



# Pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Gen Z

Hasna Hukama Alima<sup>1\*</sup>, Ihwan Susila<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: [b100220545@student.ums.ac.id](mailto:b100220545@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [ihwan.susila@ums.ac.id](mailto:ihwan.susila@ums.ac.id)<sup>2</sup>

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta pada era digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 80 responden. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership* dan *Work Stress* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Sig. 0,000). Secara parsial, *Work Stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Sig. 0,000), sedangkan *Leadership* tidak berpengaruh secara langsung (Sig. 0,832). *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Sig. 0,033), sementara *Work Stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Sig. 0,876). Selanjutnya, *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Sig. 0,046) serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini menegaskan bahwa *Job Satisfaction* dan pengelolaan *Work Stress* menjadi faktor penting dalam menekan *Turnover Intention* karyawan Generasi Z.

## ARTICLE INFO

### Article History:

Submitted/Received 19 June 2026

First Revised 20 June 2026

Accepted 23 June 2026

First Available online 25 June 2026

Publication Date 25 June 2026

### Keyword:

Gen-Z, *Job Satisfaction*, *Leadership*, *Turnover Intention*, *Work Stress*.

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital mengubah pengelolaan SDM, termasuk pengelolaan karyawan lintas generasi. Generasi Z (lahir 1997–2012) mulai mendominasi dunia kerja dengan karakter kerja berbeda (Dewantara and Barry, 2025). Perusahaan Properti di Kota Surakarta, terjadi peningkatan *Turnover*, terutama pada karyawan Gen Z yang cenderung cepat berpindah kerja, sehingga menambah biaya rekrutmen/pelatihan dan dapat menghambat produktivitas (Fabiansyah and Adibah, 2024).

Tingginya *Turnover* Gen Z berkaitan dengan retensi SDM, khususnya *Turnover Intention* (niat meninggalkan perusahaan) (Melisa and Wenny Desty Febrian, 2025). Gen Z lebih sensitif terhadap kondisi kerja karena mengutamakan fleksibilitas dan pengembangan diri. Faktor utama yang memengaruhi *Turnover Intention* adalah *Leadership* (gaya *Leadership*) dan *Work Stress*, yang kemudian berdampak pada *Job Satisfaction* dan keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar (Kasaga and Athoillah, 2025).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya *Leadership* berpengaruh pada kepuasan dan loyalitas karyawan sehingga dapat menurunkan *Turnover Intention* (Komariah et al., 2021). Selain itu, *Work Stress* tinggi dapat meningkatkan niat keluar, terutama jika tidak ada dukungan manajemen (Silviyani et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa *Leadership*, *Work Stress*, dan *Job Satisfaction* adalah variabel penting dalam menjelaskan *Turnover*.

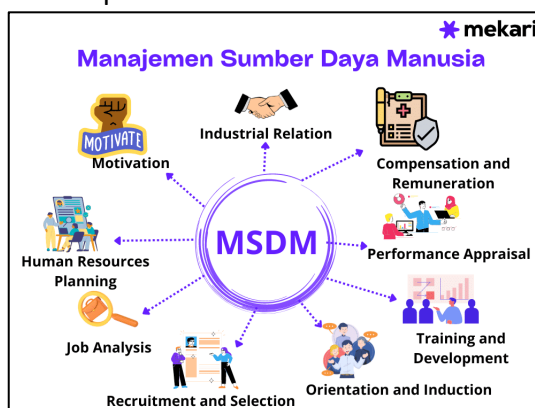
Walau banyak penelitian membahas variabel tersebut, sebagian besar masih fokus pada pengaruh langsung/parsial. Studi yang menempatkan *Job Satisfaction* sebagai mediasi antara *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* secara bersamaan masih terbatas, khususnya pada Gen Z. Penelitian pada perusahaan juga jarang, padahal sektor ini memiliki tuntutan kerja cepat, target tinggi, dan koordinasi lapangan kuat.

