat mempengaruhi pola pikir karyawan yang hendak keluar. Oleh karenanya tidak mengherankan apabila literatur yang membahas kedua variabel tersebut menemukan bahwa hubungannya sangat kuat (> 0.70 dengan arah negatif).

Table 6. Hubungan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Author	Year	Country	No of Participants	Result	Industries
Rubel & Kee	2015	Bangladesh	346	-0.97	Garment
Raza et al.	2017	Pakistan	100	-0.836	Banking
Sianipar et al.	2014	Indonesia	53	-0.817	Manufacture
Malik et al.	2010	Pakistan	204	-0.788	Doctor
Oosthuizen et al.	2016	South Africa	79	-0.77	IT
Jaramilo et al.	2006	United States	138	-0.75	Retail
Ali	2015	Pakistan	212	-0.74	Education
Fayyazi & Aslani	2015	Iran	265	-0.74	Various
Sharew	2017	Ethiopia	91	-0.72	Government

Tabel 6 menyajikan temuan dari penelitian yang dilakukan di beberapa negara. Dengan demikian hipotesis keenam (H_6) untuk penelitian ini adalah bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan negatif dengan niat karyawan untuk mengundurkan diri.

3. Metodologi Penelitian

3.1. Responden

Penelitian ini dilakukan pada Bulan April 2018 di salah satu organisasi bisnis yang bergerak di bidang konsultasi pengembangan sumberdaya manusia di Bogor. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner ke seluruh karyawan melalui departemen sumberdaya manusia. Responden diminta mengisi kuesioner secara mandiri tanpa mempertimbangkan aspek benar atau salah. Data yang berhasil dikumpulkan dan dinilai layak sebanyak 75 responden. Dilihat dari persentase, jumlah pria dan wanita pada organisasi ini relatif seimbang. Hal ini sejalan dengan semangat organisasi untuk tidak mengutamakan salah satu gender. Pekerjaan sebagai konsultan dapat dilakukan dengan baik oleh pria dan wanita jika mereka bisa memenuhi prasyarat yang ditentukan. Jumlah karyawan terbanyak ada pada rentang usia 25 – 30 tahun dan 30 – 35 tahun. Pekerjaan sebagai konsultan menuntut semangat yang tinggi yang biasanya dimiliki oleh generasi muda. Mereka ini merupakan ujung tombak dalam hal pelaksanaan konsultansi. Sebagai konseptor biasanya dilakukan oleh karyawan yang lebih berpengalaman. Ditinjau dari sisi masa kerja karyawan di organisasi ini cukup senang untuk bertahan. Rentang terbanyak ada pada kelompok 3 – 5 tahun. Hal ini sangat baik bagi jasa konsultan dimana karyawan sudah memiliki pengalaman yang cukup sehingga layanan terhadap pelanggan dapat optimal.

Table 7. Profil Responden

Faktor Demografis	Klasifikasi	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	44	59%
	Wanita	31	41%
Usia	< 25 tahun	15	20%
	25 - 30 tahun	20	27%
	> 30 - 35 tahun	16	21%
	> 35 - 40 tahun	13	17%
	> 40 tahun	11	15%
	> 50 tahun	0	0%
Status	Menikah	42	56%
	Belum Menikah	33	44%
	Cerai	0	0%
Lama Bekerja	< 1 tahun	12	16%
	1 - 3 tahun	15	20%
	> 3 - 5 tahun	33	44%
	> 5 - 10 tahun	9	12%
	> 10 tahun	6	8%
Posisi Dalam Pekerjaan	Non Jabatan	37	49%
	Supervisor	25	33%
	Manajer	13	17%
Memiliki Anak	Ya	37	49%
	Tidak	38	51%
Pendidikan	SMA/SMK	11	15%
	Diploma	9	12%
	S1	52	69%
	S2/S3	3	4%
Waktu Kerja	≤9 Jam	67	89%
	> 9 Jam	8	11%

