



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention di Mediasi Kepuasan Gen Z PT Win Era Digital

Priska Vibri Safira^{1*}, Muhammad Syihabuddin²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta, Sukoharjo

*Penulis Korespondensi: Priskasavira74@gmail.com

Abstract. This investigation is designed to investigate the impact of leadership style and work stress on attrition intention, with job satisfaction serving as a mediating variable, among Generation Z employees of PT Win Era Digital. A saturated sampling technique was employed to select a sample of all Gen Z employees, resulting in a total of approximately 80 individuals. The study employed a quantitative explanatory approach. The direct and indirect effects were both tested using the Sobel test, and data were collected using a Likert scale questionnaire and analyzed using simple regression data analysis techniques. In Generation Z employees at PT Win Era Digital, the results indicated that turnover intention was significantly and negatively influenced by leadership style, while turnover intention was significantly and positively influenced by job stress. A leadership style that is effective can reduce the likelihood of employees leaving the organization, whereas increased job stress actually promotes an increase in turnover intention. Furthermore, leadership style has a beneficial impact on job satisfaction, whereas work stress has a detrimental impact on it. Research has also demonstrated that job satisfaction has a detrimental impact on turnover intention and partially mediates the impact of leadership style and job stress on turnover intention.

Keywords: leadership style, work stress, job satisfaction, turnover intention, generation z

Abstrak. Penelitian ini dirancang untuk menyelidiki dampak gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap niat keluar kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, di antara karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital. Teknik pengambilan sampel jenuh digunakan untuk memilih sampel seluruh karyawan Gen Z, menghasilkan total sekitar 80 individu. Studi ini menggunakan pendekatan penjelasan kuantitatif. Efek langsung dan tidak langsung diuji menggunakan uji Sobel, dan data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan teknik analisis data regresi sederhana. Pada karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital, hasil menunjukkan bahwa niat keluar kerja dipengaruhi secara signifikan dan negatif oleh gaya kepemimpinan, sedangkan niat keluar kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh stres kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi, sedangkan peningkatan stres kerja justru mendorong peningkatan niat keluar kerja. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kepuasan kerja, sedangkan stres kerja memiliki dampak yang merugikan terhadapnya. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang merugikan terhadap niat keluar kerja dan sebagian memediasi dampak gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap niat keluar kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, stres kerja, kepuasan kerja, turnover intention, generasi z

1. LATAR BELAKANG

PT Win Era Digital merupakan perusahaan di bidang property dengan jumlah karyawan kurang lebih 200 orang, di mana sekitar 40% di antaranya berasal dari Generasi Z. Dominasi Gen Z dalam komposisi sumber daya manusia menunjukkan bahwa karakteristik generasi ini sangat memengaruhi dinamika organisasi. Generasi Z dikenal memiliki orientasi kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti mengutamakan fleksibilitas, makna kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta peluang pengembangan diri yang cepat. Menurut Robbins dan Judge (2017), perbedaan karakteristik generasi dalam organisasi dapat memengaruhi pola kerja, kepuasan, serta komitmen karyawan. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa Gen Z memiliki kecenderungan mobilitas kerja yang tinggi akibat ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang dinamis dan suportif (Pramisenani & Wulansari, 2021; Suryani et al., 2023). Oleh

karena itu, pengelolaan SDM Gen Z di PT Win Era Digital menjadi tantangan strategis bagi keberlangsungan perusahaan.

Kondisi sumber daya manusia yang didominasi oleh Gen Z tersebut berhubungan erat dengan fenomena turnover intention, yakni kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi secara sukarela. Tingginya turnover intention dapat mengganggu stabilitas operasional, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa karyawan Gen Z lebih cepat menunjukkan niat berpindah kerja ketika mereka merasa tidak puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, maupun sistem kepemimpinan yang diterapkan (Mustika et al., 2025; Affriliea & Asmadi, 2025). *Turnover intention* sebagai metrik penting bagi perusahaan untuk memprediksi potensi kehilangan karyawan berharga sebelum pergantian karyawan benar-benar terjadi.

