

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Obyek Penelitian

1. Profil Perusahaan



Gambar 4.1
Logo Perusahaan

Rumah 123 adalah portal property terdepan di Indoensi yang telah melayani jutaan orang sejak 2007. Misi Rumah 123 yaitu Membangun platform properti yang paling mudah digunakan dan tepercaya di Asia Tenggara. Melalui lebih dari dua juta iklan properti, Rumah123 berkomitmen membantu masyarakat Indonesia menemukan properti impiannya dengan mudah, dan memberikan solusi terbaik bagi pelaku bisnis properti, mulai dari developer, investor hingga agen properti.

Rumah123 juga menjadi satu tempat untuk semua urusan terkait KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Mulai dari simulasi KPR, cek kemampuan cicilan KPR, membantu proses pengajuan KPR ke berbagai bank pilihan pindah KPR, hingga pindah KPR. Dilengkapi dengan halaman berita dan panduan properti, Rumah123 menjadi sumber informasi yang lengkap dan tepercaya. Dengan bermitra bersama developer tepercaya dan agen properti profesional, Rumah123 tak hanya menawarkan deretan iklan properti menarik, tapi juga rutin mengadakan beragam acara seperti penghargaan, dan pameran properti terbesar di Indonesia.

2. Deskripsi Hasil Penelitian

Pada penelitian ini, kuesioner yang dibagikan kepada responden adalah sebanyak 205 kuesioner. Kemudian terkumpul dan kembali ke peneliti untuk diolah dengan hasil sebagai berikut.

a) Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat memberikan gambaran umum informasi dari responden. Karakteristik responden pada penelitian ini dijelaskan berdasarkan lama bekerja, jenis kelamin, usia, pendidikan tertinggi. Hasil karakteristik responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1
Karakteristik Demografi Responden
Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	148	72 %
5 – 15 Tahun	35	17 %
15 – 20 Tahun	22	11 %
Total	205	100 %

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa lama bekerja responden mayoritas adalah kurang dari 5 tahun yakni ada sebanyak 148 responden atau sebesar 72 %. Mayoritas kedua adalah responden dengan lama kerja 5 sampai 15 tahun yakni ada sebanyak 35 responden dengan persentase 17%, sedangkan lama kerja responden 15 sampai 20 tahun ada sebanyak 22 responden dengan persentase 11% .

Tabel 4.2
Karakteristik Demografi Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	92	45 %
Perempuan	113	55 %
Total	205	100 %

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa dari 148 responden penelitian, mayoritas dari responden adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yakni ada sebanyak 113 responden dengan persentase 55% sedangkan sisanya yakni ada sebanyak 92 responden atau 45% lainnya merupakan responden yang berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.3
Karakteristik Demografi Responden
Berdasarkan Usia

	Frekuensi	Persentase
< 30 Tahun	80	39 %
30 – 40 Tahun	86	42 %
41 – 50 Tahun	31	15 %
>50 Tahun	8	4 %
Total	205	100 %

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa usia responden mayoritas adalah usia 30 hingga 40 tahun yakni ada sebanyak 86 responden atau sebesar 42 %, sedangkan 39% atau sebanyak 80 responden memiliki usia antara kurang dari 30 tahun. Urutan ketiga, usia responden antara 41 sampai 50 Tahun yakni ada sebanyak 31

responden atau sebesar 15 % sedangkan sisanya yakni ada sebanyak 8 responden atau sebesar 4% dari responden memiliki usia di atas 50 tahun.

Tabel 4.4
Karakteristik Demografi Responden
Berdasarkan Pendidikan Tertinggi

Pendidikan Tertinggi	Frekuensi	Persentase
SMA / Setingkat		
Sarjana Muda (D3) / Setingkat	33	16 %
Sarjana (S1) / D4	150	73 %
Pasca Sarjana	22	11 %
Lainnya	-	-
Total	205	100 %

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan tertinggi responden adalah S1 yakni ada sebanyak 150 responden dengan persentase 73%. Sementara, responden yang memiliki pendidikan tertinggi Diploma ada sebanyak 33 responden atau sebesar 16%. Selanjutnya ada sebanyak 22 responden yang memiliki pendidikan tertinggi pasca sarjana (S2) dengan presentase 11%.

4.2 Pengolahan Data Outer Model

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah proses untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen penelitian (kuesioner atau indikator) mampu mengukur konsep atau konstruk yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, uji validitas bertujuan memastikan bahwa setiap indikator benar-benar merepresentasikan variabel

laten yang menjadi objek penelitian.

a) Convergent Validity

Convergent validity menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk memiliki tingkat kesesuaian atau korelasi yang tinggi. Pengujian ini dilakukan melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 4.5
Outer Loading

	X1	X2	X3	Y
X1_1	0,756			
X1_10	0,749			
X1_11	0,872			
X1_12	0,764			
X1_13	0,789			
X1_14	0,795			
X1_15	0,890			
X1_16	0,787			
X1_2	0,824			
X1_3	0,846			
X1_4	0,859			
X1_5	0,886			
X1_6	0,756			
X1_7	0,825			
X1_8	0,888			
X1_9	0,875			
X2_1		0,893		
X2_10		0,848		
X2_2		0,845		
X2_3		0,896		
X2_4		0,847		
X2_5		0,768		
X2_6		0,813		
X2_7		0,900		
X2_8		0,900		
X2_9		0,892		
X3_1			0,896	
X3_2			0,871	
X3_3			0,806	

X3_4			0,871	
X3_5			0,801	
X3_6			0,842	
X3_7			0,907	
X3_8			0,798	
Y1				0,868
Y2				0,912
Y3				0,900
Y4				0,833
Y5				0,912
Y6				0,826

Hasil estimasi menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Turnover Intention (Y) memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,749 hingga 0,912, sehingga seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi.

Tabel 4.6
Average variance extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
X 1	0,679
X 2	0,742
X 3	0,722
Y	0,768

Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator pembentuknya. Dengan demikian, seluruh variabel laten telah memenuhi syarat convergent validity.

b) Discriminant Validity

Discriminant validity adalah pengujian yang bertujuan untuk

memastikan bahwa suatu konstruk atau variabel laten memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Dengan kata lain, discriminant validity menunjukkan bahwa indikator-indikator pada suatu variabel lebih mampu menjelaskan konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain, sehingga tidak terjadi tumpang tindih (overlap) antarvariabel.