3.2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah korelasi Spearman. Korelasi Spearman merupakan alat yang digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel (Priyatno, 2012). Analisis ini dapat digunakan baik untuk data yang berdistribusi normal atau yang tidak. Aplikasi statistik SPSS digunakan untuk melakukan uji korelasi. Hasil dari uji korelasi akan membantu menjawab pertanyaan penelitian mengenai hubungan antar variabel yang dibahas serta seberapa kuat hubungan tersebut. Variabel-variabel dikatakan memiliki hubungan apabila nilai signifikansinya berada lebih kecil dari 0.05. Sedangkan ukuran keeratan atau kekuatan hubungan ditetapkan menggunakan klasifikasi (Rumsey, 2011). Korelasi antara 0 – 0.3 dikategorikan sebagai korelasi lemah; 0.3 – 0.5, menengah; 0.5 – 0.7, kuat; 0.7 – 0.99, sangat kuat. Korelasi memiliki dua arah, positif dan negatif. Korelasi positif berarti variabel memiliki hubungan searah, sedangkan korelasi negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan.

3.3. Alat Ukur

Data untuk penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. penyebaran kuesioner dilakukan dengan menyiapkan 120 buah kuesioner yang disebarakan melalui departemen sumberdaya manusia. Kuesioner yang terisi lengkap dan dapat digunakan sebanyak 75 buah. Kuesioner yang digunakan memiliki 50 pertanyaan. Kepemimpinan transformasional diwakili 16 pertanyaan yang dikembangkan dari penelitian Baysak & Yener (2015). Kepuasan kerja diwakili 20 pertanyaan yang

mengacu pada konsep Robbins & Judge (2017). Sedangkan stres dan turnover intention masing-masing diwakili oleh 8 dan 6 pertanyaan yang dikembangkan dari penelitian Elci *et al.* (2012). Seluruh pertanyaan memiliki 6 alternatif jawaban dengan rentang dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Cronbach alpha untuk pertanyaan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, stres kerja, dan turnover intention adalah 0.944, 0.945, 0.887, dan 0.920.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

Tabel 8 menunjukkan korelasi dari gaya kepemimpinan, stres kerja, kepuasan kerja, dan TI. Di samping itu nampak pula korelasi antara unsur demografis responden dengan masing-masing variabel. Faktor usia memiliki korelasi positif dengan masa kerja, posisi, dan pendidikan. Semakin tua responden, maka masa kerja mereka biasanya lebih lama, memiliki posisi yang lebih tinggi, dan berpendidikan pada jenjang yang lebih tinggi pula. Hasil yang cukup menarik adalah adanya korelasi negatif antara usia dan niat mengundurkan diri. Semakin tua seorang karyawan mereka memiliki niat untuk mundur yang lebih kecil. Demikian pula halnya dengan masa kerja dan posisi. Karyawan dengan masa kerja lebih lama dan memegang posisi lebih tinggi memiliki kecenderungan untuk mundur lebih kecil. Temuan lain yang menarik adalah adanya korelasi positif antara posisi dan kepuasan kerja. Karyawan dengan posisi manajerial merasa lebih puas. Sedangkan uji korelasi di antara empat variabel ternyata membuktikan bahwa hanya gaya transformasional dan kepuasan kerja serta stres kerja dan TI yang memiliki korelasi (0.805 dan 0.393).

Table 8 Rata-rata, Standar Deviasi, & Korelasi

	Mean	Std. Deviation	Usia	Masa Kerja	Posisi	Pendidikan	Jam Kerja	Gaya Trans-formasional	Stres Kerja	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
Usia	2.8000	1.34566	1								
Masa Kerja	2.7600	1.11307	.761**	1							
Posisi	1.6800	.75624	.680**	.550**	1						
Pendidikan	2.6267	.78454	.466**	.546**	.434**	1					
Jam Kerja	1.1067	.31077	.181	.192	.205	.221	1				
Gaya Transformasional	5.1424	.56347	.032	.081	.249*	.263*	-.103	1			
Stres Kerja	3.2395	.92684	.107	-.005	.133	.214	.070	-.048	1		
Kepuasan Kerja	4.9120	.56166	.054	.063	.316**	.131	-.011	.805**	-.111	1	
Turnover Intention	2.9355	1.15467	-.294*	-.268*	-.310**	.098	-.207	.121	.393**	-.119	1

** Signifikansi korelasi pada level 0.01 (2-tailed).

* Signifikansi korelasi pada level 0.05 (2-tailed).