Mengkaji turnover intention di PT Win Era Digital menjadi sangat penting mengingat perusahaan bergerak di sektor digital yang menuntut kreativitas, kecepatan, serta inovasi berkelanjutan dari para karyawannya. Tingginya tingkat keluar-masuk karyawan dapat menghambat proses pengembangan tim kerja yang solid dan berpengalaman. Selain itu, pergantian karyawan yang tinggi juga berdampak pada pemborosan biaya operasional serta terganggunya target perusahaan. Menurut Mobley (2011), turnover yang tidak terkendali bukan hanya merugikan secara finansial, tetapi juga merusak iklim kerja dan kepercayaan antaranggota organisasi. Pemahaman komprehensif tentang elemen-elemen yang memengaruhi niat pergantian karyawan sangat penting bagi manajemen PT Win Era Digital.

Salah satu aspek penting yang memengaruhi *turnover intention* adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dapat menentukan tingkat kenyamanan, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Yulianto (2024) dan Rakhmah dan Sibarani (2025) menunjukkan gaya kepemimpinan transformatif meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat berhenti kerja, khususnya di kalangan karyawan Gen Z. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan dua karyawan PT Win Era Digital, ditemukan bahwa salah satu karyawan menyatakan, “Atasan yang mau mendengarkan ide kami membuat saya lebih betah bekerja,” sementara karyawan lainnya menyampaikan, “Jika pimpinan terlalu menekan dan tidak memberi ruang berkembang, saya jadi berpikir untuk mencari pekerjaan lain.” Temuan ini memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakter Gen Z berpotensi meningkatkan turnover intention.

Selain gaya kepemimpinan, stres terkait pekerjaan merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi niat berhenti kerja. Stres kerja dapat berasal dari beban kerja yang berlebihan, ekspektasi kinerja, jam kerja yang panjang, dan ambiguitas peran dalam bisnis. Penelitian Rohani dan Aryani (2025) dan Mustika dkk. (2025) menunjukkan stres terkait pekerjaan secara signifikan dan positif mempengaruhi niat berhenti kerja, terutama di kalangan karyawan yang lebih muda. Hasil wawancara dengan dua karyawan lain di PT Win Era Digital mengungkapkan bahwa salah satu karyawan menyatakan, “Deadline yang terlalu padat membuat saya cepat lelah dan ingin mencari pekerjaan yang lebih seimbang,” sedangkan karyawan lainnya mengatakan, “Tekanan kerja yang terus-menerus membuat saya sering berpikir untuk resign.” Hal ini menggarisbawahi bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Meskipun penelitian ekstensif telah dilakukan mengenai dampak gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap niat berhenti kerja, masih terdapat kesenjangan mengenai efek mediasi kepuasan kerja, terutama di kalangan karyawan Generasi Z. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan responden dari berbagai generasi tanpa secara khusus menargetkan Gen Z. Ciri-ciri Gen Z, yang memprioritaskan kebahagiaan kerja, fleksibilitas, dan pengakuan, menjadikan kepuasan kerja penting dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap niat berhenti kerja (Pramisenani & Wulansari, 2021; Affriliea & Asmadi, 2025). Studi ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini dengan menetapkan kepuasan kerja Gen Z sebagai variabel mediasi.

Studi ini bertujuan menguji dampak gaya kepemimpinan terhadap niat berhenti kerja di kalangan karyawan Gen Z di PT Win Era Digital, menilai pengaruh stres kerja terhadap niat berhenti kerja, dan menyelidiki peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan ini. Penelitian ini bertujuan untuk menawarkan kemajuan teoritis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai perilaku kerja Gen Z, dan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi PT Win Era Digital dalam merumuskan strategi kepemimpinan, mengelola stres terkait pekerjaan, dan meningkatkan kepuasan kerja untuk mengurangi niat berhenti kerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Generasi Z (Gen Z)

Generasi Z merujuk pada kelompok yang lahir setelah Generasi Milenial, biasanya antara tahun 1997 hingga 2012, dan dibesarkan dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital. Stillman dan Stillman (2018) menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki tingkat literasi digital yang tinggi, berorientasi pada stabilitas karier, serta mengharapkan kejelasan dan transparansi dalam lingkungan kerja. Seemiller dan Grace (2016) menegaskan bahwa Generasi Z cenderung realistis, menghargai keberagaman, serta memiliki kesadaran sosial yang kuat. Selain itu, Twenge (2017) menyatakan bahwa pengalaman tumbuh di era internet membentuk pola pikir Generasi Z yang berbeda dalam memandang pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks penelitian di Indonesia, Generasi Z umumnya diukur melalui indikator usia atau tahun kelahiran, preferensi kerja, ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja, serta orientasi terhadap pengembangan diri dan pemanfaatan teknologi (Putri & Santoso, 2022).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan konsisten berupa perilaku, sikap, dan metode yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, dan menginspirasi bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin berinteraksi dengan bawahan, baik melalui pendekatan transformasional, transaksional, maupun partisipatif. Northouse (2022) menekankan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya dengan situasi dan karakteristik pengikut. Selain itu, Yukl (2019) menjelaskan kepemimpinan efektif secara signifikan meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian empiris di Indonesia, gaya kepemimpinan umumnya diukur melalui indikator kemampuan