Tabel 4.7
Discriminant Validity

	X1	X2	X3	Y
X1_1	0.756	0.049	0.103	0.451
X1_10	0.749	0.016	-0.053	0.386
X1_11	0.872	0.007	-0.002	0.485
X1_12	0.764	-0.006	-0.024	0.419
X1_13	0.789	0.010	0.076	0.432
X1_14	0.795	0.024	0.048	0.459
X1_15	0.890	0.008	0.020	0.515
X1_16	0.787	0.061	-0.041	0.413
X1_2	0.824	0.054	0.085	0.520
X1_3	0.846	0.018	0.072	0.513
X1_4	0.859	0.001	0.045	0.485
X1_5	0.886	-0.007	0.037	0.510
X1_6	0.756	0.042	-0.036	0.401
X1_7	0.825	0.066	0.024	0.489
X1_8	0.888	0.017	0.056	0.506
X1_9	0.875	-0.041	0.014	0.467
X2_1	0.029	0.893	-0.042	0.468
X2_10	0.021	0.848	-0.081	0.425
X2_2	0.023	0.845	-0.047	0.395
X2_3	-0.029	0.896	-0.039	0.418
X2_4	0.040	0.847	0.013	0.453
X2_5	0.000	0.768	-0.018	0.363
X2_6	0.074	0.813	-0.018	0.414
X2_7	-0.010	0.900	-0.047	0.446
X2_8	0.027	0.900	-0.023	0.462
X2_9	0.025	0.892	-0.015	0.449
X3_1	0.017	-0.057	0.896	0.338
X3_2	0.045	-0.049	0.871	0.351
X3_3	0.056	0.039	0.806	0.352
X3_4	0.023	-0.035	0.871	0.317
X3_5	0.040	-0.035	0.801	0.310

X3_6	-0.051	-0.005	0.842	0.291
X3_7	0.093	-0.050	0.907	0.369
X3_8	-0.015	-0.064	0.798	0.235
Y1	0.501	0.422	0.353	0.868
Y2	0.538	0.485	0.350	0.912
Y3	0.509	0.484	0.331	0.900
Y4	0.417	0.426	0.337	0.833
Y5	0.497	0.451	0.363	0.912
Y6	0.522	0.353	0.267	0.826

Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas 16 indikator. Seluruh indikator memiliki nilai loading terhadap konstruk X1 yang berkisar antara 0,749 sampai 0,890, sedangkan korelasinya terhadap konstruk lain relatif rendah. Secara keseluruhan, indikator-indikator pada variabel X1 telah memenuhi persyaratan discriminant validity sehingga tidak ditemukan adanya indikasi overlap dengan konstruk lainnya.

Variabel Stres Kerja terdiri atas 10 indikator dengan nilai loading antara 0,768 hingga 0,900. Selain itu, seluruh indikator variabel Stres Kerja memiliki korelasi yang sangat kecil terhadap variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Gaya Kepemimpinan, bahkan beberapa di antaranya bernilai negatif. Nilai negatif tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut benar-benar berbeda dengan konstruk lain sehingga semakin memperkuat discriminant validity. Dengan demikian, seluruh indikator Stres Kerja telah mampu menjelaskan konstruk X2 secara lebih dominan dibandingkan konstruk lainnya.

Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki delapan indikator dengan nilai loading berkisar antara 0,798 hingga 0,907. Seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan pola yang sama, yaitu nilai loading terhadap konstruk X3 selalu menjadi yang terbesar dibandingkan korelasi terhadap konstruk lain. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator tersebut secara khusus mengukur aspek-aspek Gaya Kepemimpinan dan tidak mengukur konstruk lainnya.

Variabel Turnover Intention terdiri atas enam indikator dengan nilai loading berkisar antara 0,826 hingga 0,912. Walaupun indikator Turnover Intention memiliki korelasi yang relatif lebih tinggi terhadap variabel

independen dibandingkan indikator pada konstruk lain, namun nilai loading pada konstruk Y tetap merupakan yang terbesar. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator Turnover Intention masih mampu membedakan dirinya secara jelas dari konstruk lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel, yaitu Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Turnover Intention (Y), telah memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan metode cross loading. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (inner model).

Tabel 4.8
Diskriminan Fornell Larcker Kriteria

	X1	X2	X3	Y
X1	0,824			
X2	0,024	0,861		
X3	0,035	-0,036	0,850	
Y	0,568	0,500	0,382	0,876

Selain menggunakan nilai cross loading, pengujian discriminant validity juga dilakukan menggunakan Fornell-Larcker Criterion. Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat Average Variance Extracted lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya. Kriteria ini menunjukkan bahwa suatu konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya sendiri lebih besar dibandingkan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain.

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh nilai diagonal (dicetak tebal) merupakan nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$), sedangkan nilai di luar diagonal merupakan korelasi antar konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih besar dibandingkan korelasi antarvariabel, sehingga seluruh

konstruk memenuhi kriteria discriminant validity.

Hasil pengujian menggunakan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk ($X_1 = 0,824$; $X_2 = 0,861$; $X_3 = 0,850$; dan $Y = 0,876$) seluruhnya lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikator-indikatornya sendiri dibandingkan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain.

Selain itu, korelasi antar konstruk relatif rendah, terutama antar variabel independen ($X_1-X_2 = 0,024$; $X_1-X_3 = 0,035$; dan $X_2-X_3 = -0,036$). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen merepresentasikan konsep yang berbeda dan tidak mengalami masalah multikolinearitas konseptual atau tumpang tindih pengukuran. Di sisi lain, korelasi antara variabel independen dengan Turnover Intention berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 0,568 untuk Kualitas Kehidupan Kerja, 0,500 untuk Stres Kerja, dan 0,382 untuk Gaya Kepemimpinan. Nilai-nilai ini mengindikasikan adanya hubungan substantif antarvariabel, namun masih berada di bawah nilai $\sqrt{AVE}$ masing-masing konstruk sehingga tidak mengganggu validitas diskriminan model.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model pengukuran (outer model) telah memenuhi persyaratan discriminant validity berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker. Dengan demikian, setiap variabel laten dalam penelitian mampu merepresentasikan konsep yang berbeda secara empiris, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada evaluasi model struktural (inner model). Temuan ini juga memperkuat hasil pengujian cross loading, sehingga kualitas model pengukuran dapat dinilai baik dan memenuhi rekomendasi evaluasi SEM-PLS menurut Hair et al. (2022).