4.2. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah menguji apakah ada korelasi antara variabel yang dibahas. Terdapat 6 hipotesis yang dijawab melalui penelitian ini. Berdasarkan hasil uji korelasi diketahui bahwa hipotesis pertama tidak terbukti. Penelitian ini tidak menemukan hubungan signifikan antara penerapan gaya transformasional dengan tingkat stres kerja. Di dalam perusahaan ini gaya kepemimpinan bukan faktor yang bisa digunakan untuk mengelola stres kerja. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan adanya korelasi negatif antara kepemimpinan transformasional dan stres kerja. Dengan demikian perusahaan perlu melakukan survei lebih lanjut terkait faktor yang dinilai bisa mempengaruhi tingkat stres karyawan.

Hipotesis berikutnya yang juga tidak didukung oleh penelitian ini adalah hipotesis ketiga. Kepemimpinan transformasional ternyata tidak berkorelasi dengan niat pengunduran diri karyawan. Temuan ini juga berbeda dari hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan korelasi negatif antara kedua variabel. Hasil ini menguatkan pandangan bahwa niat karyawan untuk mundur biasanya disebabkan oleh adanya peluang yang ditawarkan. Sedangkan faktor kepemimpinan bukan merupakan unsur utama yang menyebabkan munculnya niat untuk keluar. Menyadari penyebab utama adalah kesempatan dari luar perusahaan perlu merancang strategi untuk membentengi karyawan yang berprestasi agar tidak tergoda dengan tawaran tersebut. Perusahaan perlu mengantisipasi kebijakan yang harus diselaraskan dengan kondisi pasar. Peluang pengembangan karier, kompensasi di atas rata-rata industri, serta pekerjaan yang menantang bisa menjadi alternatif.

Hipotesis keempat juga tidak didukung oleh hasil penelitian kali ini. Stres kerja tidak berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini berbeda dari hasil yang disajikan oleh penelitian terdahulu. Stres kerja tidak memiliki kaitan dengan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat dari penerimaan karyawan terhadap tingkat stres tertentu akibat pekerjaan. Meski demikian stres tersebut tidak berdampak pada persepsi kepuasan mereka. Beban pekerjaan apabila diiringi dengan lingkungan kerja yang positif, rekan kerja yang memotivasi, serta ketersediaan peluang untuk berkembang menjadi hal yang tidak terlalu dirasakan. Mempertimbangkan temuan ini perusahaan masih memiliki peluang untuk memberi beban kerja dengan mempertimbangkan terpenuhinya unsur tantangan, kesempatan karier, dan dukungan dari pimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan pada perusahaan terkait memiliki semangat untuk berkontribusi yang baik.

Penelitian ini juga tidak menemukan adanya korelasi antara kepuasan kerja dan niat untuk mengundurkan diri. Hasil yang bertolak belakang dengan temuan penelitian terdahulu. Seperti dijelaskan sebelumnya, niat karyawan untuk mundur lebih dikarenakan adanya peluang baru di luar. Penawaran yang menarik dapat menggoyahkan ketahanan mereka untuk bertahan dalam perusahaan. Hal penting yang perlu dikerjakan oleh manajer sumberdaya manusia adalah memantau kebijakan mereka terkait aset manusia agar tidak tertarik dengan tawaran dari luar. Untuk itu perusahaan perlu mempelajari unsur apa saja yang rentan terpengaruh. Sebagai langkah awal mereka dapat melakukan survei gaji untuk memastikan daya saing mereka dengan perusahaan sejenis. Selanjutnya dapat dilakukan evaluasi terhadap sistem promosi yang berlaku. Apakah sudah mengakomodasi kepentingan karyawan atau perlu ditingkatkan. Hal lain yang juga dapat dilakukan, sesuai dengan perubahan generasi dan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat memberikan peluang untuk bekerja lebih fleksibel.