memberikan motivasi, komunikasi yang efektif, pemberdayaan bawahan, serta keteladanan pemimpin (Sari & Handoko, 2021).

Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi ketegangan fisik dan psikologis yang dialami individu ketika ekspektasi pekerjaan melebihi kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan pribadi mereka. Robbins dan Judge (2020) mengkarakterisasi stres kerja sebagai reaksi adaptif terhadap tekanan terkait pekerjaan yang berlebihan. Luthans (2021) menyatakan stres kerja dapat berdampak pada emosi, fungsi kognitif, dan kesehatan fisik karyawan. Greenberg (2018) menambahkan bahwa stres kerja yang berlangsung secara berkepanjangan berpotensi menurunkan kinerja dan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dalam penelitian di Indonesia, stres kerja umumnya diukur melalui indikator beban kerja, tekanan waktu, konflik peran, dan ketidakpastian pekerjaan (Pratama & Wibowo, 2020).

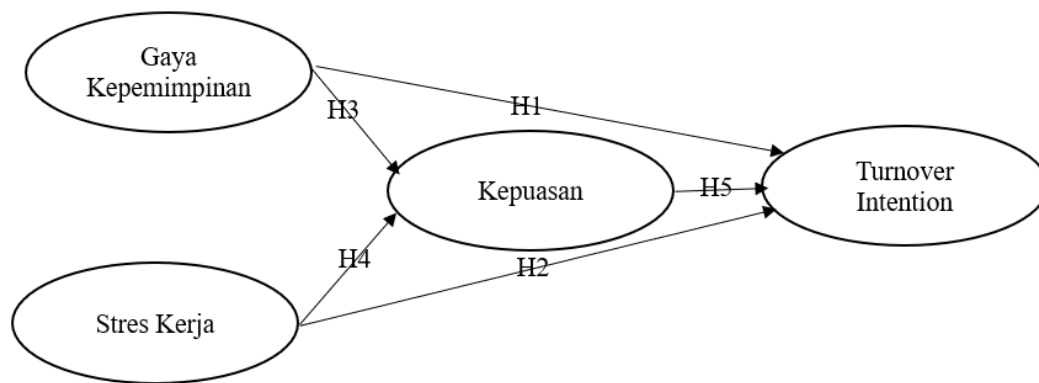
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap atau sentimen positif karyawan terhadap posisinya, yang berasal dari penilaian berbagai aspek pekerjaan. Robbins dan Judge (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sentimen positif terhadap pekerjaan seseorang, yang diperoleh dari penilaian atribut pekerjaan. Luthans (2021) memandang kepuasan kerja sebagai respons emosional terhadap situasi kerja yang dialami individu. Armstrong (2020) menekankan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan sistem penghargaan, lingkungan kerja, peluang pengembangan karier, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Dalam studi di Indonesia, kepuasan kerja biasanya dinilai berdasarkan faktor-faktor seperti kepuasan terhadap pekerjaan, remunerasi, peluang kenaikan jabatan, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja (Hidayat & Susanto, 2021).

Turnover Intention

Niat berhenti kerja mengacu pada kecenderungan atau kemauan seorang karyawan untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Mobley (2011) menjelaskan niat berhenti kerja mewakili fase kognitif awal yang mendahului pengunduran diri yang sebenarnya. Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa niat keluar karyawan sering kali dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, stres kerja, serta persepsi terhadap keadilan dan peluang pengembangan karier. Dessler (2020) menyatakan niat berhenti kerja merupakan metrik penting untuk mengevaluasi stabilitas tenaga kerja dan efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam suatu bisnis. Turnover intention diukur melalui indikator niat mencari pekerjaan lain, keinginan meninggalkan organisasi, dan kemungkinan keluar dalam waktu dekat (Rahmawati & Nugroho, 2022).

