



# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Staf Keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur dengan Stres Kerja Sebagai Mediator

Muhammad Rifqi Ramadhan\*, Atty Erdiana

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian yakni melakukan analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediator pada Staf Keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Didalam penelitian digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap seluruh populasi yang berjumlah 39 staf keuangan ASN. Pengumpulan data dilaksanakan melewati kuesioner dengan skala Likert lima poin dan juga dianalisis dengan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dan juga dengan berbantu software SmartPLS 4.0. Dari hasil penelitian membuktikan bahwasanya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melewati stres kerja sebagai variabel mediator. Dari tuannya tersebut memperjelas pentingnya peran kepemimpinan transformasional didalam menekan tingkat stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja staf keuangan di lingkungan Sekretariat DPRD. Diharapkan penelitian ini bisa menjadi rujukan praktis untuk pimpinan sektor publik didalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Staf Keuangan, DPRD.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i1.3759>

\*Correspondence: Muhammad Rifqi Ramadhan

Email: [ramaramaovo@gmail.com](mailto:ramaramaovo@gmail.com)

Received: 22-11-2025

Accepted: 22-12-2025

Published: 22-01-2026



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study specifically analyzes how transformational leadership affects job satisfaction among the Financial Staff of the Secretariat of the Regional People's Representative Council (DPRD) of East Java Province, with a focus on work stress as a mediating variable. The quantitative, census-based approach covers the entire population of 39 ASN financial staff. Data collection involved questionnaires using a five-point Likert scale, and analysis employed Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software. The results indicate that transformational leadership has both direct and mediated effects on job satisfaction through work stress. Thus, this study highlights the significance of transformational leadership in managing work stress and enhancing job satisfaction among financial staff within the DPRD Secretariat. The findings provide practical insights for public sector leaders aiming for more effective human resource management.

**Keywords:** transformational leadership, job stress, job satisfaction, financial staff, DPRD.

## Pendahuluan

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) mempunyai peranan strategis didalam penyelenggaraan demokrasi lokal melalui fungsi legislasi, penganggaran, dan juga pengawasan pada jalannya pemerintahan di daerah. Efektivitas pelaksanaan fungsi tersebut tidak terlepas dari dukungan aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat DPRD, yang bertugas didalam hal teknis dan administratif di lingkungan DPRD (Veronica et al, 2021). Provinsi Jawa Timur ialah salah satu provinsi yang mempunyai alokasi anggaran

terbesar di Indonesia, membuat DPRD Provinsi Jawa Timur memikul tanggung jawab yang besar dalam mengelola pembangunan daerah (Suarlembit & Endarti, 2023).

Lingkungan kerja di Sekretariat DPRD memiliki karakteristik yang unik dan kompleks karena berada pada persilangan antara tuntutan administratif birokrasi dan dinamika politik legislatif, sehingga membedakannya dari lingkungan kerja korporasi pada umumnya (Wulandari, 2024). Dalam hal ini, staf sekretariat, khususnya staf keuangan, harus menjalankan tugas profesionalnya di tengah tarik-menarik kepentingan politik antar-fraksi serta tekanan untuk tetap mematuhi regulasi keuangan negara yang ketat, yang pada akhirnya menciptakan kondisi lingkungan kerja ganda (Nugroho et al, 2024). Selain dituntut untuk mematuhi regulasi keuangan negara secara ketat, staf keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur juga harus menghadapi berbagai kepentingan politik anggota dewan yang sering kali tidak dapat diprediksi (Junaidi & Marantika, 2022). Kondisi tersebut menyebabkan tingginya kerentanan terhadap stres kerja, karena staf tidak hanya dibebani tugas teknis yang kompleks seperti penyusunan APBD dan pertanggungjawaban keuangan, tetapi juga mengalami konflik dan ambiguitas peran akibat tekanan politis yang berpotensi mengganggu netralitas serta integritas kerja, sehingga menjadikan staf keuangan sebagai kelompok yang rentan mengalami kelelahan emosional dalam struktur Sekretariat DPRD (Wulandari & Aisyah, 2023).