Hanya ada dua hipotesis dalam penelitian ini yang terbukti. Hipotesis kedua yang menduga adanya korelasi positif antara gaya transformasional dan kepuasan kerja ternyata terbukti. Hasil ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan signifikan dan positif. Praktek kepemimpinan transformasional perlu dipertahankan karena memiliki hubungan yang sangat kuat (0.805) dengan kepuasan karyawan. Secara rata-rata nilai tersebut berada di atas nilai korelasi yang diperoleh pada penelitian sebelumnya. Kepemimpinan yang menyemangati dan menjalin hubungan harmonis masih menjadi pendorong tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis terakhir, keenam juga terbukti. Tingkat stres berkorelasi positif dengan niat untuk mundur. Meski tidak berhubungan dengan kepuasan kerja, akan tetapi stres berkorelasi dengan niat untuk keluar. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya meski dengan nilai korelasi yang relatif rendah (0.393). Manajer sumberdaya manusia perlu melakukan kajian terkait penyebab stres. Dengan mengidentifikasi faktor penyebabnya, mereka dapat menerapkan solusi yang tepat. Dikaitkan dengan hasil temuan lain, perusahaan dapat melakukan perbaikan dalam hal peluang untuk berkembang ke posisi yang lebih tinggi atau untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan melalui pelatihan. Jika peluang karier terbatas, alternatif peningkatkan kualitas individu melalui pelatihan bisa menjadi solusi. Karyawan yang mendapat kesempatan meningkatkan kemampuannya mungkin saja bertahan lebih lama. Merancang ulang pekerjaan saat ini juga dapat dilakukan. Rasa bosan karena melakukan rutinitas bisa menyebabkan stres dan munculnya niat untuk keluar. Desain pekerjaan yang menarik, menantang, dan menawarkan otonomi bisa menjadi alternatif untuk mencegah rasa bosan. Strategi lain yang bisa mulai diuji coba adalah kebijakan jam kerja fleksibel. Lembaga konsultasi bisa menerapkan sistem kerja semacam ini karena tidak semua pekerjaan perlu dilakukan diruangan tertentu. Merancang modul, menyiapkan bahan, berinteraksi dengan klien dapat dilakukan dimana saja dan dalam waktu yang relatif bebas. Dengan adanya pilihan fleksibilitas ini, karyawan bisa mengatur dan menyelaraskan kepentingan pekerjaan dan pribadinya dengan lebih baik. Keleluasaan semacam ini penting bagi karyawan dari generasi tertentu yang menghargai kebebasan.

5. Kesimpulan

Enam hipotesis penelitian ini tidak seluruhnya terbukti. Hipotesis pertama, ketiga, keempat, dan keenam tidak terbukti. Sedangkan hipotesis kedua dan kelima terbukti. Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan stres kerja berkorelasi positif dengan niat untuk mengundurkan diri. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak seluruhnya selaras dengan penelitian terdahulu. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam kajian ilmu-ilmu sosial tidak ada temuan yang pasti. Penelitian dengan variabel yang sama dan dilakukan di wilayah sama (Indonesia) dengan menggunakan responden dari industri yang berbeda ternyata bisa menghasilkan temuan yang berbeda. Perbedaan hasil temuan ini juga mengindikasikan bahwa penelitian yang membahas gaya kepemimpinan

transformasional, stres kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention masih perlu dilakukan untuk mencari model yang optimal. Penggunaan responden yang berasal dari beragam industri juga dinilai penting sebagai pembanding terkait hasil yang diperoleh.

Oleh karenanya penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan responden dari industri yang belum tercakup dalam penelitian ini. Keragaman industri dapat membantu generalisasi hasil yang diperoleh. Apabila dimungkinkan, penelitian selanjutnya juga dapat mempelajari perusahaan berskala nasional dengan jumlah karyawan yang lebih besar. Selanjutnya, bagi pelaku bisnis, disarankan untuk memantau secara rutin setiap kebijakan pengelolaan sumberdaya manusia internal maupun eksternal. Berkembangnya niat untuk mundur cenderung diawali dengan adanya peluang dari luar yang lebih baik. Dengan melakukan evaluasi terhadap kebijakan internal diharapkan tawaran dari luar diabaikan oleh karyawan karena mereka sudah mendapatkan yang lebih baik di dalam perusahaan saat ini.