Hipotesis



- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention
H2 : Stres kerja berpengaruh terhadap turnover intention
H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan
H4 : Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan
H5 : Kepuasan berpengaruh terhadap turnover intention

3. METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Studi ini meneliti karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital, dengan fokus pada gaya kepemimpinan, stres kerja, kepuasan kerja, dan niat berhenti kerja. Studi ini menyelidiki hubungan sebab-akibat antar variabel-variabel tersebut untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kecenderungan karyawan Gen Z untuk meninggalkan perusahaan.

Jenis Penelitian

Penelitian memakai metodologi kuantitatif dengan kerangka penjelasan. Metodologi ini bertujuan menjelaskan dan mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan dan stres terkait pekerjaan terhadap niat berhenti kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Sumber Data

Studi ini memakai data asli yang dikumpulkan langsung dari responden, khususnya karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital. Data tersebut diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner yang dikembangkan sesuai indikasi masing-masing variabel penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Strategi pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner ini dirancang untuk menilai pendapat responden tentang gaya kepemimpinan, stres kerja, kepuasan kerja, dan niat berhenti kerja secara sistematis dan seragam.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh 80 karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel jenuh, sehingga mencakup seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Definisi Variabel dan Pengukuran Variabel

Faktor independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan stres kerja, variabel dependennya adalah niat berhenti kerja, dan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Semua variabel dinilai memakai instrumen kuesioner yang menggunakan skala Likert lima poin, yang dirancang sesuai dengan indikator yang relevan dan selaras dengan konstruksi teoritis dari setiap variabel.

Teknik Analisis Data

Metode analisis data meliputi penilaian validitas dan reliabilitas instrumen, analisis regresi dasar untuk mengevaluasi pengaruh variabel langsung, dan uji Sobel untuk memeriksa pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan koefisien jalur dan statistik t pada tingkat signifikansi 5%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden penelitian ini berjumlah 80 karyawan Generasi Z PT Win Era Digital. Karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Profil Responden

| Karakteristik | Kategori | Jumlah | Persentase |
|----------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 44 | 55% |
| | Perempuan | 36 | 45% |
| Usia | 18–22 tahun | 28 | 35% |
| | 23–26 tahun | 39 | 48,75% |
| | 27–30 tahun | 13 | 16,25% |
| Masa Kerja | < 1 tahun | 30 | 37,5% |
| | 1–3 tahun | 36 | 45% |
| | > 3 tahun | 14 | 17,5% |
| Pendidikan | SMA/SMK | 22 | 27,5% |
| | D3 | 18 | 22,5% |

Mayoritas responden berusia 23–26 tahun dengan masa kerja 1–3 tahun menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital berada pada fase awal hingga menengah perkembangan karier, di mana individu masih aktif mengeksplorasi pilihan karier, menilai kesesuaian antara ekspektasi pribadi dan kondisi organisasi, serta membangun identitas profesional. Pada tahap ini, karyawan umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk mengevaluasi kualitas gaya kepemimpinan, tingkat stres kerja, dan kepuasan kerja yang dirasakan, namun belum sepenuhnya memiliki keterikatan jangka panjang dengan organisasi. Kondisi tersebut mencerminkan karakteristik Generasi Z yang cenderung dinamis, adaptif, dan terbuka terhadap peluang kerja lain, sehingga memiliki potensi mobilitas kerja yang relatif tinggi. Oleh karena itu, komposisi usia dan masa kerja responden ini menjadi konteks yang relevan dalam menganalisis turnover intention, karena keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan pada fase karier ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari,

khususnya terkait dukungan kepemimpinan, tingkat tekanan pekerjaan, dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Uji Validitas

Penilaian validitas instrumen penelitian melibatkan pengiriman kuesioner kepada 80 responden, dengan menggunakan tingkat signifikansi 5 persen. Nilai r tabel ditentukan menggunakan derajat kebebasan ($df = N - 2$), menghasilkan $df = 78$ dan nilai r tabel sebesar 0,2199. Kriteria pengujian validitas ditetapkan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel; instrumen dianggap valid jika r hitung $>$ r tabel (r hitung $>$ r tabel), dan tidak valid jika r hitung kurang dari r tabel (r hitung $<$ r tabel). Pengujian ini untuk memverifikasi setiap pernyataan dalam kuesioner secara efektif mengukur variabel penelitian dengan tepat dan akurat, sehingga sesuai untuk analisis selanjutnya.