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan keandalan suatu instrumen penelitian dalam mengukur suatu konstruk atau variabel laten. Instrumen dikatakan reliabel apabila

memberikan hasil pengukuran yang konsisten ketika digunakan berulang kali pada kondisi yang relatif sama. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konsep yang sama.

Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ dan Composite Reliability $\geq 0,70$. Nilai Composite Reliability sering dianggap lebih representatif dalam SEM-PLS karena memperhitungkan kontribusi atau bobot masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
X1	0,968	0,970	0,971
X2	0,961	0,963	0,966
X3	0,945	0,950	0,954
Y	0,939	0,942	0,952

Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,968, rho_A sebesar 0,970, dan Composite Reliability (rho_c) sebesar 0,971. Seluruh nilai tersebut jauh melebihi batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan bahwa keenam belas indikator yang membentuk variabel Kualitas Kehidupan Kerja memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai composite reliability kualitas kehidupan kerja sebesar 0,971 menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi antar indikator dalam mengukur konstruk dan dapat dijelaskan secara konsisten oleh indikator-indikator pembentuknya, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh kesalahan pengukuran (measurement error). Tingginya nilai reliabilitas ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja mampu mengukur konstruk secara stabil dan konsisten. Selain itu, selisih yang sangat kecil antara nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability menunjukkan bahwa kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk

relatif seimbang. Dengan demikian, variabel Kualitas Kehidupan Kerja dinyatakan memiliki reliabilitas yang sangat tinggi (excellent reliability).

Variabel Stres Kerja (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,961, rho_A sebesar 0,963, dan Composite Reliability sebesar 0,966. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa kesepuluh indikator Stres Kerja memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang sama. Seluruh nilai jauh di atas batas minimum 0,70 sehingga variabel ini memenuhi persyaratan reliabilitas. Nilai Composite Reliability sebesar 0,966 menunjukkan bahwa indikator-indikator Stres Kerja mampu menjelaskan konstruk secara sangat konsisten. Dengan kata lain, apabila pengukuran dilakukan pada responden yang memiliki karakteristik serupa, hasil yang diperoleh cenderung stabil dan tidak mengalami perubahan yang berarti. Perbedaan nilai antara Cronbach's Alpha dan Composite Reliability juga relatif kecil, sehingga menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator yang memiliki kontribusi yang terlalu rendah maupun terlalu tinggi terhadap konstruk.

Variabel Gaya Kepemimpinan (X3) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,945, rho_A sebesar 0,950, dan Composite Reliability sebesar 0,954. Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas kriteria minimum 0,70, sehingga menunjukkan bahwa kedelapan indikator Gaya Kepemimpinan memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Walaupun nilai reliabilitas variabel ini sedikit lebih rendah dibandingkan variabel X1 dan X2, nilainya masih berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator Gaya Kepemimpinan secara konsisten mengukur dimensi kepemimpinan yang sama dan memiliki tingkat kesalahan pengukuran yang rendah. Tingginya nilai rho_A sebesar 0,950 juga memperkuat bahwa estimasi reliabilitas konstruk berdasarkan bobot indikator menghasilkan tingkat keandalan yang sangat baik.

Variabel Turnover Intention (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,939, rho_A sebesar 0,942, dan Composite Reliability sebesar 0,952. Ketiga nilai tersebut menunjukkan bahwa enam indikator Turnover Intention memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai Composite

Reliability sebesar 0,952 mengindikasikan bahwa varians konstruk dapat dijelaskan secara konsisten oleh indikator-indikatornya. Walaupun variabel ini memiliki jumlah indikator yang lebih sedikit dibandingkan variabel independen, tingkat reliabilitasnya tetap berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk Turnover Intention secara konsisten.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Turnover Intention (Y), memiliki Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang seluruhnya melebihi batas minimum 0,70. Bahkan seluruh nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,952–0,971, yang menunjukkan kategori reliabilitas sangat tinggi (excellent reliability). Dengan demikian, seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik, mampu mengukur variabel laten secara stabil dan andal, serta memenuhi persyaratan evaluasi outer model dalam analisis SEM-PLS. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan reliabel dan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (inner model).

4.3 Pengolahan Data Inner Model

Inner model (model struktural) adalah model dalam Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk atau variabel laten dalam suatu penelitian. Jika outer model berfokus pada kualitas instrumen pengukuran, maka inner model berfokus pada kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel serta menguji hipotesis penelitian.

Tabel 4.10
R Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0,705	0,700

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, langkah berikutnya adalah mengevaluasi

model struktural (inner model) melalui pengujian koefisien determinasi (R-Square). Nilai R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel-variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen yang terdapat dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2022), semakin besar nilai R^2 , semakin tinggi kemampuan prediksi model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Secara umum, nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat (substantial), 0,50 sedang (moderate), dan 0,25 lemah (weak).

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa variabel Turnover Intention (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,705. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 70,5% variasi Turnover Intention mampu dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3) yang terdapat dalam model penelitian.

Sementara itu, 29,5% variasi Turnover Intention dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dimasukkan dalam analisis. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, peluang karier, lingkungan kerja, work-life balance, beban kerja, maupun faktor individual lainnya yang secara teoritis juga dapat memengaruhi Turnover Intention.

Berdasarkan klasifikasi Hair et al. (2022), nilai R^2 sebesar 0,705 termasuk dalam kategori moderat dan relatif tinggi, tetapi belum mencapai batas substantial/kuat 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki kemampuan penjelasan (explanatory power) yang cukup tinggi dalam menjelaskan perubahan Turnover Intention. Dengan kata lain, kombinasi ketiga variabel independen mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap variasi Turnover Intention pada responden penelitian.

Selain R-Square, hasil analisis juga menunjukkan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,700. Nilai ini hanya lebih rendah 0,005 dibandingkan nilai R-Square. Perbedaan yang sangat kecil antara R^2 (0,705) dan Adjusted R^2 (0,700) menunjukkan bahwa model memiliki tingkat stabilitas yang baik. Nilai Adjusted R^2 telah mengoreksi pengaruh jumlah variabel independen dalam model, sehingga memberikan estimasi yang lebih konservatif terhadap

kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Selisih yang sangat kecil tersebut mengindikasikan bahwa penambahan variabel independen dalam model tidak menyebabkan overfitting, melainkan memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kemampuan model. Dengan demikian, model penelitian dapat dikatakan efisien dan tidak mengandung variabel yang bersifat redundan.