Daftar Pustaka

- Abouria, M., & Othman, S. (2017). Transformal Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 7, 404-423.
- Al-Hosam, M., Ahmed, S., Ahmda, B., & Joarder, R. (2016). Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship: A Cas of Yemeni Banking. *Binus Business Review*, Vol. 7, No. 2, 109-116.
- Al-Husammi, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 22, No. 2, 286-295.
- Ali, N. (2012). Factors Affecting overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Management Science*, Vol. 2, 239-252.
- Almir, I. (2016). Testing the Impact of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private Syrian Organizations. *International Journal of Arts and Sciences*, Vol 3, No 12, 405-415.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, 706-710.
- Atkin-plunk, C., & Armstrong, G. (2013). Transformational Leadership Skills and Correlates of Prison Warden Job Stress. *Criminal Justice & Behavior*, Vol. 40, No. 5, 551-568.
- Aydogmus, C., Camgoz, S., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. (2017). Perception of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Trait and Psychological Empowerment. *Journal of Management & Organization*, 1-27.
- Azeem, S., & Akhtar, N. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 7, 127-133.
- Bathena, Z. (2018, January 12). *Why Job Satisfaction is an Important Phenomenon of the Vicious Circle?* Retrieved from entrepreneur.com: <http://www.entrepreneur.com/article/310608>
- Baysak, B., & Yener, M. (2015). The Relationship Between Perceived Leadership Style and Perceived Stress on Hospital Employees. *Social and Behavioral Sciences*. *Social and Behavioral Science*, Vol. 207, 79-89.
- Boss, J. (2019, January 28). *Employee Turnover Is The Highest It's Been In 10 Years. Here's What To Do About It.* Retrieved from forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2018/02/26/employee-turnover-is-the-highest-it-been-in-10-years-heres-what-to-do-about-it/#de7c925478cc>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Butt, B., Rehman, K., & Safwan, N. (2007). A Study Measuring the Effect of Pay, Promotion and Training on Job Satisfaction in Pakistani Service Industry. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 3.

- Caillier, J. (2014). Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence. *The American Review of Public Administration*, 1-17.
- Chen, M.-L., Su, Z.-Y., & Lo, L. (2014). An Empirical Study on The Factors Influencing The Turnover Intention of Dentists in Hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, (9)4, 332-334.
- Chen, Y., Chen, S., Tsai, C., & Lo, L. (2007). Role stress and job satisfaction for nurse specialists. *Journal of Advanced Nursing*, 59(5). 497-509.
- Djarmiko, T., Prasetyo, A.P., Alamanda, D.T., Sofa, M.N. (2019). Work Stress and Turnover Intention in Public Telecommunication Company; The Role of Job Satisfaction in Mediating The Relation. *The 1st UPI International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance*. Bandung: UPI.
- Deconinck, J., & Beth, M. (2013). The Relationship Among Transformational Leadership, Supervisory Trust, Performance and Turnover Intentions. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, Vol. 2, No. 3, 205-211.
- Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention? (2013). *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 20, 62-75.
- Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. (2009). The Impact of Work Stress and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A study of Australian Specialist Alcohol and other Drugs Workers. *Drugs: education, prevention and policy*, 16(3), 217-231.
- Elci, M., Sener, I., Aksoy, S., & Alphan, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 8th International Strategic Management Conference*, 58, 289-297.
- Ennis, M., Gong, T., & Okpozo, A. (2016). Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees. *International Journal of Public Administration*.
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The Impact of Work-life Balance on Employees' Sob Satisfaction and Turnover Intention; The Moderating Role of Continuance Commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 51, 33-41.
- Fitria. (2014). Analisis Pengaruh Faktor Faktor yang Mempengaruhi Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Kindai*, 103,237-247.
- Forbes Coaches Council. (2019, Januari 28). *High Turnover? 10 Ways To Find The Root Problem (And Solve It For Good)*. Retrieved from forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/05/02/high-turnover-10-ways-to-find-the-root-problem-and-solve-it-for-good/#5766b3b5764e>
- George, R., Chiba, M., & Scheepers, C. (2017). An Investigation Into The Effect of Leadership Style on Stress-Related Presenteeism in South Africa Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1-13.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2016). Stress and turnover intents in international organizations: social support and work-life balance as resources. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnnelly Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Gillet, N., Gagne, M., Sauvagere, S., & Fauquereau, E. (2013). The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, and Autonomous and Controlled Motivation in Predicting Employees' Satisfaction and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 4, 450-460.
- Hakam, M., & Ruhaba, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervining. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1-9.
- Hamdani, W., & Handoyo, S. (2012). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 1, No. 2.
- Hamstra, M., Van Yperen, N., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus Fit Reduces Followers' Turnover Intentions. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 10(4), 182-186.

