

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMEDIASI STRES KERJA, MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk

Jubery Marwan

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia
juberymarwan@dsn.moestopo.ac.id

Abstract

The main purpose of this research are to test and analyze the role of transformational leadership in mediating work stress, work motivation and turnover intention on employee performance in PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. This research is an explanatory with quantitative approach. This research is done in Pt Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Serang regency with using survey method, primary data source that has been tested for its reliability, validity and normality. The population in this research is all of the employee on PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Serang Regency. Purposive sampling is used as this research sample selection, Analysis tool that is used is Path Analysis, and specifically used to test hypothesis according to the paradigm of the developed equation model. The research shows that: (1) Work stress variable has a significant effect on Transformational Leadership; (2) Work Motivation Variable has a significant effect on Transformational Leadership; (3) Turnover intention variable has a significant effect on Transformational Leadership; (4) Transformational Leadership Variable Variabel has a significant effect on employee performance; (5) There is positive effect on the Transformational leadership on mediating the effect of work stress and Turnover Intention on employee performance; (6) There is no efect on Transformational Leadership on mediating the effect of work motivation on employee performance.

Keyword: Employee Performance, Transformational Leadership, Work Motivation, Job Stress, Turnover Intention

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Memediasi Pengaruh Variabel Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Turnover Intention Pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Jenis penelitian ini eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, Kragilan Kabupaten Serang menggunakan metode survei, sumber data primer yang telah diuji realibilitas, validitas dan kenormalan datanya. Populasinya adalah seluruh karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, Alat analisis menggunakan *Path Analysis* untuk menguji hipotesis berdasarkan paradigma model persamaan yang dikembangkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Variabel Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional; (2) Variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional; (3) Variabel Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional; (4) Variabel Kepemimpinan Transformasioal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai; (5) Dampak positif peran Kepemimpinan Transformasional dalam memediasi pengaruh Stres Kerja dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai; (6) Tidak berdampak peran Kepemimpinan Transformasional dalam memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kata kunci: Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Banyak aspek aspek yang berpengaruh terhadap pencapaian sumberdaya manusia yang unggul yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek sistem organisasi. Aspek individu yang dapat

meningkatkan kualitas SDM berdampak terhadap kinerja adalah kemampuan individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Robbins, 1996: 145).

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan akan mendorong mereka berkinerja baik (*superior performance*). Namun dalam kenyataannya

mereka banyak sekali terjadi masalah ditempat kerja atau dilingkungan kerjanya yang berimplikasi serius bagi keberlangsungan kerja karyawan tersebut.

Stres kerja merupakan salah satu permasalahan serius yang menimpa setiap karyawan di tempat kerjanya (Tunjungsari, 2011). Stres dapat timbul sebagai akibat dari tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan (Noviansyah dan Zunaidah, 2011). Stres kerja juga bisa disebabkan ketika seorang karyawan memiliki kesadaran akan disfungsi pribadi, karena kondisi yang dirasakan tidak lazim di tempat kerjanya, bersama dengan reaksi fisiologis dan psikologis terhadap peristiwa atau ancaman yang tidak diinginkan dilingkungan tempat kerja karyawan (Montgomery et al, 1996). Namun jika seseorang yang mengalami tekanan dalam pekerjaan, sehingga mengalami stres kerja berakibat karyawan akan mengundurkan diri secara permanen baik sukarela atau tidak sukarela (Robbins and Judge, 2007).

Stres kerja bisa positif (*Eustres*) atau negatif (*distres*), dimana stres kerja dapat merangsang peningkatan kinerja dan secara positif mendorong pekerja untuk melakukan upaya. Stres kerja juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Sedangkan *distres* menghasilkan efek negatif terhadap kinerja kesehatan karyawan (Fogarty, 1996). Pada gilirannya mengurangi efektifitas karyawan dalam organisasi (jimmieson et al, 2004). Stres kerja akan sering mengakibatkan kecelakaan kerja (moore, 2000). Temuan Hidayati, Purwanto, dan Yuwono (2008) bahwa korelasi yang signifikan antara kecerdasan emosi dan stres kerja dapat digunakan sebagai prediktor kinerja karyawan. Ketika diuji secara terpisah, muncul pula pengaruh positif signifikan antara kecerdasan emosi dengan kinerja karyawan dan korelasi negatif signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Disisi lain kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan

dengan efek positif terhadap hasil pekerjaannya (Robin and Judge (2008; 99).

Hasil penelitian Ahsan et al. (2009) dan Afrizal dkk (2014) dan menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Salah satu faktor kunci dalam mempengaruhi stres kerja antara karyawan adalah motivasi kerja. Faktor motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ahmed et al. 2010). Motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat khususnya yang menyangkut motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. seseorang mempunyai dorongan secara psikologis yang positif, maka akan menghasilkan perilaku yang baik, kemudian tingkat usaha yang diberikan dalam bekerja juga baik, dan menjadi gigih terhadap suatu masalah didalam pekerjaan. Sehingga, walaupun beberapa karyawan selalu mendapatkan tekanan atas pekerjaan mereka tetap akan menghasilkan kinerja dengan baik. Namun ada pula tipe individu yang tidak tahan secara mental menghadapi tekanan yang diberikan sehingga akan menimbulkan stres serta tidak termotivasi untuk bekerja yang akan menimbulkan kepuasan kerja menurun. Motivasi merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Ghozali, 2017). Karyawan yang bermotivasi tinggi akan merasa lebih bahagia dan lebih bersedia untuk bekerja bagi organisasi (Bemana et al. 2013). Hasil penelitian Ayub, Nadia dan Shagufta Rafif (2011) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Sementara motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh seseorang pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Para pegawai yang memiliki dorongan motifasi yang tinggi akan menggunakan seluruh kemampuannya untuk

bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja pun akan meningkat (Pratama, 2017). Berbeda dengan hasil temuan Purnomo (2007), bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Seseorang yang mengalami stres kerja, maka sebagian terjadi turnover. Kejadian tersebut diawali dengan adanya keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan yang meninggalkan organisasi, sedangkan turnover intention mengarah pada hasil evaluasi individu (Witasari, 2009). Turnover intention yang semakin meningkat akan berbahaya bagi keberlangsungan organisasi dan dapat mengurangi produktivitas organisasi (Joarder et al., 2011). Nilai turnover yang terus meningkat akan menyebabkan kerugian bagi organisasi. Salah satu dampak dari turnover intention yang tinggi adalah adanya biaya financial terkait dengan turnover intention karyawan seperti biaya untuk rekrutmen dan training karyawan baru (Park et al., 2014). Ada pula pemborosan biaya yang digunakan untuk orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain itu, terdapat biaya non-financial seperti hilangnya produktivitas dan menurunnya kualitas pelayanan, penelitian (Waldman et al., 2004). Namun dalam temuan lain oleh Riley (2006) bahwa turnover memiliki dampak positif bagi organisasi, yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Turnover dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun nilai turnover harus dikendalikan agar organisasi mendapat manfaat atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi (Kadiman dan Indriana, 2012). Turnover perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkompeten.