Tabel 2. Uji Validitas

| Variabel | Item Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------------------------|--------------------|------------|-----------|------------|
| Turnover Intention (Y) | TI 1 | 0.833 | 0.2199 | Valid |
| | TI 2 | 0.827 | 0.2199 | Valid |
| | TI 3 | 0.883 | 0.2199 | Valid |
| Kepuasan Kerja (Z) | KK 1 | 0.787 | 0.2199 | Valid |
| | KK 2 | 0.853 | 0.2199 | Valid |
| | KK 3 | 0.884 | 0.2199 | Valid |
| | KK 4 | 0.857 | 0.2199 | Valid |
| | KK 5 | 0.736 | 0.2199 | Valid |
| Gaya Kepemimpinan (X1) | GK 1 | 0.863 | 0.2199 | Valid |
| | GK 2 | 0.893 | 0.2199 | Valid |
| | GK 3 | 0.859 | 0.2199 | Valid |
| | GK 4 | 0.887 | 0.2199 | Valid |
| Stres Kerja (X2) | SK 1 | 0.908 | 0.2199 | Valid |
| | SK 2 | 0.885 | 0.2199 | Valid |
| | SK 3 | 0.855 | 0.2199 | Valid |
| | SK 4 | 0.868 | 0.2199 | Valid |

Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas instrumen selesai, fase selanjutnya adalah pengujian reliabilitas, untuk mengevaluasi konsistensi dan keandalan instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Studi ini menggunakan metode Cronbach's Alpha untuk penilaian reliabilitas, memakai SPSS, dan instrumen dianggap dapat dipercaya jika mencapai skor Cronbach's Alpha $>$ 0,6. Angka ini menunjukkan item kuesioner memiliki konsistensi internal yang cukup dan menghasilkan hasil pengukuran yang andal, sehingga sesuai untuk analisis studi selanjutnya.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

| Variabel | Nilai Cronbach's Alpha | Nilai Kritis | Keterangan |
|------------------------|------------------------|--------------|------------|
| Turnover Intention (Y) | 0.836 | 0.600 | Reliable |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0.765 | 0.600 | Reliable |
| Gaya Kepemimpinan (X1) | 0.843 | 0.600 | Reliable |
| Stres Kerja (X2) | 0.872 | 0.600 | Reliable |

Uji Normalitas

Uji normalitas memakai metode statistik yang diperiksa menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, di mana nilai signifikansi yang melebihi 0,05 menunjukkan data residual dianggap terdistribusi secara normal. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, model regresi penelitian ini dapat dianggap memenuhi kriteria statistik dan sesuai untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 80 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 0E-7 |
| | Std. Deviation | 11.00977944 |
| | Absolute | .125 |
| Most Extreme Differences | Positive | .125 |
| | Negative | -.122 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.254 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .186 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinearitas

Penilaian multikolinearitas sering dilakukan dengan memeriksa nilai Toleransi dan VIF dari analisis data memakai perangkat lunak statistik, seperti SPSS. Model regresi dianggap bebas dari masalah multikolinearitas jika nilai Toleransi melebihi 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Setelah persyaratan ini terpenuhi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi yang kuat antara variabel independen, sehingga menjadikan model regresi tersebut sesuai untuk analisis selanjutnya. Hasil penilaian multikolinearitas penelitian ini diilustrasikan dalam tabel berikut.

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | Kepuasan Kerja | .126 | 2.611 |
| | Gaya Kepemimpinan | .141 | 2.611 |
| | Stres Kerja | .193 | 2.736 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Uji Heteroskedastisitas

Studi ini menggunakan uji Glejser untuk heteroskedastisitas dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap setiap variabel independen, bertujuan mengidentifikasi perbedaan varians residual dalam model regresi. Kriteria pengambilan keputusan bergantung pada nilai signifikansi (Sig.), yang menunjukkan bahwa model regresi dianggap bebas dari heteroskedastisitas jika nilai Sig. untuk setiap variabel independen melebihi 0,05. Jika nilai signifikansi kurang dari atau sama dengan 0,05, model regresi menunjukkan heteroskedastisitas. Temuan uji Glejser, yang menunjukkan nilai

signifikansi di atas 0,05, menunjukkan model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas dan sesuai untuk analisis regresi selanjutnya.