- Huang, S., Kuo, M., Yang, L., Hsiao, S., & Yang, T. (2018). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment Perception on Nurses' Job Stress. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, Vol. 7, Issue 3 Ver. VII, 23-29.
- Huang, W., & Su, C. (2016). The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52.
- Hussain, M., Akhtar, S., Inayatullah, A. M., & Gillani, A. (2017). Impact of Leadership Styles on Work Related Stress among Nurses. *Saudi Journal of Medical and Pharmaceutical Sciences*, Vol. 3, No.8.
- Jain, A., Giga, S., & Cooper, C. (2013). Perceived Organizational Support as a Moderator in The Relationship Between Organisational Stressors and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21, No. 3, 313-334.
- Jaramilo, F., Mulki, J., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, Issue. 3, 271-282.
- Kiarie, M., Maru, L., & Cheruiyot, T. (2017). Leader Personality Traits and Employee Job Satisfaction in The Media Sector, Kenya. *The TQM Journal*, Vol. 29, Issue. 1, 133-146.
- Kinicki, A., & Fagute, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical Problem Solving Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kumar, R., & Varma, B. (2017). Study of Job Satisfaction in Relation to Work Motivation and Occupational Stress among Bank Managers. *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 4, Issue 4, 164-174.
- Lambert, E., Hogan, N., & Keena, L. (2015). The Impact of Job Attitudes on Private Correctional Staff's Continuance and Affective Organizational Commitment. *Journal of Applied Security Research*, 10:1, 1-22.
- Maleki, A. (2016). Evaluating The Relation Between Organizational Learning Culture and Customer Satisfaction Using Job Satisfaction's Mediating Variable in Insurance Industry. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication, Special Edition*, 281-299.
- Malik, M. I., Safwan, M., & Shindu, A. (2011). Examining Stress, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Transport Company (A case from Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, 81-88.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The Relationship Between Learning Culture, Inquiry and Dialogue, Knowledge Sharing Structure and Affective Commitment To Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30, Issue 4.
- Mansoor, M., Fida, S., Naasir, S., & Ahmad, Z. (2011). The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 2, No.3, 50-56.
- Mbah, S., & Ikemefuna, C. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 14, 275-287.
- Mittal, S. (2016). Effects of Transformational Leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, Vol. 37, ISSUE. 8, 1322-1346.
- Moradi, E. (2012). The Influence of Organizational Learning Culture on Job Satisfaction Among Academic Staff. *Journal of Global Management*, Vol. 5, No. 1, 56-66.
- Mujkic, A., Sehij, D., Rahimic, Z., & Jusic, J. (2014). Transformational Leadership and Employee Satisfaction. *Ekonomski/Ekonviews*, Vol. 27, No. 2, 259-270.
- Muthamia, S., Lewa, P., & Ndwiga, M. (2015). Effects of Transformational Leadership on Work Stress among Top Managers in State Owned Enterprises (SOEs) in Kenya. *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 36, 185-194.
- Novitasari, P., & Satriyo, B. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(9), 1-20.
- Oosthuizen, R., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life Balance, Job Satisfaction and Turnover Intention amongst Information Technology Employees. *Southern African Business Review Volume*, vVol. 20, 446-476.
- Park, J., Newman, A., Zhang, L., Wu, C., & Hooke, A. (2015). Mentoring Functions and Turnover Intention The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.