Beberapa faktor yang mempengaruhi turnover intention adalah kepuasan kerja dan Quality of Work Life atau kondisi lingkungan kerja (Mobley, 1986). Budaya organisasi juga

merupakan salah satu faktor untuk terjadinya turnover intention karyawan (Dharma, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi turnover intention karyawan yaitu komitmen organisasi serta karakteristik individu. Turnover intention akan berdampak pada performance atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kinerja karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru dari internet oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carragher and Bentler, 2008). Karyawan merefleksikan turnover intention yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., 2004). Dalam temuannya Holzer, Stoll, dan Wissoker menyatakan bahwa; Adanya pengaruh turnover intention terhadap kinerja karyawan didukung oleh cara karyawan dalam merefleksikan turnover intention tinggi dengan tidak melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka miliki di tempat kerja. Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed et al., 2014). Semakin tinggi turnover intention maka semakin buruk kinerja karyawan (Jackofsky and Peter, 1983). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder and Eisenberger, 2008). Adanya keinginan keluar dari pekerjaan atau organisasi menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di organisasi, sehingga secara otomatis menyebabkan performa karyawan menurun. Semakin tinggi nilai turnover intention karyawan maka menyebabkan kinerja karyawan semakin menurun (Asmara, 2017).

Beberapa keadaan yang dapat menyebabkan karyawan merasa perlu untuk tetap tinggal di perusahaan yang memberikan jaminan kesehatan karena mereka tidak bisa mendapatkan jaminan kesehatan yang terjangkau untuk diri sendiri dan anggota keluarga disebut sebagai "job lock". Jaminan kesehatan diidentifikasi

menjadi faktor yang mencegah karyawan untuk keluar dari pekerjaan atau organisasi (Gruber and Mandrian, 1994). Jaminan kesehatan dan gaji sebagai hal yang dapat dipertukarkan dari sudut pandang perusahaan. Dengan kata lain jaminan kesehatan merupakan salah satu bentuk dari imbalan/ kompensasi (Lluis & Abraham, 2013). Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mencegah meningkatnya turnover intention adalah pemberian motivasi, pemberian kompensasi yang sesuai bagi karyawan, dan perbaikan proses perekrutan. Karyawan akan bertahan di organisasi apabila organisasi dapat memberikan apa yang karyawan inginkan, Manajemen dapat memberikan motivasi yang efektif apabila telah mengetahui apa yang diinginkan, dibutuhkan, dan berharga bagi karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan (Al-Barqy, 2015). Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi Horrel (1977;323-341). Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi (Rivai, 2001). Kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan organisasi (Munandar, 2001). Kepemimpinan transformasional memiliki sifat fleksibel sehingga dianggap dapat menjadi alternatif sebagai kepemimpinan yang dapat diterapkan pimpinan dalam suatu organisasi. Hawley (2005) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat kepemimpinan yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan.

Setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan tersebut membutuhkan adanya pegawai yang berkualitas. Untuk menciptakan pegawai yang berkualitas, dibutuhkan suatu dorongan yang kuat dari seorang pimpinan maupun dari pegawai itu sendiri. Dorongan tersebut dapat berupa pemberian motivasi kepada pegawai, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Faktor lain adalah kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Peningkatan kompetensi adalah strategi yang diarahkan untuk meningkatkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara efisien, efektif dan bertanggung jawab. Pegawai akan meningkatkan kinerja pegawainya apabila dia memiliki kompetensi tinggi, memiliki minat kerja tinggi dan yakin bahwa tujuannya akan tercapai.

KAJIAN PUSTAKA

Stres Kerja

Menurut Robbins (2008:198) "Stres adalah suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya di persepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stres merupakan respon atau tindakan yang dilakukan seseorang dalam menanggapi perubahan yang ada disekitarnya. Moralika Ayu Anggraini dan Siti Sunrowiyati (2018) mengatakan bahwa indikator stres kerja dibagi kedalam: 1) Perilaku pribadi, yakni perilaku seseorang atau individu yang berasal dari diri sendiri, yang merupakan ciri khas atau menjadi sifat seseorang; 2) Beban kerja, yaitu banyaknya kuantitas suatu pekerjaan yang ditangani atau dikerjakan oleh seseorang; 3) Struktur Organisasi, yakni suatu alur atau bagan pekerjaan dari jajaran pejabat mulai dari atasan sampai dengan bawahan.

Temuan Noor, Kusdi dan Ika (2016) menyatakan bahwa; faktor penyebab terjadinya stres antara lain adalah faktor

lingkungan kerja, faktor rekan kerja, faktor pimpinan serta faktor dari diri sendiri. 1) Stres dikarenakan tekanan dari dalam (internal factor); 2) Stres dikarenakan tekanan dari luar (eksternal factor); 3) Selain internal factor dan eksternal factor stres dapat disebabkan oleh: a) Masalah keuangan (financial); b) Masalah yang berhubungan dengan anak;

c) Masalah yang berhubungan dengan pernikahan (misal : perceraian); d) Masalah adaptasi terhadap lingkungan tempat tinggal dan; e) Masalah pribadi lainnya. Pendekatan individu atau karyawan dan pendekatan perusahaan adalah dua macam pendekatan stres kerja. Stres kerja bagi individu sangat penting untuk dilakukan karena dapat mempengaruhi kesehatan, kehidupan, kinerja dan penghasilan. Stres kerja bagi perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan terhadap segala macam aspek dan efektifitas dari perusahaan. 1) Pendekatan individu terdiri dari: a) Meningkatkan keimanan; b) Melakukan relaksasi; c) Dukungan sosial dari keluarga dan teman-teman; 2) Pendekatan perusahaan terdiri dari: a) Melakukan perbaikan lingkungan kerja; b) Melakukan perbaikan iklim perusahaan atau organisasi; c) Melakukan kejelasan tugas dan analisis; d) Meningkatkan partisipasi dalam pengambilan suatu keputusan; e) Melakukan restrukturisasi.

Motivasi Kerja

Menurut Kinicki dan Kreitner (2008:147), bahwa motivasi adalah proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan kepada tujuan yang diarahkan oleh perilaku. Menurut Munandar (2008:323), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Shani dan Lau (2009:103), " Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individuals being". Motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasal dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia

secara individu. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi bisa diperoleh melalui penerapan konsep manajemen sumber daya manusia yang tepat. Pemberian motivasi yang tepat akan membuat seorang pegawai terdorong berbuat semaksimal mungkin untuk dapat melaksanakan pekerjaannya. Setelah mengetahui makna dari motivasi, diharapkan organisasi dapat mencari cara untuk memotivasi pegawai. Ini merupakan tugas dan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu bagaimana memotivasi para pegawai dalam rangkanya mempengaruhi dan mengarahkan perilaku pegawai agar berperilaku produktif dan berkinerja tinggi.