Tabel 6. Uji Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 9.775 | 3.471 | | 2.816 | .006 |
| | Kepuasan Kerja | .192 | .293 | .380 | .657 | .513 |
| | Gaya Kepemimpinan | -.318 | .429 | -.428 | -.741 | .460 |
| | Stres Kerja | -.382 | .382 | .235 | .568 | .238 |

a. Dependent Variable: SBRESID

Uji Hipotesis

1) Pengaruh Langsung (Uji t)

Tabel 7. Hasil Uji t (Pengaruh Langsung)

| Hipotesis | Variabel | β | t hitung | Sig. | Keterangan |
|-----------|--|---------|----------|-------|------------|
| H1 | Gaya Kepemimpinan → Turnover Intention | -0,312 | -3,145 | 0,002 | Diterima |
| H2 | Stres Kerja → Turnover Intention | 0,417 | 4,286 | 0,000 | Diterima |
| H3 | Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja | 0,458 | 4,712 | 0,000 | Diterima |
| H4 | Stres Kerja → Kepuasan Kerja | -0,396 | -4,031 | 0,000 | Diterima |
| H5 | Kepuasan Kerja → Turnover Intention | -0,489 | -5,012 | 0,000 | Diterima |

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh negatif dan substansial terhadap niat berhenti kerja, dibuktikan dengan koefisien β -0,312, nilai t -3,145, dan tingkat signifikansi 0,002, yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis H1 ditegaskan. Penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih baik, sebagaimana dinilai oleh karyawan, berkorelasi dengan berkurangnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, stres kerja menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap niat berhenti kerja (β = 0,417; t = 4,286; Sig. = 0,000), menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga memvalidasi hipotesis H2.

Temuan menunjukkan gaya kepemimpinan tidak hanya secara langsung memengaruhi niat berhenti kerja tetapi juga secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja, dibuktikan dengan nilai β 0,458, nilai t 4,712, dan tingkat signifikansi 0,000. Ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih sukses berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan, sehingga mendukung hipotesis H3. Sebaliknya, stres kerja memberikan dampak negatif dan substansial pada kepuasan kerja (β = -0,396; t = -4,031; Sig. = 0,000), menunjukkan tekanan kerja yang tinggi mengurangi kepuasan kerja karyawan, sehingga memvalidasi hipotesis H4. Selain itu, kepuasan kerja menunjukkan dampak negatif dan signifikan pada niat berhenti kerja, dibuktikan dengan

koefisien $\beta=0,489$, nilai t hitung $-5,012$, dan tingkat signifikansi $0,000$. Ini menunjukkan karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki niat berhenti kerja yang lebih rendah, sehingga memvalidasi hipotesis H5. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan stres kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan karyawan, khususnya Generasi Z, untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

2) Uji Mediasi (Sobel Test)

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja

| Hubungan | Sobel Test | Sig. | Keterangan | |
|---|------------|-------|-------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan \rightarrow Kepuasan Kerja \rightarrow Turnover Intention | 3,214 | 0,001 | Mediasi (parsial) | signifikan |
| Stres Kerja \rightarrow Kepuasan Kerja \rightarrow Turnover Intention | 3,487 | 0,000 | Mediasi (parsial) | signifikan |

Uji mediasi, menggunakan Uji Sobel, menghasilkan nilai statistik 3,214 dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$, menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan niat berhenti kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Akibatnya, disimpulkan kepuasan kerja secara substansial memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat berhenti kerja. Mediasi tersebut bersifat parsial, yang berarti bahwa baik kepuasan kerja maupun gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi niat berhenti kerja. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif dapat secara langsung mengurangi niat berhenti kerja karyawan dan secara tidak langsung dengan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai statistik 3,487 dan tingkat signifikansi $0,000$, yang kurang dari $0,05$, yang menegaskan kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara stres kerja dan niat berhenti kerja dalam pola mediasi parsial. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja secara langsung meningkatkan niat berhenti kerja sekaligus mengurangi kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan perusahaan. Hasil analisis mediasi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, stres kerja, dan niat berhenti kerja karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berhenti kerja karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital. Penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif berkorelasi dengan berkurangnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan komunikasi terbuka, pemberian dukungan, kejelasan arah kerja, serta keterlibatan pemimpin dalam pengembangan karyawan mampu menciptakan persepsi lingkungan kerja yang positif. Dalam konteks Generasi Z, kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai otoritas formal, tetapi sebagai figur fasilitator yang memberikan makna dan arah dalam bekerja.