Tabel 4.11
f Square

	X1	X2	X3	Y
X1				0,996
X2				0,849
X3				0,489
Y				

Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X1) memiliki nilai f^2 sebesar 0,996, yang merupakan nilai terbesar di antara seluruh variabel independen. Nilai ini jauh melebihi batas 0,35, sehingga termasuk dalam kategori large effect. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemampuan model dalam menjelaskan variasi Turnover Intention. Apabila variabel ini dihilangkan dari model, maka kemampuan model dalam menjelaskan Turnover Intention akan menurun secara signifikan. Dengan demikian, Kualitas Kehidupan Kerja merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling dominan terhadap Turnover Intention. Secara substantif, hasil ini mengindikasikan bahwa kondisi kualitas kehidupan kerja, seperti lingkungan kerja, keamanan kerja, kesempatan berkembang, keseimbangan kehidupan kerja, serta penghargaan yang diterima karyawan merupakan faktor yang sangat menentukan perubahan tingkat Turnover Intention.

Variabel Stres Kerja (X2) memperoleh nilai f^2 sebesar 0,849. Nilai tersebut juga jauh berada di atas batas 0,35, sehingga termasuk kategori large effect. Besarnya nilai effect size menunjukkan bahwa Stres Kerja memiliki kontribusi yang sangat besar dalam menjelaskan variasi Turnover Intention.

Dengan kata lain, apabila variabel Stres Kerja tidak dimasukkan ke dalam model, maka nilai koefisien determinasi (R^2) akan mengalami penurunan yang cukup besar. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat stres yang dialami karyawan merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Semakin besar tingkat stres kerja yang dirasakan, semakin besar pula kontribusinya terhadap perubahan Turnover Intention.

Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3) memiliki nilai f^2 sebesar 0,489. Walaupun merupakan nilai terkecil dibandingkan dua variabel lainnya, nilai tersebut tetap berada di atas batas 0,35, sehingga masih termasuk kategori large effect. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan juga memberikan kontribusi yang besar terhadap kemampuan model dalam menjelaskan Turnover Intention. Apabila variabel ini dihilangkan dari model, kemampuan model dalam menjelaskan Turnover Intention akan berkurang, meskipun pengurangannya tidak sebesar apabila variabel Kualitas Kehidupan Kerja atau Stres Kerja dihilangkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tetap memiliki peran penting dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja merupakan variabel yang memiliki kontribusi paling besar terhadap Turnover Intention, diikuti oleh Stres Kerja, sedangkan Gaya Kepemimpinan tetap memberikan kontribusi yang besar meskipun relatif lebih kecil dibandingkan dua variabel lainnya. Menariknya, seluruh nilai f^2 berada jauh di atas batas 0,35, sehingga ketiga variabel independen sama-sama memiliki pengaruh besar (large effect) terhadap Turnover Intention. Kondisi ini menunjukkan bahwa model penelitian tidak hanya memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi ($R^2 = 0,705$), tetapi juga didukung oleh kontribusi yang kuat dari masing-masing variabel independen. Dengan demikian, tidak terdapat variabel yang hanya berperan sebagai pelengkap, seluruh variabel memberikan kontribusi substantif dalam menjelaskan variasi Turnover Intention.

Tabel 4.12
Korelasi Laten Variabel

	X1	X2	X3	Y
X1	1,000	0,024	0,035	0,568
X2	0,024	1,000	-0,036	0,500
X3	0,035	-0,036	1,000	0,382
Y	0,568	0,500	0,382	1,000

Analisis korelasi laten variabel (latent variable correlations) dilakukan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Nilai korelasi menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel sebelum dilakukan pengujian kausal melalui koefisien jalur (path coefficient). Korelasi yang bernilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan korelasi negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Semakin besar nilai absolut koefisien korelasi, semakin kuat hubungan antarvariabel.

Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X1) memiliki korelasi sebesar 0,568 dengan Turnover Intention (Y). Nilai tersebut berada pada kategori sedang dan menunjukkan hubungan positif. Artinya, perubahan pada Kualitas Kehidupan Kerja diikuti oleh perubahan pada Turnover Intention sesuai arah hubungan yang terbentuk dalam model. Dibandingkan dengan variabel independen lainnya, nilai korelasi ini merupakan yang terbesar terhadap Turnover Intention, sehingga mengindikasikan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memiliki hubungan paling erat dengan variabel dependen. Sementara itu, korelasi X1 dengan Stres Kerja (X2) hanya sebesar 0,024, sedangkan dengan Gaya Kepemimpinan (X3) sebesar 0,035.

Variabel Stres Kerja (X2) memiliki korelasi sebesar 0,500 dengan Turnover Intention (Y). Nilai tersebut termasuk kategori sedang, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup erat antara tingkat stres kerja dan Turnover Intention. Sebaliknya, korelasi antara Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja (X1) hanya sebesar 0,024, sedangkan korelasi dengan Gaya Kepemimpinan (X3) sebesar -0,036. Nilai negatif yang sangat kecil tersebut menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah, tetapi

kekuatannya sangat lemah sehingga secara praktis hampir tidak terdapat hubungan linear antara kedua konstruk tersebut.

Variabel Gaya Kepemimpinan (X3) memiliki korelasi sebesar 0,382 dengan Turnover Intention (Y). Nilai ini termasuk kategori lemah, namun tetap menunjukkan hubungan positif. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan pada Gaya Kepemimpinan berkaitan dengan perubahan Turnover Intention, meskipun keeratan hubungannya lebih rendah dibandingkan dua variabel independen lainnya. Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Kehidupan Kerja (0,035) dan Stres Kerja (-0,036) juga sangat rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan mengukur dimensi yang berbeda dari kedua variabel tersebut.

Tabel 4.13
Path Koefisien

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0,543	0,542	0,038	14,210	0,000
X2 -> Y	0,501	0,502	0,039	13,004	0,000
X3 -> Y	0,381	0,381	0,040	9,428	0,000

Setelah model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) memenuhi persyaratan validitas, reliabilitas, dan kemampuan prediksi, tahap berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis menggunakan Path Coefficient melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui arah, besarnya, dan signifikansi pengaruh antarvariabel laten dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2022), suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria nilai t-statistic > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (two-tailed) atau p-value < 0,05. Selain itu, tanda positif atau negatif pada koefisien jalur menunjukkan arah hubungan antarvariabel.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja (X1) terhadap Turnover Intention (Y) memiliki nilai

koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,543. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan searah sesuai dengan pengkodean konstruk dalam model penelitian. Besarnya koefisien ini mengindikasikan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap Turnover Intention dibandingkan variabel independen lainnya. Nilai Sample Mean sebesar 0,542 hampir sama dengan nilai Original Sample (0,543). Perbedaan yang sangat kecil (0,001) menunjukkan bahwa hasil estimasi bootstrapping stabil dan tidak mengalami bias yang berarti. Hal ini mengindikasikan bahwa estimasi parameter yang dihasilkan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi.