Perusahaan Properti di Kota Surakarta menghadapi tantangan mempertahankan karyawan Gen Z di era digital dengan tekanan kerja yang memicu stres. Karena itu, penelitian ini menganalisis pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hasilnya diharapkan menjadi dasar strategi SDM untuk menekan *Turnover*.

### 1.2. Tinjauan Pustaka

#### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi organisasi yang mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan berkelanjutan (Amelia et al., 2022). Berikut merupakan siklus MSDM pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Siklus Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup MSDM mencakup: perencanaan SDM, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi/induksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan industrial, serta motivasi karyawan (Putri et al., 2025).

## **Karakteristik Generasi Z dalam Dunia Kerja**

Generasi Z (1997–2012) tumbuh di era digital sehingga memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti fleksibilitas kerja, komunikasi terbuka, kejelasan peran, serta peluang pengembangan diri (Putri, 2024). Ketidaksesuaian antara ekspektasi tersebut dengan kondisi kerja dapat menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan *Work Stress*, serta mendorong munculnya *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z (Fitriani et al., 2025).

Generasi ini cenderung memiliki orientasi kerja yang menekankan fleksibilitas dan pengalaman kerja yang bermakna (Zulkifli et al., 2024). Gaya komunikasi yang dimiliki umumnya terbuka, cepat, dan berbasis teknologi. Selain itu, Generasi Z mengharapkan pimpinan yang komunikatif, suportif, dan mampu memberikan arahan kerja yang jelas. Namun, generasi ini memiliki toleransi yang relatif rendah terhadap tekanan kerja berlebihan. Loyalitas kerja juga cenderung bergantung pada tingkat *Job Satisfaction*, sehingga mereka lebih cepat mempertimbangkan berpindah pekerjaan apabila kondisi kerja tidak sesuai dengan ekspektasi yang dimiliki.

## **Variabel dan Indikator Penelitian**

Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu *Leadership* (X1), *Work Stress* (X2), *Job Satisfaction* (Z), dan *Turnover Intention* (Y). *Leadership* menggambarkan kemampuan pimpinan dalam memengaruhi dan mengarahkan karyawan melalui komunikasi, dukungan, pengambilan keputusan, pemberian motivasi, dan keteladanan (Agustian, 2024). *Work Stress* merupakan tekanan kerja yang dirasakan karyawan akibat tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja, tekanan waktu, tuntutan target, ketidakjelasan peran, serta kelelahan kerja (Silviyani et al., 2025).

*Job Satisfaction* merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, yang meliputi kepuasan terhadap hasil kerja, gaji atau upah, promosi jabatan, pengawasan atasan, serta hubungan dengan rekan kerja (Fitriani et al., 2025). Sementara itu, *Turnover Intention* adalah niat karyawan meninggalkan organisasi dan menjadi indikator awal *Turnover* (Marcella and Ie, 2022). Variabel ini diukur melalui indikator keinginan mencari pekerjaan lain, keinginan meninggalkan perusahaan, pemikiran untuk berhenti bekerja, serta ketertarikan terhadap peluang kerja di tempat lain (Wibowo et al., 2024).

Variabel *Leadership* diukur melalui kemampuan komunikasi pimpinan dalam menyampaikan arahan kerja secara jelas, dukungan terhadap karyawan, kemampuan pengambilan keputusan yang tepat, pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja, serta keteladanan perilaku pimpinan (Hadi, 2025). Variabel *Work Stress* diukur melalui tingkat beban kerja, tekanan waktu dalam menyelesaikan tugas, tuntutan target pekerjaan, ketidakjelasan peran, serta kelelahan kerja yang dialami karyawan.

Variabel *Job Satisfaction* diukur melalui kepuasan terhadap hasil kerja, kepuasan terhadap gaji atau upah, kepuasan terhadap kesempatan promosi jabatan, kepuasan terhadap pengawasan atasan, serta kepuasan terhadap hubungan kerja dengan rekan kerja. Variabel *Turnover Intention* diukur melalui keinginan mencari pekerjaan lain, keinginan meninggalkan perusahaan, pemikiran untuk berhenti bekerja, serta ketertarikan terhadap peluang kerja di tempat lain.