Secara teoretis, hasil ini sesuai teori social exchange, menyatakan hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan bawahan akan mendorong timbal balik berupa loyalitas

dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Pemimpin yang menunjukkan perhatian, keadilan, dan dukungan emosional akan meningkatkan rasa dihargai pada karyawan, sehingga menurunkan niat untuk keluar. Studi terbaru oleh Breevaart dan Zacher (2019) serta Eva et al. (2021) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan servant leadership berdampak signifikan dalam menekan turnover intention melalui peningkatan kualitas hubungan kerja.

Generasi Z memandang ciri-ciri kepemimpinan berbeda dari yang diharapkan generasi sebelumnya. Generasi ini lebih menyukai pemimpin inklusif, terbuka terhadap umpan balik, dan memberikan respons yang tepat waktu dan konstruktif. Penelitian oleh Schroth (2019) dan Singh dan Dangmei (2021) menegaskan bahwa Gen Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap peran pemimpin sebagai mentor dan coach, bukan sekadar pengawas. Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan ekspektasi tersebut dapat memicu ketidakpuasan dan meningkatkan turnover intention.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor strategis dalam mengelola retensi karyawan Generasi Z. Organisasi yang mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan individu akan lebih mampu menekan tingkat turnover intention. Temuan ini memberi implikasi praktis bagi PT Win Era Digital untuk memperkuat kompetensi kepemimpinan manajerial sebagai upaya menjaga keberlanjutan sumber daya manusia.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention

Temuan studi memperlihatkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat berhenti kerja, yang menunjukkan bahwa peningkatan tingkat stres kerja di kalangan karyawan berkorelasi dengan meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Stres kerja yang bersumber dari beban kerja berlebih, tekanan target yang tinggi, serta ketidakjelasan peran terbukti menjadi faktor dominan yang memicu niat keluar pada karyawan Generasi Z. Kondisi ini menunjukkan bahwa stres kerja merupakan risiko serius bagi keberlangsungan tenaga kerja muda dalam organisasi.

Temuan ini secara konseptual sesuai dengan paradigma tuntutan-sumber daya pekerjaan (JD-R), yang menyatakan bahwa ekspektasi kerja yang tinggi tanpa sumber daya yang memadai mengakibatkan kelelahan psikologis dan berkurangnya keterlibatan kerja, sehingga meningkatkan niat untuk berhenti kerja. Studi oleh Bakker dan Demerouti (2017) dan Lesener dkk. (2020) menunjukkan bahwa stres kerja secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk mengundurkan diri, terutama ketika mereka merasakan kekurangan kendali atau dukungan.

Dalam konteks Generasi Z, stres kerja memiliki dampak yang relatif lebih kuat dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini dikenal memiliki orientasi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) dan kesehatan mental. Studi oleh Parent-Lamarche dan Marchand (2019) serta Rasheed et al. (2023) menunjukkan bahwa Gen Z cenderung lebih cepat merespons tekanan kerja dengan menarik diri secara psikologis maupun aktual dari organisasi. Ketika stres kerja dianggap mengganggu kualitas hidup, keputusan untuk berpindah kerja menjadi pilihan rasional. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan stres kerja merupakan aspek krusial dalam menekan turnover intention karyawan Generasi Z. Organisasi perlu merancang sistem kerja yang realistis, memperjelas peran dan tanggung jawab, serta menyediakan dukungan psikologis yang memadai. Tanpa upaya tersebut, stres kerja berpotensi menjadi faktor utama yang mendorong tingginya tingkat perpindahan karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara stres kerja berpengaruh negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan Generasi Z dibentuk oleh kombinasi antara kualitas kepemimpinan dan tingkat tekanan kerja yang dialami. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, pengakuan atas kinerja, serta dukungan emosional akan meningkatkan perasaan nyaman dan puas dalam bekerja.