Selanjutnya, nilai Standard Deviation sebesar 0,038 menunjukkan bahwa variasi hasil estimasi dari proses bootstrapping relatif kecil. Semakin kecil nilai standar deviasi, semakin tinggi tingkat presisi estimasi koefisien jalur. Nilai t-statistic sebesar 14,210 jauh melebihi nilai kritis 1,96, sedangkan p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Turnover Intention signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention diterima. Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa perubahan pada kualitas kehidupan kerja akan diikuti oleh perubahan pada tingkat Turnover Intention. Dibandingkan variabel lain, besarnya koefisien jalur memperlihatkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variasi Turnover Intention pada responden penelitian.

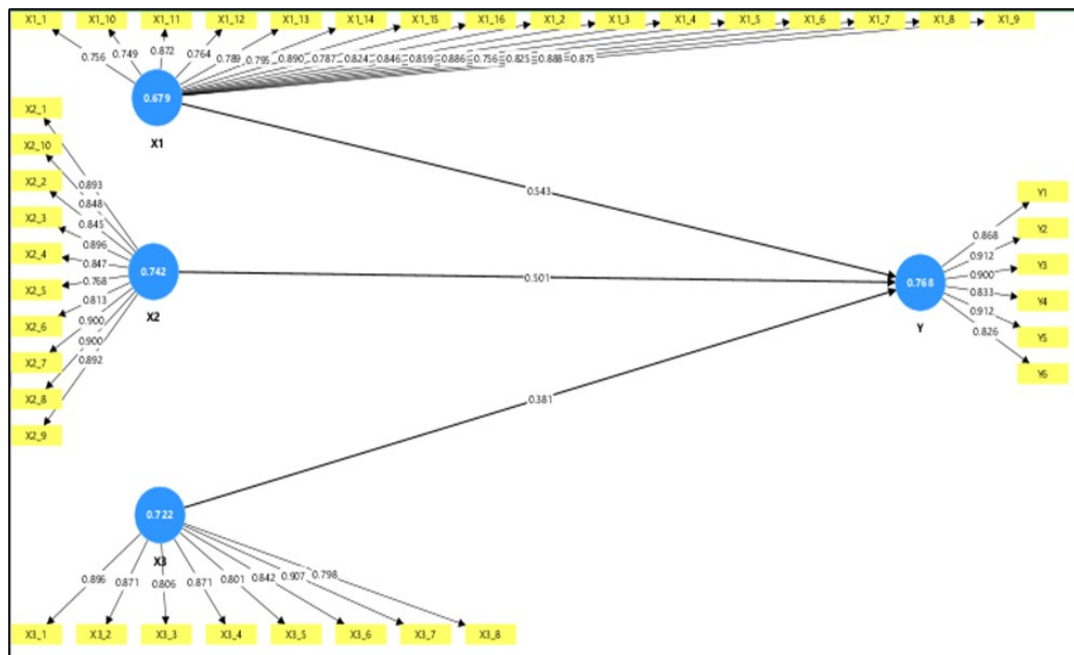
Hubungan antara Stres Kerja (X2) dan Turnover Intention (Y) menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,501. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Stres Kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap Turnover Intention dan merupakan variabel dengan kontribusi terbesar kedua setelah Kualitas Kehidupan Kerja. Nilai Sample Mean sebesar 0,502 hampir identik dengan nilai Original Sample (0,501), sehingga menunjukkan bahwa estimasi hasil bootstrapping sangat stabil. Perbedaan sebesar 0,001 menunjukkan bahwa proses resampling menghasilkan estimasi yang konsisten. Nilai Standard

Deviation sebesar 0,039 relatif kecil, sehingga menunjukkan bahwa estimasi koefisien jalur memiliki tingkat ketelitian yang tinggi. Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic sebesar 13,004, yang jauh lebih besar daripada batas minimum 1,96. Selain itu, p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa probabilitas kesalahan sangat kecil. Oleh karena itu, pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention dinyatakan signifikan secara statistik, sehingga hipotesis kedua diterima. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa Stres Kerja merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap perubahan Turnover Intention. Kontribusinya hanya sedikit lebih rendah dibandingkan Kualitas Kehidupan Kerja, sehingga kedua variabel dapat dianggap sebagai determinan utama dalam model penelitian.

Hasil estimasi menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X3) memiliki koefisien jalur sebesar 0,381 terhadap Turnover Intention (Y). Dibandingkan dua variabel independen lainnya, nilai ini merupakan yang paling kecil, namun tetap menunjukkan hubungan yang cukup kuat dalam model. Nilai Sample Mean sebesar 0,381 sama dengan nilai Original Sample. Kesamaan tersebut menunjukkan bahwa estimasi parameter sangat stabil dan tidak mengalami perubahan akibat proses bootstrapping. Nilai Standard Deviation sebesar 0,040 juga relatif kecil, sehingga memperlihatkan bahwa estimasi koefisien jalur memiliki tingkat konsistensi yang baik. Selanjutnya, nilai t-statistic sebesar 9,428 masih jauh lebih besar dibandingkan nilai kritis 1,96, sedangkan p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention terbukti signifikan secara statistik, sehingga hipotesis ketiga diterima. Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tetap merupakan faktor penting dalam menjelaskan Turnover Intention, meskipun kontribusinya lebih kecil dibandingkan Kualitas Kehidupan Kerja dan Stres Kerja.

Pengaruh dari masing-masing variabel penelitian dapat terlihat pada gambar hasil SEM sebagai berikut:

Gambar 4.2
Diagram SEM



4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja terhadap turnover intention

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa variabel *Quality of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai t statistic $14,210 > 1,96$ dengan P-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil studi ini sejalan

dengan Abidin & Sunarto (2023), Astuti et al., (2022), serta Maharani & Tamara (2024) yang juga menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi atau semakin baik kualitas keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) justru akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini tergolong unik dan anomali jika berkaca pada pandangan konvensional yang menyatakan bahwa kenyamanan kerja selalu berbanding lurus dengan loyalitas. Namun, dalam konteks dinamika dunia kerja modern, fenomena ini sangat rasional dan dapat dijelaskan melalui beberapa sudut pandang psikologi industri dan manajemen sumber daya manusia (Larasati & Saputro, 2025).