## **Penelitian Terdahulu**

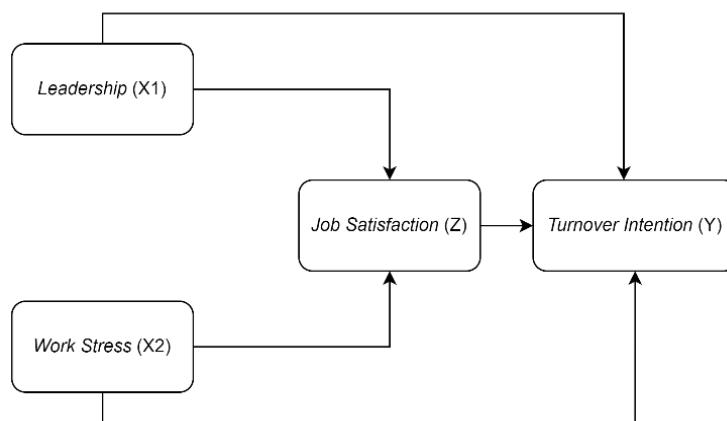
Wibowo et al. (2024) menemukan bahwa *Leadership* transformasional, *work-life balance*, dan *Work Stress* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z (Wibowo et al., 2024). Affriliea dan Asmadi (2025) menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* dan

*Work Stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z (Affrilia and Asmadi, 2025).

Melisa dan Wenny Desty Febrian (2025) menyimpulkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan (Melisa and Wenny Desty Febrian, 2025). Komariah et al. (2021) membuktikan bahwa *Job Satisfaction* memediasi pengaruh gaya *Leadership* terhadap *Turnover Intention*, sementara pengaruh langsung *Leadership* terhadap *Turnover Intention* tidak signifikan (Komariah et al., 2021).

### Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menempatkan *Leadership* (X1) dan *Work Stress* (X2) sebagai variabel independen, *Job Satisfaction* (Z) sebagai variabel mediasi, serta *Turnover Intention* (Y) sebagai variabel dependen. Berikut merupakan kerangka pemikiran penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Kerangka Pemikiran Penelitian

*Leadership* dan *Work Stress* diduga memengaruhi *Turnover Intention* secara langsung maupun tidak langsung melalui *Job Satisfaction*.

### Hipotesis

Pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* telah dibuktikan dalam beberapa penelitian sebelumnya. Wibowo et al. (2024) dalam penelitiannya terhadap 100 karyawan Generasi Z di Kota Surakarta menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Lebih lanjut, Windayanti (2024) juga membuktikan bahwa beban kerja dan stres kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek, dengan menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pindah kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut: H1= *Leadership* dan *Work Stress* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta pada era digital

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Leadership* dan *Work Stress* juga memiliki hubungan yang kuat dengan *Job Satisfaction* karyawan. Komariah et al. (2021) dalam penelitian pada 130 karyawan hotel bintang tiga di Kota Bogor membuktikan bahwa gaya kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Sejalan dengan itu, Wibowo et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja, sehingga pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja

yang suportif dan komunikatif berkontribusi dalam membangun kepuasan karyawan Generasi Z. Berdasarkan dukungan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut: H2= *Leadership* dan *Work Stress* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta pada era digital.

Peran mediasi *Job Satisfaction* dalam hubungan antara *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* juga telah didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu. Komariah et al. (2021) membuktikan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *turnover intention* tidak signifikan, namun menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan penghubung penting antara gaya kepemimpinan dan keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut: H3= *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta pada era digital.

## 2. METODE

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Metode kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis melalui data berbentuk angka yang diperoleh dari responden, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik (Asvina et al., 2025). Penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel penelitian, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Pengolahan data dilakukan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan Generasi Z (lahir 1997–2012) di Perusahaan Properti Kota Surakarta. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2025. Pengambilan data dilakukan pada jam kerja perusahaan agar mencerminkan kondisi kerja aktual.

### Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (lahir 1997–2012) yang masih aktif bekerja di Perusahaan Properti Kota Surakarta, dengan jumlah populasi sebanyak 100 orang.

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% (0,05) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

1.  $n$  = jumlah sampel
2.  $N$  = jumlah populasi
3.  $e$  = tingkat kesalahan (5%)

Perhitungan Sampel:

$$n = \frac{100}{1 + 100(0,05)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0,0025)}$$

$$n = \frac{100}{1,25} = 80$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, sampel penelitian ini berjumlah 80 responden.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta pada jam kerja perusahaan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1–5, yang terdiri dari skor 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = netral (N), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS).

Skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat persetujuan responden yang semakin kuat terhadap pernyataan dalam kuesioner (Pidada et al., 2026). Seluruh data yang diperoleh kemudian diolah secara kuantitatif untuk keperluan analisis penelitian.

## **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Penelitian ini menggunakan variabel *Leadership* (X1) dan *Work Stress* (X2) sebagai variabel independen, *Job Satisfaction* (Z) sebagai variabel mediasi, serta *Turnover Intention* (Y) sebagai variabel dependen. *Leadership* diukur melalui komunikasi, dukungan, keputusan, motivasi, dan keteladanan. *Work Stress* diukur melalui beban kerja, tekanan waktu, target, ketidakjelasan peran, dan kelelahan. *Job Satisfaction* diukur melalui hasil kerja, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. *Turnover Intention* diukur melalui niat mencari kerja lain, niat keluar, pemikiran resign, dan ketertarikan peluang kerja lain.

## **Uji Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian diuji untuk memastikan kuesioner layak digunakan. Uji instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha melalui SPSS. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,60$ .

## **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan SPSS. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), serta analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F (simultan) dan uji t (parsial) dengan taraf signifikansi 0,05. Selain itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk melihat kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Responden**

Perusahaan properti di Kota Surakarta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan perumahan dan berfokus pada penyediaan hunian bagi masyarakat. Perusahaan yang berpusat di Jawa Tengah ini menjalankan berbagai proyek pengembangan perumahan, termasuk melalui skema Tabungan Wajib Perumahan (TWP). Dalam perkembangannya, perusahaan banyak merekrut tenaga kerja dari kelompok Generasi Z, sehingga karakteristik demografis karyawan menjadi relevan untuk dikaji dalam penelitian ini.

Penelitian ini melibatkan 80 karyawan Generasi Z sebagai responden. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 52 orang (65%) dan laki-laki sebanyak 28 orang (35%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 22–25 tahun sebanyak 37 orang (46%), diikuti usia 26–29 tahun sebanyak 36 orang (45%), dan usia 18–21 tahun sebanyak 7 orang (9%), yang mencerminkan fase produktif Generasi Z dengan kematangan kerja yang relatif stabil.

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan S1 sebanyak 45 orang (56%), diikuti lulusan SMA/SMK sebanyak 24 orang (30%), dan D3 sebanyak 11 orang (14%), yang berpotensi memengaruhi ekspektasi terhadap *Leadership*, kompensasi, serta peluang pengembangan karier. Dari sisi lama bekerja, responden dengan

masa kerja lebih dari dua tahun mendominasi sebanyak 42 orang (52%), diikuti masa kerja 1–2 tahun sebanyak 20 orang (25%), dan kurang dari satu tahun sebanyak 18 orang (23%), sehingga sebagian besar responden dinilai mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap kondisi kerja, gaya *Leadership*, serta tingkat *Work Stress* dan *Turnover Intention*.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment, di mana setiap item pernyataan dianggap valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,2199, taraf signifikansi 0,05). Hasil uji validitas dan instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 1. berikut.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