Motivasi menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007 : 247), motivasi adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu. Motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu (Keitner & Kinicki; 2007). Manusia merupakan makhluk yang mempunyai kebutuhan internal (inner need), yang banyak sekali dimana kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Motivasi sering diartikan sebagai dorongan atau sebagai tenaga penggerak jiwa atau jasmani untuk berbuat. Dengan demikian motivasi merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu terdapat tujuan tertentu. Sementara Sperling dalam Mangkunegara (2013:93), menyatakan bahwa " *Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*". Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sehingga dapat disimpulkan motif adalah sesuatu yang melatar belakangi perbuatan seorang pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya menurut Morgan (1986 : 303) motivasi diartikan sebagai " pendorong dan penekan sangat kuat " yang akan muncul dalam

perilaku yang gigih dalam mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu Robins (1998 : 50).

Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006 : 48) mendefinisikan sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Wood, et.al (2001 :150) motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara effortperformance dan menyenangkan berbagai macam outcome dari level performance yang berbeda-beda. Davis Keith and Newstrom (1995 : 65) menyatakan bahwa; karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan tujuan pentingnya. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja Wexley and Yukl (1992 : 75). Dari beberapa pendapat di atas, dapat digaris bawahi bahwa motivasi adalah suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu dalam mencapai suatu tujuan. Intinya dari definisi beberapa pendapat diatas bahwa Motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (effort) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability) dan motivasi.

Teori motivasi mempelajari mengenai apa yang memotivasi seorang pegawai dalam bekerja. Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Motivasi merupakan determinan yang penting bagi prestasi individu. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, kekuatan

pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut McShane dan Von Glinow (2010:34), bahwa motivasi didefinisikan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela. Menurut Gomes (2009:117), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sementara menurut Notoatmodjo (2009:6), motivasi adalah suatu alasan (reasoning) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Rivai dan Sagala (2009:155), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik dengan tujuan individu.

Menurut Purwanto (2011:36), motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: Faktor Hygiene dan Faktor Motivator, dimana faktor hygiene merupakan faktor yang mempertahankan tingkat motivasi kerja karyawan diantaranya gaji/kompensasi, kondisi lingkungan kerja, keamanan kerja dan hubungan dengan rekan kerja, komponen tersebut termasuk kelompok motivasi ekstrinsik sedangkan faktor motivator merupakan faktor yang mampu memberikan dorongan atau motivasi kerja dalam diri karyawan diantaranya pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan prestasi, komponen tersebut termasuk kelompok motivasi intrinsik. Bentuk Motivasi menurut Nawawi (2011:359), motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk, sebagai berikut: a) Motivasi Intrinsik, Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. b) Motivasi Ekstrinsik, Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai

individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar. Dalam lingkungan organisasi kecenderungan penggunaan bentuk motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada bentuk motivasi instrinsik.

Turnover Intention

Menurut Faida (2010) turnover intention diartikan sebagai sejumlah karyawan yang keluar dibagi karyawan yang keluar dan masuk dalam satu tahun dikali seratus persen. Terjadinya turnover diawali dengan adanya turnover intention, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan yang meninggalkan organisasi, sedangkan turnover intention mengarah pada hasil evaluasi individu (Witasari, 2009). Turnover dibedakan menjadi dua macam, voluntary turnover yaitu keluarnya karyawan disebabkan karena kehendak individu itu sendiri sedangkan involuntary turnover adalah keluarnya karyawan disebabkan oleh faktor organisasi atau pengunduran diri karena adanya hal mendesak (Judge & Robbins, 2011). Pendapat lain mengatakan bahwa turnover memiliki dampak positif bagi organisasi, yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi (Riley, 2006). Turnover dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun nilai turnover harus dikendalikan agar organisasi mendapat manfaat atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi (Kadiman & Indriana, 2012). Turnover perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkompeten. Beberapa faktor yang mempengaruhi turnover intention adalah kepuasan kerja dan Quality of Work Life atau kondisi lingkungan kerja (Mobley, 1986). Budaya organisasi juga merupakan salah satu

faktor untuk terjadinya turnover intention karyawan (Dharma, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi turnover intention karyawan yaitu komitmen organisasi serta karakteristik individu. Turnover intention akan berdampak pada performance atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan merefleksikan turnover intention yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., 2004). Kinerja karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru di internet oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carragher & Bentler, 2008).

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku daripada seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Selaras dengan Setiawan (2008) menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Trianingsih (2007) bahwa kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa Kepemimpinan adalah pola tingkah laku (katakata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasional setiap karyawan.

Hasibuan (2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara seorang pemimpin dalam

mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah perilaku yang diperlihatkan melalui kepemimpinan transformasional (Jain dan Duggal, 2015). Lebih lanjut Hughes et al. (2012:542) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi dan misi sang pemimpin. Temuan Surbakti (2013), bahwa interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas kepemimpinan transformasional dapat dinyatakan sebagai cara pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan agar setiap kinerjanya mampu menginspirasi bawahannya bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka 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 agar mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Robbins, 1996:62). Adapun Indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Zahari dan Subarghi (2012) adalah 1) Pengaruh Idealisme adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin untuk membuat bawahan bangga karena pemimpin

memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan. ; 2) Motivasi Inspirasional adalah kemampuan pemimpin dalam memberi dorongan agar karyawan lebih semangat bekerja. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin memberikan dorongan semangat dalam bekerja. ; 3) Simulasi Intelektual adalah kemampuan pemimpin dalam menginspirasi bawahannya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Indikator ini di ukur pada persepsi responden mengenai pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atau masukan; 4) Pertimbangan Individual adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian dalam langkah mengajarkan individu untuk lebih berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai pemimpin yang mengajarkan bawahan untuk lebih berkembang dan berprestasi.

Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) ialah 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua bagian yakni; kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Sedangkan menurut Ruky (2001; 7) dapat mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, sebagai berikut: a) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasinya, b) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi; c) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang, dan kebersihan; d)

Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan; e) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi; f) Pengelolaan sumberdaya manusia yang meliputi aspek kompetensi, imbalan, promosi dan lain lainnya.

Mahsun (2013:25) berpendapat bahwa kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan ciri organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkatan keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan itu berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Sementara Rivai, Basri dalam Sinambela (2012:6), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Selanjutnya menurut Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012: 186), kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usahausaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel dalam Sinambela (2012: 186), kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu. Pengertian kinerja disini tidak

bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian pelaksanaan suatu program yang dilakukan individu maupun kelompok selama periode tertentu dalam mencapai strategi dan tujuan dari organisasi berdasarkan aturan yang telah ditentukan sebelumnya pada organisasi tersebut.