Berdasarkan pendekatan *Job Demands-Resources* (JD-R), kelelahan emosional ialah salah satu indikator utama munculnya stres kerja. Hal tersebut dapat disebabkan oleh ketidakseimbangan diantara tingginya tuntutan pekerjaan dan juga keterbatasan sumber daya yang dikuasai individu (Tummers & Bakker, 2021). Dalam hal lingkungan kerja Sekretariat DPRD, staf dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi berupa beban kerja administratif yang berat, tenggat waktu pelaporan yang ketat, serta tekanan politik yang berlangsung secara konstan, sehingga secara berkelanjutan menguras energi mental dan emosional. Stres kerja akan semakin meningkat ketika tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan sosial dari atasan, otonomi dalam bekerja, dan umpan balik yang konstruktif, yang pada akhirnya dapat menurunkan penilaian positif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan (Nguyen & Ha, 2023) (Xanthopoulou et al, 2024). Dalam kondisi demikian, kepemimpinan transformasional memegang peran penting sebagai faktor protektif yang mampu mereduksi dampak negatif stres kerja melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan, sekaligus membangun visi bersama dan iklim psikologis yang aman sehingga staf mampu memaknai tekanan kerja sebagai peluang untuk berkontribusi secara optimal bagi pembangunan daerah (Chau et al, 2022) (Hidayat et al, 2023).

Kepemimpinan transformasional mempunyai peranan penting didalam meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuannya menciptakan makna kerja (Anindita & Tofan, 2020) (Ridhani & Rahmawati, 2025). Bagi staf keuangan yang kerap terjebak dalam rutinitas angka-angka, pemimpin transformasional mampu mengaitkan tugas teknis penyusunan APBD dengan kontribusi nyata bagi pembangunan Jawa Timur. Sejalan dengan pendapat Hidayat et al, (2023), menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat menumbuhkan rasa bangga dan pencapaian kerja bawahannya (Hidayat et al, 2023). Dengan memenuhi kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan,

kepemimpinan transformasional secara langsung memperkuat kepuasan kerja para staf (Pratiwi et al, 2025).

Namun demikian, temuan empiris terkait hubungan kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja masih menyajikan hasil yang inkonsisten. Beberapa penelitian menampilkan pengaruh positif diantara kepemimpinan transformasional dan juga stres kerja (Parveen & Adeinat, 2019), sementara penelitian lainnya membuktikan bahwasanya pengaruh negatif ataupun tidak signifikan (Rohani & Aryani, 2025) (Ahmad et al, 2025). Hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang saling berkontradiksi, dimana sebagian penelitian menemukan pengaruh negatif (Anindita & Tofan, 2020) (Rohani & Aryani, 2025), sementara penelitian lainnya justru menunjukkan pengaruh positif (Novitasari et al, 2025) (Yunita & Budiana, 2021). Disisi lain, meskipun kepemimpinan transformasional umumnya mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja (Anindita & Tofan, 2020) (Widyatmika & Riana, 2020), penelitian lainnya Mendapati hubungan yang tidak signifikan diantara kedua variabel tersebut (Novitasari et al, 2025). Ketidakkonsistenan juga ditemukan pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung, karena stres kerja diduga memiliki peranan sebagai variabel mediator didalam hubungan tersebut (Rohani & Aryani, 2025). Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian yakni melakukan analisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja staf keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur dengan stres kerja sebagai variabel mediator.

## Metodologi

Didalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini mengutamakan pengumpulan dan juga analisis data numerik guna melaksanakan ini hipotesis secara empiris serta memungkinkan generalisasi temuan penelitian (Ghanad, 2023). Pendekatan kuantitatif didasarkan pada asumsi bahwa realitas bersifat objektif dan dapat diukur melalui instrumen standar seperti kuesioner, sehingga hasil penelitian dapat diuji ulang dan divalidasi secara statistik (Sriwati et al, 2024). Penelitian ini dirancang untuk menguji model struktural yang mengaitkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, stres kerja sebagai variabel mediator, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sejalan dengan kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) yang menekankan pentingnya analisis multivariat dalam menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dalam hal terkait organisasi sektor publik (Bakker et al, 2023).