Item	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4
<b>Leadership (X1)</b>				
Kemampuan komunikasi	0,861			
Dukungan terhadap karyawan	0,882			
Pengambilan keputusan	0,864			
Pemberian motivasi	0,855			
Keteladanan	0,810			
<b>Work Stress (X2)</b>				
Beban kerja		0,871		
Tekanan waktu		0,901		
Tuntutan target		0,882		
Ketidajelasan peran		0,725		
Kelelahan kerja		0,928		
<b>Job Satisfaction (Z)</b>				
Kepuasan terhadap hasil kerja			0,648	
Kepuasan terhadap gaji/upah			0,557	
Kepuasan terhadap promosi jabatan			0,607	
Kepuasan terhadap pengawasan			0,612	
Kepuasan terhadap rekan kerja			0,698	
<b>Turnover Intention (Y)</b>				
Keinginan mencari pekerjaan lain				0,819
Keinginan meninggalkan perusahaan				0,769
Pemikiran untuk berhenti bekerja				0,715
Ketertarikan terhadap peluang kerja lain				0,869

Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai  $r$  hitung yang lebih besar dibandingkan  $r$  tabel (0,2199), sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item kuesioner valid. Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan memiliki korelasi yang memadai dengan skor total variabelnya.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha dengan batas minimum sebesar 0,60. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Raihan et al., 2025). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum, yaitu *Leadership* 0,908, *Work Stress* 0,913, *Job Satisfaction* 0,608, dan *Turnover Intention* 0,832. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat digunakan untuk analisis data lebih lanjut.

### Hasil Analisis Regresi Hirarkis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi hirarkis. Analisis ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel serta mengetahui bagaimana *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta dapat diprediksi melalui pengaruh *Leadership* dan *Work Stress*, baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Model analisis disusun secara bertahap untuk melihat pola hubungan antarvariabel secara sistematis. Tahap pertama menguji pengaruh *Leadership* (X1) dan *Work Stress* (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y). Tahap kedua menguji pengaruh *Leadership* (X1) dan *Work Stress* (X2) terhadap *Job Satisfaction* (Z). Tahap ketiga menguji pengaruh *Job Satisfaction* (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y).

Pendekatan bertahap ini digunakan untuk melihat kemungkinan adanya mekanisme mediasi, yaitu apakah *Leadership* dan *Work Stress* memengaruhi *Turnover Intention* melalui peningkatan atau penurunan *Job Satisfaction*.

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien regresi ( $\beta$ ), nilai signifikansi (Sig.), serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada masing-masing model. Suatu variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Ringkasan hasil analisis regresi hirarkis disajikan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2.** Hasil Analisis Regresi Hirarkis

	Model 1	Model 2	Model 3
Variabel Dependen	Turnover Intention (Y)	Job Satisfaction	Turnover Intention (Y)
Leadership (X1)	-0.020	0.174*	
Work Stress (X2)	0.352***	-0.011	
Job Satisfaction (Z)			-0.285*
R <sup>2</sup>	0,200	0,051	0,038
Adj. R <sup>2</sup>	0,180	0,026	0,026

Keterangan:

\* Signifikan pada  $\alpha = 0,05$

\*\* Signifikan pada  $\alpha = 0,01$

\*\*\* Signifikan pada  $\alpha = 0,001$

### Model 1 (Pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention*)

Model pertama menggunakan regresi berganda untuk menguji pengaruh langsung *Leadership* (X1) dan *Work Stress* (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y). Persamaan Regresi Yang Diperoleh:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 10,515 - 0,020X_1 + 0,352X_2$$

Nilai konstanta sebesar 10,515 menunjukkan bahwa ketika *Leadership* dan *Work Stress* berada pada kondisi konstan (nol), tingkat dasar *Turnover Intention* berada pada angka 10,515. Hasil uji t menunjukkan:

*Leadership* memiliki koefisien  $\beta = -0,020$  dengan nilai signifikansi 0,832 ( $> 0,05$ ). Artinya, *Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun arah koefisien negatif menunjukkan kecenderungan bahwa semakin baik *Leadership* maka *Turnover Intention* menurun, namun secara statistik pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

*Work Stress* memiliki koefisien  $\beta = 0,352$  dengan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Artinya, *Work Stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Semakin tinggi

tingkat *Work Stress* yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Nilai  $R^2$  sebesar 0,200 menunjukkan bahwa 20% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh *Leadership* dan *Work Stress* secara simultan. Sisanya sebesar 80% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Temuan ini menunjukkan bahwa faktor dominan yang memengaruhi *Turnover Intention* secara langsung dalam penelitian ini adalah *Work Stress*.