Indikator Kinerja menurut Lohman (2003) dalam Mahsun (2013:31), terdapat aspek-aspek yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja organisasi, antara lain; 1) Sumber Daya Manusia; sesuatu yang berkaitan dengan biaya (misalnya biaya produksi, biaya pemasaran, biaya pelayanan, biaya yang berhubungan dengan persediaan, biaya distribusi, dan sebagainya), dan assets (biaya angkut persediaan); 2) Output, yakni berkaitan dengan keuangan (penjualan, keuntungan, return on investmen), waktu (waktu respon, dan ketepatan waktu), dan kualitas (keluhan pelanggan, kerusakan pengiriman); 3) Fleksibilitas, hal yang berkaitan dengan volume (kemampuan merespon perubahan permintaan), fleksibilitas pengiriman (tingkat kecepatan), fleksibilitas campuran (kemampuan melayani berbagai jenis permintaan), dan produk baru dan modifikasian (kemampuan menciptakan produk baru atau memodifikasi).

Sedangkan Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2017:86-88) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu: 1) Tujuan, yakni yang menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan; 2) Standar, yaitu merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan; 3) Umpan balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur

kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Umpan balik dilakukan dengan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja; 4) Alat atau sarana; merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya; 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan; 6) Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan; 7) Peluang, diartikan bahwa pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Mahsun (2013:32) memaparkan bahwa indikator kinerja dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sebagai berikut: 1) Masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan atau program. Dengan meninjau distribusi sumberdaya dapat dianalisis apakah alokasi sumberdaya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang ditetapkan; 2) Proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

Proses yaitu semua kegiatan sistem yang dilakukan melalui proses mengubah input menjadi output (keluaran) yang berbentuk produk dan/ atau jasa; 3) Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun nonfisik. Dengan membandingkan keluaran dapat

dianalisis apakah kegiatan yang terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi; 4) Hasil (outcome) adalah dampak suatu program kegiatan terhadap masyarakat. Outcome lebih tinggi nilainya dari output karena output hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan outcome mengukur kualitas output dan dampak yang dihasilkan. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik belum tentu secara outcome kegiatan telah dicapai. Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome instansi dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat; 5) Manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil atau outcome. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana dan lain- lain); 6. Dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif. Indikator ini memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah dan panjang. Indikator dampak menunjukkan dasar pemikiran kenapa kegiatan dilaksanakan, menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk melibatkan para pegawai/karyawan yang bekerja. Jenis penelitian ini adalah eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data primer dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan sebagai berikut: a) Pengambilan sample pada masa Pandemi COVID 19; b) Ketersediaan waktu penelitian sangat singkat; c) Kebanyakan para karyawan belum mengenal pengisian kuesioner, masih harus dibantu oleh informan; d) Keterlibatan manajemen sekitar perusahaan sangat terbatas masih belum maksimal.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar ke responden sebanyak 121 responden, namun yang kembali dan yang dapat dikatakan memenuhi syarat sebesar 100 responden. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data instrumen peneliti menggunakan uji validitas, reliabilitas dan kenormalan datanya. Analisis data menggunakan analisis jalur *Path Analysis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum membahas hasil penelitian salah satu komponen yang penting dalam penelitian adalah proses uji validitas, realibilitas dan kenormalan data. Kesalahan yang dilakukan dalam proses pengumpulan data akan membuat proses analisis menjadi sulit. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mendapatkan data yang valid, sehingga hasil dan kesimpulan hasil penelitian pun tidak akan diragukan kebenarannya.

Hasil uji validitas menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$, besarnya α = 0,05. Dalam hal ini n adalah jumlah sampel (n) = 100, berarti untuk mencari besarnya r tabel dapat dilihat pada nilai (df) $100 - 2 = 98$, yakni sebesar 0,197. Hasil uji statistik diperoleh seluruh variabel yang terlibat dalam penelitian ini dapat dikatakan valid, karena r hitung $>$ r tabel.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan

reliabel jika telah memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,70 (Nunnally, J Bernstein, IH, 1994). Dalam penelitian ini semua variabel dapat dikatakan reliabel, karena masing masing variabel mendapatkan nilai *Cronbach Alpha*-nya diatas 0,70 (*Cronbach Alpha* $>$ 0,70). Selanjutnya untuk mengetahui data berdistribusi normal, peneliti menggunakan hasil analisis uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Terlihat dari nilai asymp Sig-nya semua variabel dalam penelitian ini dibawah 0,05. Hal tersebut menandakan data berdistribusi normal.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji pengaruh langsung variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Turnover Intention (X_3) terhadap variabel Kepemimpinan Transformasioal (Y) dan variabel Kinerja Karyawan (Z) dapat dilihat dalam ringkasan uji statistik hipotesis sebagai berikut: Setelah membandingkan hasil statistik nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar 4,689 atau t hitung lebih besar dari t tabel ($4,689 >$ 1,988) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 <$ 0,05. Dengan hasil tersebut, maka variabel Stres Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y)

1. Setelah membandingkan hasil statistik nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar 3,271 atau t hitung lebih besar dari t tabel ($3,271 >$ 1,988) dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 <$ 0,05. Dengan hasil tersebut, maka variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y)
2. Setelah membandingkan hasil statistik

nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar 8,901 atau t hitung lebih besar dari t tabel ($8,901 > 1,988$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil tersebut, maka variabel *Turnover Intention* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y).

3. Setelah membandingkan hasil statistik nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar -0,986 atau t hitung lebih kecil dari t tabel ($-0,986 < -1,988$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,327 > 0,05$. Dengan hasil tersebut, maka variabel Stres Kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z)
4. Setelah membandingkan hasil statistik nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar 8,940 atau t hitung lebih besar dari t tabel ($8,940 > 1,988$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan hasil tersebut, maka variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z)
5. Setelah membandingkan hasil statistik nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar 4,954 atau t hitung lebih besar dari t tabel ($4,954 > 1,988$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil

dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan hasil tersebut, maka variabel *Turnover Intention* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y).

6. Setelah membandingkan hasil statistik nilai t hitung dengan t tabel dengan $df = n-k-1$ atau $100 - 3 - 1 = 96$ (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05. Dalam uji 2 sisi diperoleh hasil t tabel = 1,988/-1,988. Sedangkan nilai t hitung sebesar 12,389 atau t hitung lebih besar dari t tabel ($12,389 > 1,988$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil tersebut, maka variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).