Ketika perusahaan berhasil memberikan QWL yang tinggi, karyawan tidak lagi memandang keseimbangan tersebut sebagai sebuah "hadiah" atau bonus dari organisasi, melainkan sebagai hak mendasar yang wajib mereka miliki. Kenyamanan dan fleksibilitas yang mereka rasakan saat ini secara tidak langsung meningkatkan kesadaran akan nilai diri mereka / *self worth* (Muhadi & Angesty, 2022). Akibatnya, karyawan menjadi lebih selektif dan memiliki ekspektasi yang jauh lebih tinggi terhadap aspek pekerjaan lainnya, seperti kompensasi finansial, kejelasan jalur karier, maupun pengakuan profesional. Jika perusahaan saat ini mampu memberikan QWL yang baik namun gagal memenuhi ekspektasi finansial atau pengembangan karier, karyawan akan merasa bahwa mereka memiliki modal psikologis yang cukup untuk mencari peluang di luar organisasi yang mampu menawarkan paket lengkap yaitu QWL yang setara dengan remunerasi yang lebih kompetitif (Pratama et al., 2024).

Selain itu, tingginya QWL secara logis memberikan karyawan limpahan sumber daya berupa waktu luang dan energi emosional yang tidak terkuras habis oleh rutinitas kantor. Berbeda dengan karyawan yang mengalami burnout atau kelelahan akut yang cenderung terlalu lelah bahkan hanya untuk sekadar memperbarui resume, karyawan dengan QWL yang baik memiliki

kondisi mental yang prima dan waktu luang yang cukup setelah jam kerja (Laksono & Wardoyo, 2019). Waktu dan energi yang tersisa ini sering kali dialokasikan untuk melakukan up-skilling, mengikuti pelatihan profesional, memperluas jaringan di platform pencarian kerja seperti LinkedIn, hingga menghadiri proses wawancara di perusahaan kompetitor. Dengan kata lain, keseimbangan hidup yang diberikan oleh perusahaan saat ini secara tidak sengaja memfasilitasi dan memberikan ruang gerak bagi karyawan untuk merencanakan transisi karier mereka ke tempat lain dengan lebih matang tanpa adanya tekanan (stressless job hunting) (Sahabuddin et al., 2025).

Dari perspektif psikologi kerja, pengaruh positif ini juga erat kaitannya dengan kejenuhan akibat zona nyaman (comfort zone paradox). Tingginya kualitas keseimbangan hidup yang terlalu stabil dan minim tekanan sering kali diidentikkan dengan lingkungan kerja yang kurang menantang bagi sebagian karyawan, terutama mereka yang berada pada kelompok usia produktif atau memiliki orientasi karier yang ambisius (seperti Generasi Milenial dan Gen Z). Karyawan dalam kategori ini cenderung mengasosiasikan QWLB yang terlalu santai sebagai tanda stagnasi profesional, di mana mereka merasa kemampuan mereka tidak berkembang secara optimal (Hadun & Perkasa, 2025). Keinginan untuk keluar (turnover intention) muncul sebagai bentuk aktualisasi diri untuk mencari tantangan baru, budaya kerja yang lebih dinamis, atau proyek yang lebih masif di luar sana, meskipun mereka menyadari harus mengorbankan sebagian kenyamanan yang mereka miliki saat ini.

Secara teoritis, fenomena ini juga dapat divalidasi melalui sudut pandang *Job Embeddedness Theory* (Teori Keterikatan Kerja), khususnya pada dimensi sacrifice (pengorbanan). Ketika karyawan merasa pasar tenaga kerja di luar sana mulai mengadopsi standar kerja fleksibel secara massal (seperti sistem remote atau hybrid working), nilai "pengorbanan" yang harus mereka tanggung ketika meninggalkan perusahaan saat ini menjadi sangat rendah, sehingga tidak lagi takut kehilangan QWLB karena mereka percaya bahwa perusahaan lain pun mampu memberikan fasilitas keseimbangan yang sama atau bahkan lebih baik (Jaharuddin & Zainol, 2019). Oleh karena itu, QWLB tidak lagi berfungsi

sebagai "alat pengikat" atau jangkar yang kuat untuk menahan karyawan agar tetap tinggal, melainkan bertransformasi menjadi batu loncatan yang memberikan karyawan kepercayaan diri penuh untuk melangkah keluar demi mengejar kesejahteraan karier yang lebih menyeluruh (Fayyazi & Aslani, 2015).

Strategi pertama yang perlu dilakukan adalah menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Perusahaan perlu menyusun sistem penjadwalan kerja yang lebih fleksibel dengan mempertimbangkan beban kerja, waktu istirahat, serta kebutuhan pribadi karyawan. pembatasan jam lembur yang berlebihan, serta pemberian waktu istirahat yang cukup akan membantu mengurangi kelelahan fisik dan psikologis (Liu & Leeniwa, 2024). Dengan terciptanya keseimbangan tersebut, karyawan akan lebih mampu menjalankan peran profesional dan kehidupan keluarga secara bersamaan sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi dapat ditekan.

Strategi kedua adalah melakukan pemerataan beban kerja sesuai kompetensi dan kapasitas masing-masing departemen. Distribusi pekerjaan yang tidak proporsional sering kali menjadi penyebab utama terganggunya *work-life balance*. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan analisis beban kerja secara berkala, mengevaluasi kebutuhan jumlah sumber daya manusia, serta melakukan redistribusi sumber daya manusia apabila terdapat unit yang mengalami kelebihan beban kerja. Langkah ini tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawan.

Strategi ketiga adalah mengembangkan program *employee well-being* yang berorientasi pada kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan. Program tersebut dapat berupa layanan konseling psikologis, pemeriksaan kesehatan berkala, kegiatan olahraga bersama, program manajemen stres, serta aktivitas yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Penyediaan fasilitas tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of*

belonging) dan loyalitas terhadap organisasi.

Strategi keempat adalah meningkatkan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) melalui kebijakan yang lebih berpihak kepada kebutuhan karyawan. Dukungan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan, pemberian apresiasi atas kinerja yang baik, kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta pemberian jenjang karier yang jelas. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk bertahan sehingga kecenderungan turnover intention dapat ditekan.