### **Model 2 (Pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Job Satisfaction*)**

Model Kedua Juga Menggunakan Regresi Berganda Untuk Menguji Pengaruh *Leadership* Dan *Work Stress* Terhadap *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi. Persamaan Regresi:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Z = 14,046 + 0,174X_1 - 0,011X_2$$

Konstanta Sebesar 14,046 Menunjukkan Tingkat Dasar *Job Satisfaction* Sebelum Dipengaruhi *Leadership* Dan *Work Stress*. Hasil Uji T Menunjukkan:

*Leadership* Memiliki Koefisien B = 0,174 Dengan Signifikansi 0,033 (< 0,05). Artinya, *Leadership* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap *Job Satisfaction*. Semakin Baik Gaya *Leadership* Yang Dirasakan Karyawan, Semakin Tinggi Tingkat *Job Satisfaction*.

*Work Stress* Memiliki Koefisien B = -0,011 Dengan Signifikansi 0,876 (> 0,05). Artinya, *Work Stress* Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap *Job Satisfaction* Dalam Penelitian Ini.

Nilai  $R^2$  sebesar 0,051 menunjukkan bahwa hanya 5,1% variasi *Job Satisfaction* yang dapat dijelaskan oleh *Leadership* dan *Work Stress*. Ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* karyawan kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, atau peluang pengembangan karier.

Temuan ini menegaskan bahwa *Leadership* merupakan faktor penting dalam membentuk *Job Satisfaction* karyawan Generasi Z.

### **Model 3 (Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*)**

Model ketiga menggunakan regresi sederhana untuk menguji pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \beta Z$$

$$Y = 21,242 - 0,285Z$$

Konstanta sebesar 21,242 menunjukkan tingkat dasar *Turnover Intention* sebelum dipengaruhi oleh *Job Satisfaction*. Hasil uji t menunjukkan bahwa:

*Job Satisfaction* memiliki koefisien  $\beta = -0,285$  dengan signifikansi 0,046 (< 0,05). Artinya, *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Semakin tinggi tingkat *Job Satisfaction* yang dirasakan karyawan, maka kecenderungan untuk keluar dari perusahaan akan menurun. Nilai  $R^2$  sebesar 0,038 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* menjelaskan 3,8% variasi *Turnover Intention* secara langsung.

Berdasarkan hasil analisis regresi, Model 1 menunjukkan bahwa *Work Stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan *Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Model 2 menunjukkan bahwa *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sementara *Work Stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Model 3 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Perusahaan Properti Kota Surakarta lebih dipengaruhi oleh tingkat *Work Stress* yang dirasakan, sedangkan pengaruh *Leadership* terhadap *Turnover Intention* terjadi melalui peningkatan *Job Satisfaction*. Dengan demikian, *Job Satisfaction* berperan dalam menjelaskan hubungan antara *Leadership* dan *Turnover Intention*.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil penelitian, *Leadership* dan *Work Stress* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Namun, secara parsial hanya *Work Stress* yang berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Sig. 0,000 < 0,05), sedangkan *Leadership* tidak berpengaruh signifikan (Sig. 0,832 > 0,05), sehingga H1 tidak didukung. Selanjutnya, *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Sig. 0,033 < 0,05), sedangkan *Work Stress* tidak berpengaruh signifikan (Sig. 0,876 > 0,05), sehingga H2 tidak didukung. Selain itu, *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Sig. 0,046 < 0,05) serta mampu memediasi pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention*, sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership*, *Work Stress*, dan *Job Satisfaction* memiliki keterkaitan dengan *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di perusahaan properti di Kota Surakarta. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa *Work Stress* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, serta *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Leadership* dan *Work Stress* terhadap *Turnover Intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor psikologis dan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