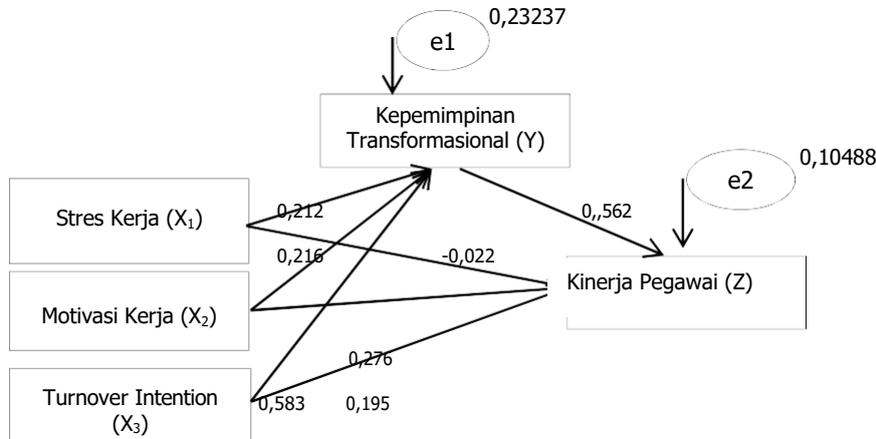
Hasil Uji Kesesuaian Model (Uji F)

Berdasarkan hasil analisis Uji F dapat diketahui bahwa nilai signifikansinya sebesar 0,000. Dengan menggunakan variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Turnover Intention* (X_3) secara bersama sama (Simultan) berpengaruh terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y). Hal ini karena nilai F hitung $> F$ tabel ($555,707 > 2,466$), dengan nilai signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak. H_a diterima. Artinya secara simultan variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan *Turnover Intention* (X_3) secara bersama sama berpengaruh terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y). Selanjutnya untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama sama (simultan) terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional tersebut dapat dilihat pada hasil statistik nilai kesesuaian model (R-Square). Dalam statistik terdapat nilai R-Square sebesar 0,946 artinya bahwa; sebanyak 0,946 atau 94,6% mampu menjelaskan model persamaan, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar model yang diteliti.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung koefisien jalur dalam pengaruh tidak langsung, perlu diketahui terlebih dahulu nilai koefisien jalur masing masing variabel. Baik koefisien jalur pengaruh

langsung maupun pengaruh tidak langsung. Berikut tampilan model persamaan pengaruh tidak langsung sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 1. Model Persamaan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Dari gambar tersebut kita dapat menghitung analisis jalur peran variabel Kepemimpinan Transformasional dalam memediasi pengaruh masing-masing variabel independen (Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan *Turnover Intention*) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebagai berikut:

1. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) dapat memediasi Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini setelah membandingkan hasil statistik besaran nilai pengaruh langsung Stres Kerja (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar -0,022 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,11914 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel Stres Kerja terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,212 dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,562. Karena pengaruh langsungnya lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya ($-0,022 < 0,11914$) maka, peran Kepemimpinan Transformasional sebagai mediator sangat positif.
2. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) tidak dapat memediasi Pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini setelah membandingkan hasil statistik besaran nilai pengaruh langsung Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,276 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,12139 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,216 dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,562. Karena pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya ($0,276 > 0,12139$) maka, peran Kepemimpinan Transformasional sebagai mediator tidak

dapat memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

3. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) dapat memediasi Pengaruh variabel *Turnover Intention* (X_3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini setelah membandingkan hasil statistik besaran nilai pengaruh langsung *Turnover Intention* (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,195 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,32764 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel *Turnover Intention* terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,583 dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,562. Karena pengaruh langsungnya lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya ($0,195 < 0,32764$) maka, peran Kepemimpinan Transformasional sebagai mediator sangat positif.

Pembahasan

Analisis Pengaruh Langsung

Setelah mengetahui pengaruh langsung masing-masing variabel kita dapat menganalisis hipotesis yang telah diuji dengan argumentasi yang logis sebagai berikut:

- a. Variabel Stres Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y). Hasil penelitian ini dapat mengoreksi temuan Arwinence Pramadewi (2018) bahwa Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara langsung, akan tetapi dengan adanya kepemimpinan sebagai variabel mediasi, maka Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Analisis logika berfikirnya adalah pegawai yang stres bisa mengalami nervous dan merasakan kecemasan (*anxiety*) yang kronis apabila tidak segera mendapat penanganan. Mereka sering menjadi mudah marah, agresif, gelisah, tidak kooperatif dan pada

tingkatan tertentu mereka dapat menjadi destruktif. Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan serius akan membuat karyawan tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi, sehingga pada gilirannya menyebabkan karyawan tidak bekerja optimal. Sedangkan dalam jangka panjang, jika karyawan tidak mampu mengendalikan stresnya, maka besar kemungkinan ia tidak akan mampu lagi untuk mempertahankan pekerjaannya. Sementara pada tahap yang sangat parah, karyawan yang bersangkutan akan terganggu kesehatan fisik dan mentalnya (Mathis & Jackson, 2009:374). Dengan demikian peran kepemimpinan sangat dominan dibutuhkan untuk memberikan motivasi kerja dan semangat baru dalam menuju tujuan bersama.

- b. Variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y).

Temuan penelitian ini dapat mengoreksi temuan Purnomo (2007), bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Tapi temuan ini sejalan dengan temuan Diva Riza Fahlefi (2016) bahwa bahwa; Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan sebagai moderating. Dukungan lain dari Winardi dkk (2012) bahwa Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena motivasi berhubungan dengan kebutuhan manusia. Motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin perusahaan akan mendorong karyawan untuk memberikan segala kemampuan yang dimilikinya secara maksimal dan bukan hanya kemampuan umum mendasar dari setiap pribadinya seperti halnya kemampuan intelektual dan fisik belaka. Besarnya penghasilan dan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup menjadi dorongan bagi karyawan untuk melakukan kinerja yang terbaik. Penjelasan diatas menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara Motivasi

dengan kinerja. Namun peran kepemimpinan dalam memediasi motivasi tersebut sangat dominan dalam menjembatani seorang pegawai/karyawan untuk berkinerja baik.

- c. Variabel Turnover Intention (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y).

Turnover intention tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi secara langsung. Namun demikian, komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Aria Andriyadi, dkk, 2018). Logika berfikirnya adalah Komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam kepemimpinan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan yang turnover intention karyawannya tinggi, tidak selalu berakibat menurunkan komitmennya dan kinerjanya di perusahaan tempat bekerjanya. Namun dibutuhkan peran kepemimpinan yang dapat menjembatani kepentingan perusahaan dan para karyawannya. Faktor lain yang paling penting dalam memperketat turnover intention banyak terjadi adalah kebijakan organisasi. Karyawan merasa engage terhadap perusahaan karena mereka merasa dilibatkan dalam hal kegiatan perusahaan. Karyawan pun merasa pengembangan karir mereka terbuka. Hubungan pimpinan dan karyawan seakan tidak ada sekat yang dapat menghalangi dalam menuju tujuan bersama.