Strategi kelima adalah membangun budaya kerja yang sehat dan kolaboratif. Manajemen Rumah 123 perlu menciptakan lingkungan kerja yang saling menghargai, memperkuat kerja sama antarprofesi, serta mengurangi konflik interpersonal di tempat kerja. Budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kenyamanan bekerja dan memperkuat hubungan sosial antarpegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan.

Strategi keenam adalah mengoptimalkan peran pimpinan dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Setiap kepala unit maupun supervisor perlu diberikan pelatihan kepemimpinan yang menekankan pentingnya dukungan emosional, komunikasi interpersonal, coaching, serta kemampuan mengenali tanda-tanda kelelahan kerja pada bawahannya. Kepemimpinan yang suportif akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga kualitas kehidupan kerja karyawan meningkat.

Strategi ketujuh adalah melaksanakan evaluasi *Quality of Work Life* secara berkelanjutan melalui survei kepuasan karyawan, pengukuran work-life balance, tingkat burnout, stres kerja, serta turnover intention. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Dengan adanya sistem monitoring yang berkelanjutan, manajemen dapat mengidentifikasi permasalahan lebih dini sebelum berkembang menjadi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

4.4.2 Pengaruh variabel stres kerja terhadap turnover intention

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan nilai t statistic $13,004 > 1,96$ dengan P -value sebesar $0,000$ lebih kecil dari $0,05$, ditemukan bahwa variabel stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Hasil ini sejalan dengan temuan Falakhiyah (2024), Firdaus, et al., (2025), Apriyani & Asmalah (2025), serta Ratnaningsih (2021). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau mencari pekerjaan di organisasi lain. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention dapat diterima.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan atau intensi mereka untuk keluar dari perusahaan (turnover intention). Sebaliknya, penurunan tingkat stres kerja akan berkontribusi pada menurunnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Stres kerja bukanlah fenomena tunggal, melainkan akumulasi dari berbagai faktor seperti beban kerja yang berlebihan (overload), batas waktu (deadline) yang tidak realistis, konflik interpersonal di lingkungan kantor, hingga ketidakjelasan peran (role ambiguity) (Salama et al., 2022).

Ketika tuntutan pekerjaan ini secara konsisten melampaui kemampuan dan kapasitas adaptif karyawan, mereka akan mengalami kelelahan emosional, mental, dan fisik (burnout). Dalam kondisi tertekan dan tidak nyaman ini, keinginan untuk keluar dari perusahaan (turnover intention) muncul sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri (*flight response*) yang rasional guna menghindari kerusakan psikologis dan penurunan kesehatan yang lebih parah

(Ahn & Chaoyu, 2019). Karyawan memandang resign sebagai satu-satunya jalan keluar untuk memulihkan kembali kesejahteraan diri karyawan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory)*. Teori ini menjelaskan bahwa stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan (job demands) melebihi sumber daya pekerjaan (job resources) yang dimiliki individu. Tuntutan pekerjaan seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, tuntutan emosional, maupun tekanan dari lingkungan kerja akan menguras energi fisik dan psikologis karyawan (Novitasari, 2020). Apabila organisasi tidak mampu menyediakan sumber daya yang memadai, seperti dukungan atasan, otonomi kerja, fasilitas kerja, maupun kesempatan pemulihan, maka karyawan akan mengalami burnout yang selanjutnya meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Selanjutnya, tingginya stres kerja juga berdampak pada penurunan produktivitas dan hilangnya makna kerja (loss of meaning). Karyawan yang berada di bawah tekanan stres kronis cenderung mengalami penurunan konsentrasi, sering membuat kesalahan, dan merasa tidak berdaya dalam menyelesaikan tugasnya. Frustrasi akibat penurunan performa ini sering kali diperparah oleh iklim organisasi yang punitif (suka menghukum) alih-alih suportif. Akibatnya, lingkungan kerja tidak lagi dirasakan sebagai tempat aktualisasi diri, melainkan sebagai sumber kecemasan harian (Junaidi et al., 2020). Kondisi ini mempercepat proses penarikan diri secara psikologis (psychological withdrawal), di mana karyawan mulai menjaga jarak secara emosional dari pekerjaannya, aktif mencari informasi lowongan kerja baru, dan mengevaluasi alternatif pekerjaan lain hingga akhirnya benar-benar memutuskan untuk keluar.

Dalam konteks manajerial, temuan ini memberikan sinyal kuat bagi manajemen perusahaan bahwa turnover intention yang tinggi tidak selalu disebabkan oleh faktor eksternal atau tawaran gaji yang lebih besar dari kompetitor, melainkan sering kali dipicu oleh kegagalan internal dalam mengelola stres kerja karyawan. Jika organisasi mengabaikan indikator-

indikator stres pada stafnya dan membiarkan lingkungan kerja yang toksik tetap bertahan, maka perusahaan harus siap menghadapi konsekuensi berupa tingginya biaya perputaran karyawan (*turnover costs*), mulai dari biaya rekrutmen, pelatihan ulang, hingga hilangnya produktivitas dan pengetahuan institusional (*institutional knowledge*) akibat perginya talenta-talenta potensial (Arshadi & Damiri, 2013).

Strategi pertama yang perlu diterapkan adalah melakukan pemerataan beban kerja berdasarkan analisis beban kerja (*workload analysis*). Mengevaluasi distribusi pekerjaan pada setiap departemen agar tidak terjadi ketimpangan beban kerja antar pegawai. Unit yang memiliki beban kerja tinggi atau tingkat kompleksitas pekerjaan yang besar perlu memperoleh penambahan sumber daya manusia sesuai kebutuhan. Pemerataan beban kerja akan mengurangi tekanan fisik maupun mental yang selama ini menjadi penyebab utama munculnya stres kerja.

Strategi kedua adalah mengembangkan program manajemen stres (*stress management program*) secara terstruktur. Program ini dapat berupa pelatihan manajemen stres, konseling psikologis, layanan psikososial, *mindfulness*, pelatihan coping strategy, hingga kegiatan olahraga atau rekreasi bersama. Program tersebut bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola tekanan kerja sehingga dampak negatif stres terhadap produktivitas maupun *turnover intention* dapat diminimalkan.