Populasi penelitian mencakup seluruh Staf Keuangan berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 39 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif rendah dan juga dapat tercapai dengan menyeluruh, metode sensus juga digunakan didalam penelitian, sehingga keseluruhan anggota populasi menjadi responden penelitian (Suriani et al, 2023). Pemilihan staf keuangan sebagai subjek penelitian dilatarbelakangi karena keterlibatan langsung para staf didalam pengelolaan anggaran daerah, seperti penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta pelaporan keuangan, yang menjadikan kelompok ini rentan terhadap tuntutan kerja tinggi dan stres emosional dalam lingkungan legislatif.. Data yang

dipakai merupakan data primer yang didapat melewati kuesioner dengan skala Likert lima poin yang didistribusikan secara daring menggunakan Google Forms selama jam kerja pada bulan November 2025. Variabel yang diukur dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator visi masa depan yang jelas, keteladanan pimpinan, dorongan inovasi dalam penyelesaian masalah, pelibatan bawahan sebagai bagian organisasi, serta kejelasan arah organisasi ke depan (Chau et al, 2022). Stres kerja diukur melalui kesulitan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, perbedaan perintah dari atasan, gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, penahanan emosi saat menerima tugas di luar job description, kelelahan, serta kesulitan berkonsentrasi (Adi et al, 2022). Kepuasan kerja diukur melalui kesesuaian gaji, keadilan promosi jabatan, umpan balik atasan, kecukupan tunjangan, pengakuan atas kinerja, dukungan fasilitas kerja, kerjasama antar-staf, serta kualitas komunikasi antara atasan dan staf (Gage et al, 2025).

Analisis data dilaksanakan dengan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dan juga berbantu software SmartPLS 4.0, yang sesuai guna mengukur sampel kecil dan model dengan variabel mediasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal (Hair & Alamer, 2022). Pengujian meliputi uji validitas dan juga reliabilitas instrumen, analisis deskriptif, serta pelaksanaan uji hipotesis melalui bootstrapping untuk menilai pengaruh langsung dan juga tidak langsung antarvariabel (Sarstedt et al, 2022).

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Karakteristik Responden Penelitian**

Responden didalam penelitian ini ialah seluruh staf keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur dengan total 39 orang, hingga teknik pengambilan sampel yang dipakai ialah metode sensus. Karakteristik responden diantaranya jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta masa kerja.

Berdasarkan hasil data dapat diketahui bahwa responden memiliki latar belakang demografis yang beragam, baik dari segi usia maupun masa kerja. Keberagaman ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh merepresentasikan kondisi riil staf keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur secara menyeluruh, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja secara objektif.

### **Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional (X), stres kerja (Z), dan kepuasan kerja (Y). Analisis ini dilakukan berdasarkan nilai rata-rata (mean) dari setiap indikator yang diukur menggunakan skala Likert.

### **Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)**

Dari hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional ada dikategori tinggi. Hal tersebut membuktikan bahwasanya responden menilai pimpinan sudah dapat

memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta mendorong cara berpikir yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi ada di aspek yang menunjukkan kemampuan pimpinan dalam mendorong cara kerja baru serta menjadikan bawahan sebagai bagian penting dari organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan bukaan hanya berfokus pada pencapaian target, akan tetapi pada keterlibatan emosional dan juga psikologis staf didalam organisasi.

### **Analisis Deskriptif Variabel Stres Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif membuktikan bahwasanya tingkat stres kerja responden ada dikategori cukup. Stres yang dirasakan terutama berkaitan dengan tekanan waktu dan tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam batas waktu yang ketat.

Indikator dengan nilai tertinggi menunjukkan bahwa sebagian responden merasa kesulitan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu ketika beban kerja meningkat. Namun demikian, secara umum tingkat stres yang dialami belum ada dikategori tinggi, hingga bida dikatakan bahwasanya stres kerja masih berada di batas yang dapat ditoleransi oleh sebagian besar staf.

### **Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Dari hasil yang didapatkan variabel kepuasan kerja ada dikategori tinggi. Hal tersebut membuktikan bahwasanya secara umum responden merasa puas akan pekerjaannya, baik dari sisi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, maupun dukungan atasan.

Indikator kepuasan kerja yang memperoleh nilai tinggi berkaitan dengan kenyamanan fasilitas kerja dan kerja sama tim. Kondisi ini menunjukkan bahwa selain faktor kepemimpinan, aspek lingkungan kerja juga turut memberikan kontribusi terhadap tingginya tingkat kepuasan kerja staf keuangan.

### **Evaluasi Outer Model**

#### ***Outer Loading***

Dari hasil pengujian outer loading, seluruh indikator mempunyai nilai loading diatas batas minimum 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruknya masing-masing.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya, sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural.