- d. Variabel Stres Kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Putri Anjar Wulan, Syamsu Alam, Fauziah Umar (2018) bahwa; stres kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan lain oleh temuan Bashir (2010) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan

di Pakistan dan hasilnya mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan korelasi negatif antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Analisis logika berfikirnya adalah jika seorang karyawan yang stres kerja cenderung menganggap suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang penting bagi mereka, sehingga tidak mampu menyelesaikan suatu pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Seorang yang gagal termotivasi, yaitu orang yang tidak dapat mengendalikan tekanan secara aktif sehingga menyebabkan stress dan tidak termotivasi. Stres kerja yang dialami oleh karyawan akibat tekanan yang dihadapi dari dalam dirinya dan lingkungan pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi penurunan kinerjanya.

- e. Variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z). Hasil temuan ini dapat mengkonfirmasi temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Putri Anjar Wulan, Syamsu Alam, Fauziah Umar (2018) bahwa; motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga selaras dengan temuan (Zameer, 2014) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan teori Maslow Penekanan utama pada temuan ini adalah kebutuhan fisiologis manusia untuk mencapai penghargaan yang tinggi dari perusahaan. Kebutuhan fisiologis manusia termasuk kedalam golongan kebutuhan tingkat lebih tinggi (*higher level needs*) yaitu *esteem needs* dan *self actualization needs*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berarti karyawan telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi seorang karyawan dalam bekerja juga dapat diindikasikan dari partisipasinya dalam mengambil keputusan. Partisipasi yang nyata dapat dilihat dari masukan masukan yang karyawan berikan pada pimpinan

perusahaan. Partisipasi juga dapat dilihat dari kemauan karyawan untuk belajar dengan cara berinteraksi dengan pimpinannya. Semakin tinggi tingkat partisipasi seorang karyawan semakin positif pula motivasinya dalam bekerja. Pada dasarnya pemberian tantangan bagi seorang karyawan adalah pemberian kepercayaan itu sendiri sehingga ia akan merasa dihargai keberadaannya, namun harus diiringi dengan penghargaan yang sesuai apabila karyawan mencapai keberhasilan. Satu hal yang paling mendasar dalam mengindikasikan motivasi positif adalah pemberian imbalan berupa uang. Bagaimanapun pengkondisian suasana kerja sebaik mungkin, namun faktor pendapatan memegang peranan paling mendasar. Dalam teori Maslow kebutuhan dasar seseorang adalah kebutuhan fisiologis. Terpenuhinya kebutuhan fisiologis sangat dipengaruhi oleh tingkat pendapatannya. Dengan pendapatannya yang cukup maka akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Agustin (2012), Bestari (2011) dan Marcahyono (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- f. Variabel *Turnover Intention* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z). Analisis logika berfikirnya Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed et al., 2014). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder & Eisenberger, 2008). Dengan adanya keinginan keluar dari pekerjaan atau organisasi menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di

perusahaan, sehingga secara otomatis menyebabkan performa karyawan menurun. Maka semakin tinggi turnover intention maka semakin buruk kinerja karyawan (Jackofsky & Peter, 1983). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan turnover intention adalah kepemimpinan dan kompensasi. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan tidak sekedar kompensasi financial, namun juga berupa kompensasi nonfinancial. Kompensasi yang sangat luar biasa yang dapat diberikan kepada karyawan seperti keamanan dan kenyamanan tempat kerja, jaminan kesehatan dan bonus liburan. Perbaikan proses perekrutan juga dapat menjadi kunci dalam mencegah terjadinya turnover intention karyawan. Menjelaskan kondisi kerja secara nyata dan merekrut karyawan dengan spesifikasi yang sesuai (kompetensi) diharapkan dapat mengurangi turnover intention karyawan.

- g. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z). Hasil ini sejalan dengan temuannya Tri Eva Juniangsih Ritonga, dan Usman Tarigan (2015) bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sejalan dengan temuan lain juga oleh Kaihatu (2007) bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasinya. Pola berfikirnya adalah seorang pemimpin disamping mempunyai pengetahuan dan seni untuk memimpin, juga mampu untuk melaksanakan suatu tindakan yang direncanakan dengan pola tingkah laku yang dapat mengintegrasikan tujuan-tujuan individu untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaan. Artinya seorang pemimpin dituntut agar dapat mengarahkan, memberikan bimbingan dan mempengaruhi pikiran, perasaan bawahan, tindakan dan tingkah laku

yang patuh dicontoh oleh orang lain untuk menggerakkan ke arah kinerja terbaik bagi cita cita bersama.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung

- a. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) dapat memediasi Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai mengalami banyak tekanan eksternal dan internal dalam rangka memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mengalami stres dalam bekerja, maka peran kepemimpinan menjadi dominan dalam memotivasi, memberikan arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut berkinerja baik dan dapat memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional, maka akan mempengaruhi stres kerja menjadi meningkatnya kinerja pegawai tersebut.

- b. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) tidak dapat memediasi Pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai telah mempunyai standar kemampuan untuk mencapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan, telah terpenuhinya kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja, dan telah terpenuhinya kebutuhan untuk berafiliasi atau bekerja sama yang tinggi sehingga telah termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka tidak akan membutuhkan peran kepemimpinan transformasional. Karena dengan motivasi yang meningkat akan meningkatkan kinerjanya secara

langsung. Namun disisi lain motivasi dapat mempengaruhi Kepemimpinan transformasional secara langsung. Jika seseorang pegawai yang telah termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, tidak akan membutuhkan peran kepemimpinan transformasional. Tinggi rendahnya motivasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional secara langsung, dimana karyawan yang mendapatkan motivasi tinggi juga akan berkinerja baik. Semakin tinggi motivasi seseorang pegawai/karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya. Seiring dengan meningkatnya motivasi dalam pengaruhnya terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai secara langsung, namun jika peran kepemimpinan terlalu banyak mengatur dan ikut campur dalam segala urusan karyawan bukan dalam bentuk motivasi, maka dampaknya tidak akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

- c. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional (Y) tidak dapat memediasi Pengaruh variabel *Turnover Intention* (X_3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai sudah tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, kecenderungannya adalah mereka memilih untuk keluar dari pekerjaannya atau akan mencari pekerjaan lain dan bahkan akan menurunkan kinerjanya. Dengan demikian peran kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam memotivasi, memberikan arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga karyawan

tersebut mengurungkan niatnya untuk keluar kerja dan pada akhirnya dapat berkinerja baik untuk memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional, maka dampaknya akan mempengaruhi pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja pegawai tersebut. Semakin banyak yang minat untuk meninggalkan pekerjaan seseorang pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran kepemimpinan yang transformatif, maka dampaknya akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel Stres Kerja (X_1), Variabel Motivasi Kerja (X_2), Variabel *Turnover Intention* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y).
2. Variabel Stres Kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).
3. Variabel Motivasi Kerja (X_2) dan Variabel *Turnover Intention* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).
4. Peran Kepemimpinan Transformasional dapat memediasi pengaruh Stres Kerja dan *Turnover Intention* terhadap Kinerja Pegawai secara positif dapat terwujud.
5. Peran Kepemimpinan Transformasional tidak dapat memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil Analisis