- Park, S., & Rainey, H. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27, No. 3, 197-226.
- Peachey, P., Burton, L., & Wells, J. (2014). Examining The Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, and Job Search Behaviors on Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, Issue. 8, 740-755.
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Fedlt, T. (2016). Back to Basics: The Relative Importance of Transformational and Fair Leadership for Employee Work Engagement and Exhaustion. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1): 6, 1-13.
- Prasetio, A., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). The Direct and Indirect Effect of Three Dimension of Work-Life Interface Towards Organizational Citizenship Behaviour. *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 15, No. 1, 174-184.
- Prastiowati, I., & Romas, M. (2015). Transformational Leadership and Turnover Intention: The Mediating Effects of Right Speech (Samma Vaca) and Trust in The Leader. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 160-165.
- Priyatno, D. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Bandung: Andi Offset.
- Putri, S., & Prasetio, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada Hotel Delonix Karawang). *Jurnal Smart STIE STEMBI*, 14(3), 42-51.
- Rehman, S., Khan, M., & Afzal, H. (2010). An Investigative Relationship between Efforts-Rewards Model and Job Stress in Private Educational Institutions: A Validation Study. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 3, 42-51.
- Robin, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior 17th Edition*. England Jersey: Pearson Education Inc.
- Rubel, M., & Kee, D. (2015). Perceived Fairness of Performance Appraisal, Promotion Opportunity and Nurses Turnover Intention: The Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11(9), 183-197.
- Rumsey, D. (2011). *How to interpret a correlation coefficient. Statistics for dummies*. Oxpord: Wiley & Sons.
- Russell, H., O'Connell, P., & McGinnity, M. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organisation*, Vol. 16, No. 1, 73-97.
- Salem, I., & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.
- Sanborn, B. (2017, January 28). *Cure for Healthcare's High Employee Turnover is Engagement, Expert Says*. Retrieved from [healthcarefinancenews.com: http://www.healthcarefinancenews.com/news/cure-healthcares-high-employee-turnover-engagement-expert-says](http://www.healthcarefinancenews.com/news/cure-healthcares-high-employee-turnover-engagement-expert-says)
- Sardi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 8(1), 61-72.
- Sari, N., Hakam, M., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim Ii/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 27, No. 1, 61-72.
- Schermerhorn, J. J., Osborn, R., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. (2012). *Organizational Behavior, 12th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sianipar, A., & Haryanti, K. (2014). Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Jurnal Psikodimensia*, Vol. 13, No. 1, 98-114.
- Sultana, S., & Jabeen, S. (2018). Bridging the Relationship of Transformational Leadership and Turnover Intentions with Mediating Effect of Employee Engagement. *InTraders International Trade Academic Journal*, Vol. 1, Issue 1.
- Sumarto. (2009). Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 116-125.
- Susanto, E., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76-88.
- Syah, R., & Indrawati, E. (2016). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Pada Sopir Bus Po Agra Mas (Divisi Akap) Jurusan Wonogiri-Jakarta. *Jurnal Empati*, Vol. 5, No. 3, 543-548.

- Syrek, C., Apostel, E., & Antoni, C. (2013). Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18, No. 3, 252-261.
- Tongchaiparazit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and Turnover Intention among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 55, 33-40.
- Tse, H., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why Does Transformational Leadership Matter for Employee Turnover? A Multi-foci Social Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 24, 763-776.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work Stress and Turnover Intentions Among Hospital Physicians: The Mediating Role of Burnout and Work Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 31, 207-213.
- Utami, S., & Hariwibowo, H. (2013). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero). *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, Vol. 2, No. 1, 72-77.
- Venkataraman, P., & Ganapati, R. (2013). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among the Employees of Small Scale Industries. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 13, Issue 3, 18-22.
- Wahyudi, M. (2019, January 27). *Pasca Lebaran, tren karyawan mengundurkan diri tinggi*. Retrieved from merdeka.com: <https://www.merdeka.com/uang/pasca-lebaran-tren-karyawan-mengundurkan-diri-tinggi.html>
- Wahyuni, A., Yulvi, Z., & Anwar, R. (2014). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 8(2), 89-95.
- Wani, S. (2013). Job Stress and Its Impact on Employee Motivation: A Study of a Select Commercial Bank. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, Issue. 3, 13-18.
- Wasposito, A., Handayani, N., & Paramita, W. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 4, No. 1, 97-115.
- Wickramasinghe, V. (2010). Impact of time demands of work on job satisfaction and turnover intention: Software developers in offshore outsourced software development firms in Sri Lanka. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 3, Issue. 3, 246-255.
- Yates, L. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 7, Issue. 1.
- Yim, H., Seo, H., Cho, Y., & Kim, J. (2017). Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*, 11, 6-12.