### **Pengaruh *Work Stress* terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Kondisi ini dapat terjadi karena tekanan pekerjaan yang berlebihan berpotensi menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, sehingga mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang lebih mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), lingkungan kerja yang sehat, serta fleksibilitas dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, ketika mereka menghadapi tekanan kerja yang tinggi, beban kerja yang berlebihan, atau tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan, kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain menjadi semakin besar. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja menjadi faktor penting dalam upaya perusahaan mempertahankan karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wibowo *et al.* (2024) yang menemukan bahwa *work stress* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor utama yang mendorong munculnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk

keluar dari perusahaan. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja menurun, kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain akan meningkat.

Kepuasan kerja dapat terbentuk melalui berbagai aspek, seperti kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan karier, serta penghargaan yang diberikan perusahaan. Bagi Generasi Z, lingkungan kerja yang nyaman, suportif, dan memberikan ruang untuk berkembang menjadi faktor yang sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Affriliea dan Asmadi (2025) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan loyalitas karyawan sekaligus menekan keinginan untuk berpindah kerja.

### **Pengaruh *Work Stress* terhadap *Job Satisfaction***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat stres kerja yang dialami karyawan Generasi Z tidak secara langsung menentukan tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dengan kata lain, meskipun karyawan mengalami tekanan dalam pekerjaan, mereka masih dapat merasa puas apabila perusahaan mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat stres, tetapi juga oleh berbagai faktor lain, seperti budaya organisasi, hubungan interpersonal, dukungan dari pimpinan, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan karier. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasi yang baik cenderung tetap merasa puas meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Melisa dan Wenny Desty Febrian (2025) yang menunjukkan bahwa tekanan kerja tidak selalu berdampak signifikan terhadap kondisi psikologis maupun kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual yang berbeda pada setiap organisasi.

### **Pengaruh *Leadership* terhadap *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, tetapi berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Selain itu, *Job Satisfaction* terbukti mampu memediasi pengaruh *Leadership* terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik tidak secara langsung membuat karyawan memutuskan untuk bertahan dalam organisasi, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, memberikan dukungan kepada bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Ketika kepuasan kerja meningkat, loyalitas terhadap organisasi juga akan meningkat sehingga kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Komariah et al. (2021) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*. Hasil tersebut mempertegas bahwa efektivitas kepemimpinan dalam menekan *Turnover Intention* lebih banyak terjadi melalui peningkatan *Job Satisfaction* dibandingkan melalui pengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk bertahan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Stress* merupakan faktor yang secara langsung meningkatkan *Turnover Intention*, sedangkan *Leadership*

berperan secara tidak langsung melalui peningkatan *Job Satisfaction*. Oleh karena itu, perusahaan properti di Kota Surakarta perlu mengelola tingkat stres kerja karyawan sekaligus memperkuat praktik kepemimpinan yang suportif agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, *work stress* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan maka semakin besar keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, *leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, *work stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* sendiri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *leadership* dan *turnover intention*. Oleh karena itu, perusahaan properti di Kota Surakarta disarankan untuk mengelola *work stress* melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, penetapan target yang realistis, dan penciptaan ritme kerja yang seimbang, serta meningkatkan kualitas *leadership* yang komunikatif dan suportif guna memperkuat *job satisfaction* dan menekan *turnover intention*. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang relevan dan menggunakan objek penelitian yang berbeda agar menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