#### ***Cross Loading***

Seluruh nilai cross loading indikator pada konstruknya memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai loading factor pada variabel lain. Sebagai contoh perhitungannya, nilai loading factor KT1 pada konstruk Kepemimpinan sebesar 0.875 lebih besar daripada nilai loading pada variabel Stres (0.241) dan Kepuasan (0.632). Oleh karena itu, seluruh indikator konstruk model penelitian ini sudah memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

### *Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)*

**Tabel 1.** Construct Reliability and Validity

Konstruk	Kepemimpinan	Stres	Kepuasan
Kepemimpinan	-		
Stres	0,332	-	
Kepuasan	0,717	0,382	-

Semua nilai HTMT antar-konstruk jauh dibawah batas kritis 0.90. Nilai tertinggi adalah 0,717 (antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja), yang masih berada dalam kategori sangat aman ( $< 0.85$ ). Hasil ini mengkonfirmasi dan memperkuat temuan dari uji cross loading. Dengan begitu, bisa dibuat kesimpulan bahwasanya variabel Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja merupakan variabel dengan konsep yang benar-benar berbeda dan unik (distinct), tidak tumpang tindih satu sama lain, sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan.

### *Internal Consistency dan Convergent Validity*

**Tabel 2.** Construct Reliability and Validity

	Alpha	CR	AVE
Kepemimpinan	0,910	0,932	0,734
Stres	0,906	0,930	0,728
Kepuasan	0,824	0,895	0,740

Berdasarkan nilai Composite Reliability seluruh variabel berada di atas 0,70 dan juga nilai Average Variance Extracted (AVE) berada di atas 0,50. Ketiga variabel yang diteliti memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diantara 0.824 sampai 0.910, dengan nilai *Composite Reliability* (CR) diantara 0.895 sampai 0.932, serta nilai AVE antara 0.728 hingga 0.740. Dengan demikian, ketiga variabel yang diteliti telah memenuhi persyaratan *construct reliability and validity*.

### **Evaluasi Inner Model**

#### **Pengujian Hipotesis Langsung**

**Tabel 3.** Path Coef ficients (Direct Effect)

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T Statistic	P Values	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan -> Kepuasan	0.588	3.747	0.000	Diterima
H2	Kepemimpinan -> Stres	0.312	2.293	0.022	Diterima
H3	Stres -> Kepuasan	-0.149	1.080	0.280	Ditolak

Berdasarkan hasil path coefficients pada Tabel 3, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan juga signifikan pada kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima.
2. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan juga signifikan pada stres kerja, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima.
3. Stres kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja, dengan nilai p-value yakni 0,280 ( $> 0,05$ ), sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak. Hasil ini membuktikan bahwasanya kepuasan kerja lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan oleh tingkat stres kerja yang dirasakan pegawai

### Pengujian Hipotesis Mediasi

Tabel 4. Specific Indirect Effect

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T Statistic	P Values	VAF
H4	Kepemimpinan -> Stres -> Kepuasan	0,046	0,819	0,413	7,26%

Pengujian efek mediasi dilakukan melalui analisis specific indirect effect yang disajikan pada Tabel 4, Hasil membuktikan bahwasanya jalur tidak langsung dari kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja melewati stres kerja mempunyai nilai p-value yakni 0,413 ( $> 0,05$ ) dengan nilai VAF sebesar 7,26%, sehingga hipotesis keempat (H4) ditolak.

Hal tersebut membuktikan bahwasanya stres kerja belum mampu menjadi variabel perantara dalam hubungan diantara kepemimpinan transformasional dan juga kepuasan kerja. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja terjadi secara langsung (direct effect) tanpa melalui mekanisme stres kerja.

### Diskusi

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Secara teoretis, kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan psikologis bawahan, seperti kebutuhan akan penghargaan, keterlibatan, dan makna dalam bekerja (Ridhani & Rahmawati, 2025; Pratiwi et al, 2025). Dalam kerangka teori Job Demands–Resources (JD-R), kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai job resource yang mampu meningkatkan kesejahteraan kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja (Bakker et al, 2023).

Dari hasil penelitian tersebut membuktikan bahwasanya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan juga signifikan pada kepuasan kerja staf keuangan Sekretariat DPRD Jawa Timur. Temuan tersebut selaras dengan penelitian Anindita dan Tofan (2020) serta Widyatmika dan Riana (2020) yang menemukan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pada sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta

perhatian individual mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan juga bermakna bagi pegawai.

Analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan yang berkaitan dengan dorongan untuk berpikir kreatif dan menjadikan bawahan sebagai bagian penting organisasi memperoleh penilaian tinggi. Kondisi ini memperkuat bahwa kepuasan kerja staf bukan hanya diberi pengaruh oleh faktor materiil, tapi juga oleh kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan serta adanya rasa dihargai dalam organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Stres Kerja**

Didalam teori JD-R, kepemimpinan transformasional sering dipandang sebagai faktor yang mampu menurunkan stres kerja dengan menyediakan dukungan psikologis dan kejelasan peran (Rohani & Aryani, 2025). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan contoh dirinya sendiri untuk mendorong bawahannya lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Jun & Lee, 2023). Sedangkan menurut (Matsuo, 2025) Kepemimpinan transformasional bisa dijelaskan sebagai pendekatan kepemimpinan yang memicu perubahan pada individu dan juga sistem sosial organisasi, dimana pemimpin tidak hanya mengelola tugas harian, tetapi juga membentuk ulang norma dan nilai untuk adaptasi jangka panjang. Namun, hasil penelitian tersebut justru menyajikan bahwasanya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan juga signifikan pada stres kerja. Stres kerja adalah hasil dari penilaian kognitif (*appraisal*) individu bahwa tuntutan pekerjaan dinilai mengancam dan melampaui kemampuan untuk mengatasinya, sehingga mengganggu kesejahteraannya (Jokanović et al, 2025).

Temuan tersebut selaras dengan penelitian Parveen dan Adeinat (2019) yang menyampaikan bahwasanya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tekanan kerja karena pemimpin mendorong target yang lebih tinggi dan standar kinerja yang menantang. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *challenge stressors*, yaitu stres yang muncul akibat tuntutan kerja yang bersifat menantang namun tetap memberi peluang pengembangan diri (Dianmas et al, 2025). Pemimpin transformasional, dengan karakteristik motivasi inspiratif dan stimulasi intelektualnya, secara alamiah menciptakan ekosistem kerja yang kaya akan *challenge stressors* (Xu & Wang, 2020).

Dalam konteks Sekretariat DPRD Jawa Timur, tuntutan pekerjaan yang tinggi, jadwal kegiatan politik yang dinamis, serta kebutuhan akurasi administrasi keuangan dapat diperkuat oleh gaya kepemimpinan yang mendorong performa tinggi. Akibatnya, meskipun staf merasa termotivasi, mereka juga merasakan tekanan waktu dan beban kerja yang meningkat. Hal ini terlihat dari indikator stres kerja tertinggi yang berkaitan dengan kesulitan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam konteks ini tidak sepenuhnya berfungsi sebagai peredam stres, tetapi juga dapat menjadi faktor yang meningkatkan tekanan kerja akibat ekspektasi kinerja yang tinggi.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Secara umum, stres kerja sering disambungkan dengan penurunan kepuasan kerja karena dapat menguras energi emosional dan menurunkan evaluasi positif terhadap pekerjaan (Madhavi & Srinivas, 2023). Stres kerja juga dapat didefinisikan sebagai pengalaman subjektif akan ketegangan mental dan emosional, sebagai konsekuensi negatif dari interaksi yang tidak menguntungkan antara individu dengan lingkungan pekerjaannya (Erdogan et al, 2025). Namun, hasil penelitian membuktikan bahwasanya stres kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja staf keuangan Sekretariat DPRD Jawa Timur. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi ketika seseorang menghasilkan output yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, kemudian mendapatkan manfaat baik finansial maupun nonfinansial atas pencapaiannya tersebut (Suryadi et al, 2024)

Temuan tersebut selaras dengan penelitian Pratiwi et al. (2025) yang membuktikan bahwasanya stres kerja bukan selalu berdampak langsung pada kepuasan kerja, terutama ketika terdapat faktor lain yang lebih mendominasi, seperti dukungan pimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif. Didalam penelitian ini, kepuasan kerja tetap berada dikategori tinggi meskipun stres kerja berada pada tingkat cukup.

Hal ini mengindikasikan bahwa staf masih dapat mempertahankan kepuasan kerja meskipun mengalami tekanan pekerjaan, karena mereka memperoleh kepuasan dari aspek lain seperti hubungan kerja, fasilitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hingga dapat dikatakan bahwasanya stres kerja yang bersifat menantang belum tentu menurunkan kepuasan kerja apabila diimbangi dengan faktor pendukung yang kuat.