Umumnya pemimpin perusahaan akan mendorong karyawan untuk memberikan segala kemampuan yang dimilikinya secara maksimal dan tidak hanya kemampuan umum atau dasar dari setiap pribadinya

seperti halnya kemampuan intelektual dan fisik belaka, namun seringkali pegawai dituntut untuk bekerja secara ekstra dalam mencapai target. Namun jika terlalu banyak tekanan dan berulang ulangnya terjadinya *locus of control* membuat pegawai frustrasi, maka karyawan tersebut akan mengalami *nervous* dan merasakan kecemasan (*anxiety*) dan yang lebih kronis menjadi stres apabila tidak segera mendapat penanganan. Mereka sering menjadi mudah marah, agresif, gelisah, tidak kooperatif dan pada tingkatan tertentu mereka dapat menjadi destruktif. sehingga pada gilirannya dapat menyebabkan karyawan tidak bekerja optimal. Sedangkan dalam jangka panjang, jika karyawan tidak mampu mengendalikan stresnya, maka pegawai tidak mampu untuk mempertahankan pekerjaannya bahkan seterusnya akan meninggalkan pekerjaannya atau mencari pekerjaan lain (*turnover intention*). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan stres kerja dan turnover intention adalah faktor kepemimpinan. Peran kepemimpinan disamping sebagai atasan, juga harus mempunyai pengetahuan dan seni untuk memimpin dalam melaksanakan suatu tindakan yang direncanakan dengan pola tingkah laku yang dapat mengintegrasikan tujuan-tujuan individu untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaan. Artinya seorang pemimpin dituntut agar dapat mengarahkan, memberikan bimbingan dan mempengaruhi pikiran, perasaan bawahan, tindakan dan tingkah laku yang patuh dicontoh oleh bawahannya untuk menggerakkan ke arah kinerja terbaik bagi cita cita bersama.

Saran

1. Saran Bagi Perusahaan

Untuk mengatasi Stres Kerja dan *Turnover Intention* dalam mewujudkan kinerja karyawan sebaiknya dilakukan dengan mensinergikan peran kepemimpinan diseluruh level pimpinan. Pemimpin harus mengetahui karakteristik karyawan dan lingkungan kerja untuk menciptakan kepemimpinan yang sesuai. Salah satu

kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku karyawan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi dalam bekerja, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Kepemimpinan transformasional selalu mendorong karyawan lebih sadar akan pentingnya hasil dari suatu pekerjaan, mendorong karyawan untuk lebih mementingkan organisasi dibanding kepentingan pribadi, dan menempatkan kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi. Pemberian motivasi, arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut mengurungkan niatnya untuk keluar dari pekerjaannya. Sehingga dampak akhirnya dapat berkinerja baik untuk memenuhi kebutuhan pokoknya.

Pemberian kompensasi pencapaian target dan masa kerja dapat menjalin hubungan kerjasama yang lebih baik antara perusahaan dengan karyawannya sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, rasa ikut memiliki, keberanian dan mawas diri dalam rangka kelangsungan perusahaan. Dengan demikian karyawan akan melakukan pekerjaan dengan baik sehingga mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

2. Saran Untuk Akademis

Dikarenakan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini, maka saran yang dapat penulis sampaikan untuk penelitian selanjutnya adalah dapat memasukan faktor-faktor variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini sehingga dampaknya positif atau disarankan dapat melakukan penelitian dalam konteks disiplin ilmu dan lokus yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Afrizal, Poundra Rizky; Mochammad Al Musadieg; dan Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Konflik Kerja dan

- Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8 (1), h: 1-10.
- Agustin, Fidya, W; 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Hero Sakti Motor Gemilang Malang Jawa Timur". Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Ahmed, Ishfaq; Muhammad Musarrat Nawaz; Naveed Iqbal; Imran Ali; Zeeshan Shaukat; dan Ahmad Usman. 2010. Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal Of Business and Management*, 5 (3), pp: 70-80
- Ahsan, Nilufar; Zaini Abdullah; David Yong Gun Fie; Syed Shah Alam. 2009. A Study of Job Stres on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8 (1), pp: 121-131.
- Al-Barqy, A.A. 2015. Strategi kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang. In *Thesis*. Malang: Universitas Islam negeri Maulana Malik Ibrahim. Aria Andriyadi, Anggraini Sukmawati, U. Dyah Syafitri, 2018." Peran Komitmen Organisasi dalam Menurunkan Pengaruh Negatif *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan" (Studi kasus: Group M Indonesia). Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 9 No. 2, Agustus, Hal. 81-90; P-ISSN : 2088-9372 E-ISSN : 2527-8991.
- Aria Andriyadi, Anggraini Sukmawati, U Dyah Syafitri. 2018."Peran Komitmen Organisasi dalam Menurunkan Pengaruh Negatif *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus: Group M Indonesia)". Program Studi Ilmu Manajemen, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680, *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, P-ISSN : 2088-9372 E-ISSN : 2527-8991, Vol. 9 No. 2, Agustus 2018, Hal. 81-90
- Asmara, A.P. 2017. Analisis Pengaruh Turnover Intention terhadap Work Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi di Rumah Sakit Bedah Surabaya). In *Script*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Ayub, Nadia and Shagufta Rafif. 2011. The Relationship Between Work Motivation And Job Satisfaction. Pakistan, Bussiness Review July 2011.
- Bashir, Usman and Muhammad Ismail Ramay. 2010. Impact of Stress On Employee Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies Vol. 2*.
- Bemana, Simin; Hamideh Moradi; Mohsen Ghasemi; Sayed Mehdi Taghavi and Amir Hosain Ghayoor. 2013. The Relationship among Job Stres and Job Satisfaction in Municipality Personnel in Iran. *World Applied Sciences Journal* 22 (2), pp: 233-238.
- Bernardin, H. John. & Rusell, J.E.A. 1993. *Human Resources Management*. Mc Graw Hill Inc. New York.
- Bestari, Muhammad, P; 2011. "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Indosat, Tbk Cabang Malang.

- Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.
- Carraher, S.M. and Bentler, P.M. 2008. Attitudes towards Benefits and Behavioural Intentions and Their Relationship to Absenteeism, Performance and Turnover among Nurses. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(2), pp.89-109.
- Davis K, Newstrom. J.W. 1995. *Human Behavior at Work: "Organizational Behavior"*. Seventh Edition Singapore : McGraw Hill Book Company Inc. New York.
- Dharma, B.R. 2016. *Hubungan Budaya Organisasi dengan Quality of Work Life dan Turnover Intention*. In *Script*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Dewi Putri Anjar Wulan, Syamsu Alam, Fauziah Umar. 2018. "Pengaruh Stres Kerja Dan Motifasi Kerja Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan X", Fakultas Ilmu Ekonomi, Universitas Hasanudin, *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship (HJABE) Vol. 1 No. 2 April*.
- Eder, P. and Eisenberger, R. 2008. Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(55), pp.55- 68.
- Ghozali, Imam. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar*.
- Gomes. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*", Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset. Hasibuan, Malayu.S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Hawley, Casey. 2005. 201 *Cara Untuk Mendorong setiap Karyawan Berkinerja*, Bintang Erlangga, Jakarta.
- Hidayati, Reni., Yadi Purwanto dan Susatyo Yuwono. 2008. Kecerdasan Emosi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta*.Vol. 2, No. 1. Hal. 91-96.
- Holzer, H., Stoll, M. & Wissoker, D. 2004. Job Performance and Retention Among Welfare Recipients. *Social Service Review*, 78(3), pp.343-69.
- Horrel David, 1977. Leadership Patterns and the Development of Ideologi in Early Cristianity; *International journal on Public Policy and Development* 1997,58 : 4 323 – 341.
- Hughes, R.L., Ginnet R.C., dan Curphy G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman. Edisi Ketujuh*. Salemba Empat. Jakarta.
- Jackofsky, E.F. and Peter, L.H. 1983. Job Turnover versus Company Turnover Reasesment of The March and Simon Percipation Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.490-95.
- Jain, Priyanka dan Taranjeet Duggal. 2016. The Influence of Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment. *Journal of Commerce & Management Thought*, 7(3), pp. 586-598.
- Joarder, M.H.R., Sharif, M.Y. & Ahmed, K. 2011. Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in A Developing Context. *Business and Economic Research Journal*, 1(1), pp.135-58.

- Kadiman & Indriana, R.D. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*, 1(1), pp.57-72.
- Kaihatu, T.S., Rini, W.Astjarjo, 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 98, no.1, Maret: 49-61.
- Kinicki, Angelo, dan Robert Kreitner. 2008. *Organizational Behavior*. International Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). "*Organizational Behavior*". (7th ed). New York : Mc Graw Hill. Mahsun, Mohammad. 2013. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit: BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013." *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*" Penerbit; Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Mathis, Robert L. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit; Salemba Empat, Jakarta.
- Marcahyono. 2012. Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan Path Analysis (Studi Kasus Pada PT. PG. Rajawali 1 Unit PG. Kreet Baru Bululawang Malang). *Tesis*. Universitas Brawijaya Malang.
- McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow, 2010." *Organizational Behavior*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mobley, W.H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moralika Ayu Anggraini dan Siti Sunrowiyati. 2018" Analisis Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Mulya Sri Rejeki Wlingi". *Program Studi Manajemen, STIE Kesuma Negara, Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)* Vol. 3 No. 1 hlm. 43-53.
- Munandar, A.S. 2001. "Psikologi Industri dan Organisasi". Jakarta: UI-Pres.
- Noor, Nasyadizi Nilamsar, Kusdi Raharjo dan Ika Ruhana. 2016. "Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Administrasi Bisnis. Malang*.
- Notoatmodjo, S. 2009. "Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Noviansyah dan Zunaidah. 2011. Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 9 (18), h: 43-58.
- Nunnally, J, and Bernstein, 1994. "*Psychometric Theory*" *Published*; McGraw-Hill, New York. USA.
- Park, S.H. et al. 2014. Concurrent and Lagged Effects of Registered Nurse Turnover and Staffing on Unit-Acquired Pressure Ulcers. *Health Service Research*, 49(4), pp.1205-25.
- Purnomo, Joko. 2007. Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja Terhadap kinerja pegawai negeri sipil Pada dinas kehutanan dan perkebunan kabupaten jepara.
- Purwanto, Djoko. 2011. *Komunikasi Bisnis*. Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- Pratama, Mohammad Rifky Bagus dkk. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang). *Jurnal. Fakultas*

- Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Riley, D. 2006. Turnover Intentions: The Mediation Effect of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. In *Thesis*. Jepang: University of Wakaito.
- Rivai, Harif, A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi. Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid*. 12th edition. Jakarta: Salemba 4.
- Robbins, Stephen P dan Timoty A. Judge. 2008. *Organizational Behavior, Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice-Hal Inc.
- Ruky S. Ahmad. 2001. "Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk merancang dan meraih kinerja prima. Penerbit; Gramedia, Jakarta.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. and Rizwan, M. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), pp.242-56.
- Sayuti. 2007. "Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi". Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Shani, A.B. Rami, dan James B. Lau. 2009. "Behavior in Organization an Experimental Approach. International Edition. New York: McGraw Hill.
- Setiawan, Nugroho (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai.
- Surbakti. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motifasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Dap IV Semarang. *Journal Fakultas Ekonomi Universitas Diponogoro*, Semarang, 1(1), hal. 55-67.
- Suryani, R. 2011. Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Peran Komitmen Keorganisasian sebagai Mediasi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Trianingsih, Sri (2007), "*Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*", *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional, UNHAS Makasar*.
- Tri Eva Juniangsih Ritonga, Usman Tarigan. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Cabang Sub Dolog Wilayah IV Padang Sidempuan" *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik-UMST, Jurnal Administrasi Publik ISSN: 2088-527x*.
- Tunjungsari, Peni. 2011. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung. 1 (1), h: 1-14.
- Waldman, J.D., Kelly, F., Aurora, S. & Smith, H.L. 2004. The Shocking ost of Turnover in Health Care. *Lippincott William & Wilkins Inc*, 20(1), pp.2-7.
- Winardi, Jasman J. Ma'ruf. Said Musnadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening (studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh). *Jurnal Ilmu*

*Manajemen Universitas Syiah
Kuala. Vol.1 Tahun I. No.1. ISSN
: 2302-0199.*

- Werner, John. M. & DeSimone, Randy. L. 2006. *Human Resource Development*. United States of America : Thomson.
- Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. 1992. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. USA : Richard D. Irwin Inc.
- Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Empiris pada Novotel Semarang). In *Script*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Wood, et.al. 2001. *Organizational Behavior: A Global Perspective*. USA : John Wiley and Sons Inc.
- Zahari, I.B., dan A.M.A. Subarghi. 2012. The Effect Organizational Culture and The Relationship Between Transformational Leadership and Job in Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), pp. 89-97.
- Zameer, Hashim dkk. 2014. "The Impact of The Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4 (1)*, pp. 293-298