#### 5. REFERENCES

- Affriliea, N., Asmadi, I., 2025. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Gen Z di PT. Indojaya Megafood. *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.* 4, 5405–5414. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2777>
- Agustian Pangihutan Manullang, M. Chaerul Rizky, 2024. Strategi Kepemimpinan : Peran Human Capital Pada Perusahaan Industri. *J. Kaji. Dan Penal. Ilmu Manaj.* 2, 93–104. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v2i4.583>
- Amelia, A., Manurung, K.A., Purnomo, D.B., 2022. Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimb. Kampus J. Pendidik. Dan Agama Islam* 21, 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Asvina, Kurniawan, M. A., Panjaitan, D., & Nisa, K. (2025). Analyzing The Role of Content in Building Brand Image The Digital Era: a Systematic Literature Review. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 9(1), 47–68. <https://doi.org/10.21009/JOBBE.009.1.04>
- Dewantara, B.B., Barry, R.R., 2025. Analisis Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja, Fleksibilitas Kerja, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Niat Keluar Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan Kreatif Industri Di Jakarta. *J. Ilm. Manaj. Ekon. Akunt. MEA* 9, 1912–1929.

<https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5880>

- Fabiansyah, A., Adibah, A., 2024. Studi Kualitatif: Intensi Menetap Atau Berpindah Kerja Pada Karyawan. *J. EMPATI* 13, 19–33. <https://doi.org/10.14710/empati.2024.43932>
- Fitriani, I., Hasanudin, H., Jaya, A., 2025. The Influence Of Work Environment And Work-Life Balance On Generation Z Employee Job Satisfaction With Work Stress Mediation. *J. Multidisiplin* 1, 245–260.
- Hadi, S. S., Widyastuti, S., & Darmansyah, D. (2025). Consumer loyalty in Indonesia's Fast-Food Industry a systematic literature review of service quality price fairness satisfaction and word of mouth in the digital era. *Journal of Economics and Business Letters*, 5(3), 30–42. <https://doi.org/10.55942/jebel.v5i3.574>
- Kasaga, M., Athoillah, A., 2025. Stres Kerja: Perspektif Baru dalam Dunia Kerja Modern. *Bookchapter Manaj. SDM* 1, 190–207.
- Komariah, S., Sukmawati, A., Kuswanto, S., 2021. Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Antara Gaya Kepemimpinan Dan Turnover Intention: Studi Kasus Pada Hotel Di Bogor. *J. Apl. Bisnis Dan Manaj.* 7, 34. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.34>
- Marcella, J., Ie, M., 2022. Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan. *J. Muara Ilmu Ekon. Dan Bisnis* 6, 213. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321>
- Melisa, Wenny Desty Febrian, 2025. Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention (pada PT. XYZ). *J. Manaj. Dan Pemasar. Digit.* 3, 293–303. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i4.443>
- Pidada, I. A. V. J., Putri, F. F., & Ismugono, A. H. (2026). ANALISIS PERILAKU GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA GENERASI Z DAN MILENIAL: Systematic Literature Review. *SINERGI : Jurnal Riset Ilmiah*, 3(4), 1330–1345. <https://doi.org/10.62335/sinergi.v3i4.2498>
- Putri, K., 2024. Apakah Gen-Z memiliki Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi terhadap Prestasi Kerja dibandingkan generasi lainnya? *J. Manaj. Dan Bisnis Madani* 6, 48–67. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.932>
- Putri, Q. I., Saluy, A. B., & Perkasa, D. H. (2025). Kajian Literatur: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(3), 1293–1302. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v5i3.1499>
- Raihan, I. M., Listyasari, W. D., & Rahmawati, D. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Sebagai Determinan Kepuasan Kerja Guru Generasi Z: Sebuah Systematic Literature Review. *Proceeding of Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 3(1), 212–221. Retrieved from <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps/article/view/63636>
- Silviyani, S., Wolor, C.W., Utari, E.D., 2025. Analisis Tingkat Stres Kerja Karyawan pada PT X. *J. Ilm. Ekon. Dan Manaj.* 3, 235–245.
- Wibowo, F., Sosilowati, E., Setiyawan, A.A., 2024. Fenomena turnover.
- Zulkifli, S., Afifah, N., & Mustaruddin, M. (2024). Factors that Influence and Affect Job Stress:

Sebuah Tinjauan Sistematis. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 7473–7489. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11294>