### **Peran Stres Kerja sebagai Mediator pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Didalam teori JD-R, stres kerja sering diasumsikan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja (Jaya et al, 2024) (Lovena et al, 2023). Pemimpin transformasional diasumsikan mampu menurunkan stres, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja.

Namun, hasil penelitian membuktikan bahwasanya stres kerja tidak memediasi hubungan diantara kepemimpinan transformasional dan juga kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena dua kondisi utama: pertama, stres kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja) (kedua, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja sangat kuat dan juga signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Sekretariat DPRD Jawa Timur, kepuasan kerja lebih ditentukan oleh kualitas kepemimpinan itu sendiri dibandingkan oleh tingkat stres kerja yang dirasakan pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Ahmad et al. (2025) yang menyatakan bahwa dalam sektor publik, tuntutan pekerjaan seringkali lebih dominan mempengaruhi stres dibandingkan gaya kepemimpinan, sehingga peran mediasi stres menjadi tidak signifikan.

Dengan demikian, model mediasi stres kerja tidak selalu berlaku secara universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan

transformatifional bekerja secara langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja tanpa melalui jalur pengurangan stres..

## Simpulan

Dari hasil pelaksanaan uji hipotesis dengan PLS-SEM terhadap 39 responden, diperoleh bahwasanya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan juga signifikan akan kepuasan kerja dengan nilai p-value < 0,05, sehingga H0 ditolak dan untuk H1 diterima. Artinya, ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja staf keuangan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional juga terbukti mempunyai pengaruh positif dan juga signifikan pada stres kerja dengan nilai p-value < 0,05, sehingga H0 ditolak dan untuk H2 diterima. Hal tersebut menjelaskan bahwasanya gaya kepemimpinan yang mendorong kinerja tinggi turut meningkatkan tekanan kerja yang dirasakan pegawai.

Hasil pelaksanaan uji yang selanjutnya menyajikan bahwasanya stres kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja dengan nilai p-value yakni 0,280 (> 0,05), hingga H0 diterima dan untuk H3 ditolak. Dengan demikian, tingkat stres kerja tidak menjadi faktor penentu kepuasan kerja staf. Pada pengujian efek mediasi, jalur tidak langsung kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja melalui stres kerja memiliki nilai p-value yakni 0,413 (> 0,05) dan juga nilai VAF yakni 7,26%, hingga H0 diterima dan untuk H4 ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwasanya stres kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi, dan pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja bersifat langsung. Untuk Penelitian selanjutnya disarankan agar mengeksplorasi mediator lain yang lebih relevan di sektor publik, seperti Komitmen Organisasi, *Psychological Empowerment*, atau *Work Engagement*.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, R. B., Bin Mohamed, A. M., & Bin Damin, Z. A. (2025). Work Stress in Public Service: Job Demands Outweigh Transformational Leadership. *Asian Journal for Public Opinion Research*, 13(3), 347–371. <https://doi.org/10.15206/ajpor.2025.13.3.347>
- Anindita, R., & Tofan. (2020). How Role Conflict and Leadership Style can Affect Job Satisfaction among Community Health Service Workers. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 9(3), 205–225.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later. *Annual Review Of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business and Management*, 9(2140746), 1–25. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>
- Dianmas, T. F., Hermiati, N. F., & Hanoky, A. (2025). The Dual Nature of Stress at Work : A Challenge-Hindrancel Framework. *Escalate: Economics and Business Journal*, 3(1), 49–58.