Strategi ketiga adalah meningkatkan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) melalui komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan. Atasan perlu memberikan perhatian terhadap kondisi psikologis pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan suasana kerja yang saling mendukung. Ketika karyawan merasa didengarkan dan memperoleh bantuan saat menghadapi tekanan kerja, tingkat stres yang dirasakan akan berkurang sehingga komitmen terhadap organisasi meningkat. Strategi keempat adalah membangun budaya organisasi yang sehat dan kolaboratif. Manajemen Rumah 123 perlu memperkuat kerja sama tim, meningkatkan komunikasi lintas profesi, serta menciptakan iklim kerja yang

saling menghargai. Lingkungan kerja yang harmonis akan mengurangi konflik interpersonal, meningkatkan dukungan sosial antarpegawai, dan memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

Strategi terakhir adalah melakukan monitoring dan evaluasi tingkat stres kerja secara berkala. Manajemen perlu mengembangkan sistem pemantauan melalui survei stres kerja, survei kepuasan karyawan, pengukuran burnout, tingkat absensi, dan turnover intention. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan. Dengan adanya sistem monitoring yang berkelanjutan, organisasi dapat mendeteksi potensi masalah sejak dini dan mengambil tindakan korektif sebelum berdampak pada meningkatnya turnover intention.

4.4.3 Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intention, dengan nilai t statistic $9,428 > 1,96$ dengan P -value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi nilai variabel gaya kepemimpinan sebagaimana diukur dalam penelitian ini, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memiliki keinginan meninggalkan organisasi (Nawawi, 2021). Hubungan yang positif ini mengandung makna bahwa praktik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan belum mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi (Azhari, 2024). Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan justru menjadi salah satu faktor yang mendorong munculnya niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Hasil ini berbeda dengan penelitian dari Ghomam (2024) yang menyatakan bahwa dinamika atau bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam organisasi menjadi faktor penentu yang secara langsung dapat

meningkatkan intensitas karyawan untuk keluar dari perusahaan. Namun penelitian lain mendukung dan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Dimana terapat faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi niat keluar karyawan dibandingkan faktor gaya kepemimpinan (Falakhiah, 2024).

Ketika gaya kepemimpinan dirasakan kurang sesuai, maka kecenderungan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi akan semakin kuat (Diwyarthi & Patria, 2024). Ghomam (2024) juga menegaskan bahwa kegagalan pemimpin dalam membangun komunikasi yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sering kali menjadi pemicu utama munculnya rasa ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya bermuara pada tingginya angka keinginan berpindah (turnover intention).

Secara teoretis, fenomena pengaruh positif ini dapat dijelaskan melalui beberapa lensa teori perilaku organisasi utama. Pertama, berdasarkan *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial), ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang buruk atau kaku, karyawan merasa "biaya psikologis" berupa stres kerja dan tekanan emosional jauh lebih besar daripada "manfaat" yang mereka terima. Karena tidak adanya keseimbangan dalam pertukaran sosial ini, karyawan memilih untuk memutus hubungan kerja demi menyelamatkan kesejahteraan psikologis karyawan (Azhari, 2024).

Kedua, jika dikaitkan dengan *Leader-Member Exchange* (LMX) Theory, gaya kepemimpinan yang kurang adaptif menciptakan hubungan kualitas rendah (out-group interaction), di mana interaksi antara atasan dan bawahan hanya sebatas formalitas kontrak tanpa adanya dukungan moral atau otonomi. Karyawan yang merasa terasingkan di lingkaran luar ini secara alami akan membangun resistensi dan dorongan yang kuat untuk mengundurkan diri (Anisa et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepemimpinan melalui komunikasi yang efektif, pemberdayaan pegawai, pemberian apresiasi yang adil, dukungan terhadap pengembangan karier, dan penciptaan hubungan kerja yang saling percaya menjadi strategi yang sangat penting untuk menekan

turnover intention serta mempertahankan tenaga kerja yang kompeten (Diwyarthi & Patria, 2024).

Strategi pertama yang perlu dilakukan adalah mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Pimpinan di setiap departemen perlu melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan ide dan masukan, serta membangun komunikasi dua arah yang terbuka. Keterlibatan tersebut akan meningkatkan rasa memiliki, memperkuat kepercayaan terhadap pimpinan, serta meningkatkan komitmen organisasi sehingga kecenderungan turnover intention dapat ditekan (Solehah & Ratnasari, 2019).

Strategi kedua adalah menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan secara berkelanjutan. Materi pelatihan perlu mencakup komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional, pengambilan keputusan, manajemen konflik, kecerdasan emosional (emotional intelligence), coaching, dan pemberdayaan karyawan. Melalui pelatihan tersebut, pimpinan diharapkan mampu membangun hubungan kerja lebih harmonis serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai (Krismoko et al., 2024).

Strategi ketiga adalah menerapkan program coaching dan mentoring sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengawas pekerjaan, tetapi juga sebagai pembimbing yang membantu bawahan mengembangkan kompetensi, mengatasi hambatan kerja, serta merencanakan pengembangan karier. Pendekatan coaching memungkinkan pimpinan memberikan umpan balik secara konstruktif, sedangkan mentoring membantu karyawan memperoleh arahan dan pengalaman dari pemimpin yang lebih berpengalaman. Hubungan kerja yang lebih dekat akan meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Strategi keempat adalah melakukan evaluasi kompetensi

kepemimpinan secara berkala melalui sistem penilaian yang objektif. Evaluasi dapat dilakukan menggunakan metode *360-degree feedback*, survei kepuasan bawahan terhadap pimpinan, penilaian perilaku kepemimpinan, maupun pengukuran kompetensi manajerial. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam menyusun program pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Dengan demikian, setiap pimpinan dapat terus meningkatkan kapasitasnya dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Strategi kelima adalah membangun budaya kepemimpinan yang berorientasi pada penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan perlu memberikan apresiasi atas pencapaian pegawai, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun pengakuan secara langsung. Penghargaan tersebut akan meningkatkan motivasi intrinsik, rasa dihargai, dan kepuasan kerja, sehingga karyawan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Strategi keenam adalah memperkuat komunikasi organisasi melalui pertemuan rutin antara pimpinan dan karyawan. Forum komunikasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi kebijakan, mengevaluasi permasalahan operasional, serta mendengarkan aspirasi pegawai. Komunikasi yang terbuka akan mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan transparansi, serta membangun hubungan kerja yang lebih harmonis antara pimpinan dan bawahan.

Strategi ketujuh adalah mengintegrasikan indikator kompetensi kepemimpinan ke dalam sistem manajemen kinerja Rumah 123. Penilaian terhadap pimpinan tidak hanya didasarkan pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada kemampuan membangun kerja sama tim, mengembangkan bawahan, menjaga kepuasan karyawan, dan menurunkan tingkat turnover intention di unit yang dipimpinnya. Dengan demikian, setiap pimpinan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia.