Secara teoretis, kepuasan kerja merupakan respon afektif terhadap pengalaman kerja yang dipengaruhi oleh faktor organisasional dan psikologis. Penelitian oleh Judge et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan rasa aman dan kejelasan peran. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi akan menurunkan kepuasan kerja karena menimbulkan kelelahan emosional dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Dalam konteks Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh kualitas interaksi dengan atasan dan suasana kerja yang sehat. Studi oleh Ozkan dan Solmaz (2022) menunjukkan bahwa Gen Z menilai kepuasan kerja dari aspek pengalaman kerja secara keseluruhan, termasuk dukungan kepemimpinan dan beban kerja yang seimbang. Ketika stres kerja meningkat dan kepemimpinan tidak responsif, kepuasan kerja akan menurun secara signifikan.

Hasil penelitian ini menegaskan organisasi perlu mengelola kepemimpinan dan stres kerja secara simultan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai fondasi psikologis yang mendorong keterikatan dan loyalitas karyawan Generasi Z terhadap organisasi.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, stres kerja, dan niat berhenti kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan stres di tempat kerja memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Gaya kepemimpinan dan stres kerja memberikan pengaruh langsung dan juga memengaruhi persepsi kepuasan kerja.

Secara teoritis, peran mediasi kepuasan kerja sejalan dengan model sikap-perilaku dalam perilaku organisasi, yang menyatakan bahwa sikap kerja (kepuasan) menjadi penghubung antara kondisi kerja dan perilaku aktual atau intensi perilaku. Penelitian oleh Hom et al. (2017) dan Haar et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat turnover intention dan sering berperan sebagai mediator dalam berbagai model hubungan kerja. Dalam konteks Generasi Z, kepuasan kerja memiliki peran yang semakin penting karena generasi ini cenderung membuat keputusan karier berdasarkan pengalaman subjektif dan kesejahteraan psikologis. Studi oleh Priporas et al. (2020) dan Al-Emadi et al. (2021) menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja menurun akibat stres kerja atau kepemimpinan yang tidak efektif, Generasi Z lebih cepat mengembangkan niat untuk berpindah kerja dibandingkan generasi sebelumnya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel kunci yang perlu dikelola secara strategis oleh organisasi. Upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan dan mengurangi stres kerja akan berdampak signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mampu menekan turnover intention karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di PT Win Era Digital. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari organisasi, sementara peningkatan stres kerja justru mendorong meningkatnya turnover intention. Selain itu, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh negatif terhadap turnover intention serta memediasi secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap turnover intention. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis penting dalam menjelaskan keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan Generasi Z, serta melakukan pengelolaan stres kerja melalui penyesuaian beban kerja dan kejelasan peran. Upaya peningkatan kepuasan kerja perlu difokuskan pada penciptaan pengalaman kerja yang positif dan berkelanjutan guna menekan turnover intention. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam untuk memperkaya temuan empiris terkait turnover intention pada Generasi Z.

DAFTAR REFERENSI

- Affriliea, N., & Asmadi, I. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan Gen Z di PT Indojaya Megafood. *RIGGS*, 4(3), 5405–5414.
- Al-Emadi, M., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2021). The vital role of employee retention in human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2149–2174.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101–116.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haar, J., Roche, M., & Taylor, D. (2022). Work–life balance and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1191–1215.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications.

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2020). Job attitudes, job satisfaction, and job affect. *Annual Review of Psychology*, 71, 391–417.
- Mobley, W. H. (2011). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Mustika, A. D., Hinggo, H. T., & Zaki, H. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan Gen Z. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 4622–4631.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2022). The changing expectations of Generation Z in the workplace. *Journal of Business Research*, 142, 476–486.
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Work stress, psychological distress, and turnover intention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 340–352.
- Pramisenani, D., & Wulansari, P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention pada generasi Z. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 112–124.
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2020). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing. *Journal of Business Research*, 117, 374–381.
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., & Hameed, Z. (2023). Career stress and turnover intention among young employees. *Personnel Review*, 52(2), 451–470.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rohani, I. D., & Aryani, D. N. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 210–224.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2021). Understanding the generation Z. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suryani, R., Putra, A., & Lestari, D. (2023). Karakteristik generasi Z dalam dunia kerja digital. *Jurnal SDM*, 8(1), 45–56.
- Yulianto, G. R. T. (2024). The influence of transformational leadership style on turnover intention mediated by job satisfaction. *Asian Journal of Social and Humanities*, 5(1), 77–89.