- Erdogan, B., Kudret, S., Campion, E. D., Bauer, T. N., McCarthy, J., & Cheng, B. H. (2025). Under Pressure: Employee Work Stress, Supervisory Mentoring Support, and Employee Career Success. *Personnel Psychology*, 78(1), 123–144. <https://doi.org/10.1111/peps.12662>
- Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8), 3794–3803. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Research Methods in Applied Linguistics Partial Least Squares Structural Equation Modeling ( PLS-SEM ) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics* 1, 1(100027), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hidayat, W., Aedah, N., & Saa, S. (2023). Implementasi kepemimpinan transformasional pada Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura. *Jurnal Kebijakan Publik*, 6(3), 147–161.
- Jaya, K. Y. P., Sapta, I. K. S., & Atmaja, N. P. C. D. (2024). the Influence of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Work Discipline and Employee Performance in the Department of Women’S Empowerment and Child Protection, Population Control and Family Planning in Gianyar District. *Global Research Review in Business and Economics*, 10(5), 1–9. <https://doi.org/10.56805/grrbe.24.10.5.54>
- Jokanović, B., Vrgović, P., Čulibrk, J., Tomić, I., & Jošanov-Vrgović, I. (2025). Job Satisfaction in the Face of Organizational Stress: Validating a Stress Symptoms Survey and Exploring Stress-Related Predictors. *Sustainability (Switzerland)*, 17(17), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su17177843>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers’ Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Science*, 13(320), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Junaidi, & Marantika, A. (2022). Analisis Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasi pada Kinerja Pegawai. *ECo-Fin*, 4(3), 143–160. <https://doi.org/10.32877/ef.v4i1.454>
- Lovena, E., Yulihastri, Y., & Lukito, H. (2023). The Influence of Job Stress, Transformational Leadership, and Knowledge Sharing Toward Innovative Work Behavior at the Tourism Office of the Province of West Sumatra. *Journal of Social Research*, 2(3), 704–723. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i3.720>
- Madhavi, A., & Srinivas, R. (2023). A study of work stress and its impact on employees’ performance and job satisfaction. *International Journal of Education and Science Research Review*, 10(4), 119–125. [https://www.researchgate.net/publication/383863470\\_A\\_study\\_of\\_work\\_stress\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_employees'\\_performance\\_and\\_job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/383863470_A_study_of_work_stress_and_its_impact_on_employees'_performance_and_job_satisfaction)
- Matsuo, M. (2025). Transformational leadership and team communities of practice: overcoming knowledge sharing barriers. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 59–82. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187>

- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Novitasari, D., Hasan, S., & Yuliani, T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Stress Kerja, dan Kompensas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jakarta Prima Cranes. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(1), 917–926. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i1.6851>
- Nugroho, R. A., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Dprd Diy. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 23–34. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5313>
- Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: does it really decrease work-related stress? *Leadership and Organization Development Journal*, 40(8), 860–876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>
- Pratiwi, M. K., Rasyid, M. A., Nasimiy, M. N., & Setyawasih, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Stres Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *Musyitari: Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, 19(3), 1–14.
- Ridhani, A., & Rahmawati, R. (2025). Transformational Leadership and Work–Life Balance Effects on Job Satisfaction: Organizational Commitment as a Mediator. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(3 SE), 421–431. <https://qemsjournal.org/index.php/qems/article/view/3930>
- Rohani, I. D., & Aryani, D. N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1310–1330. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1471>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Liengaard, B. D. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39, 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sriwati, Rochgiyanti, Susanto, H., & Prawitasari, M. (2024). Effectiveness of Quantitative Research Methods Course Module in Fostering Students ' Academic Literacy. *Yupa: Historical Studies Journal*, 8(2), 273–286
- Suarlembit, M., & Endarti, E. W. (2023). Analisis Kinerja Pelayanan Sekretariat Dprd Terhadap Kepuasan Anggota Dewan Provinsi Jatim. *JISP (Jurnal Inovasi Sektor Publik)*, 2(3), 25–38. <https://doi.org/10.38156/jisp.v2i3.152>
- Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36.
- Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, & Al-Amin. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance and Employee Motivation. *Transforma: Jurnal Manajemen*, 2(2), 65–76. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>

- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Veronica, V., Edward, & Wilian, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(1), 69–76. <https://doi.org/10.33772/jumbo.v5i3.21172>
- Widyatmika, I. D. G. A. P., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(10), 3486–2505. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i10.p04>
- Wulandari, J. P., & Aisyah, S. (2023). Peranan Bagian Keuangan Dalam Pengelolaan Anggaran Untuk Program Kerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2067–2073. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13147>
- Wulandari, U. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24.2), 843–856.
- Xanthopoulou, P. I., Patitsa, C. D., Sotiropoulou, K., Chalaris, M., & Kalogiannidis, S. (2024). Factors of work-related stress: The impact of work stress on the performance and well-being of public sector employees. *International Online Conference: Corporate Governance: Scholarly Research and Practice*, 112–116. <https://doi.org/10.22495/cgsrapp22>
- Xu, L., & Wang, J. (2020). Influence of challenge-hindrane stressors on unethical pro-organizational behavior: Mediating role of emotions. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7576), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12187576>
- Yunita, Y., & Budiana, D. (2021). The Influence of Leadership Style and Work Stress on Employee Job Satisfaction. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 474–483. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1727>