

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *TURNOVER INTENTION*

Galih Ray Cakrawinata<sup>1</sup>, Nurul Hermina<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>Magister Manajemen, Universitas Widyatama  
<sup>1</sup>korespondensi: galih.cakrawinata@widyatama.ac.id

## ABSTRACT

*This research aims to determine the influence of leadership style and job satisfaction on employee performance through turnover intention directly and indirectly. The population and sample in this research were all PT Toyobo Manufacturing Indonesia employees, totaling 171 employees. The data collection method uses a questionnaire which is measured using a Likert scale. Data processing was carried out with the help of the Statistical Program for Social Science (SPSS) version 25. Descriptive analysis and verification analysis were the methods used in this research. The results of the descriptive analysis explain that leadership style, job satisfaction, and employee performance can be categorized as good, and turnover intention is categorized as very bad. The results of hypothesis testing state that leadership style has a positive and significant effect on employee performance both partially and simultaneously. It can be said that job satisfaction has no direct influence on employee performance, but the turnover intention variable has succeeded in mediating the job satisfaction variable so that it can influence employee performance at PT Toyobo Manufacturing Indonesia. The regression equation obtained in this research is  $Z = 15.170 + 0.116 X_1 + 0.089 X_2 + (-0.385) Y$ .*

*Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Turnover Intention, Employee Performance*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui Turnover Intention secara langsung dan tidak langsung. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia yang berjumlah 171 karyawan. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala likert. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan Statistic Program for Social Science (SPSS) versi 25. Analisis deskriptif dan analisis verifikatif merupakan metode analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Hasil analisis deskriptif menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dikategorikan baik, dan Turnover Intention dikategorikan sangat buruk. Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Dan kepuasan kerja dapat dikatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung namun variabel Turnover Intention berhasil memediasi variabel kepuasan kerja sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia. Persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah  $Z = 15,170 + 0,116 X_1 + 0,089 X_2 + (-0,385) Y$ .*

*Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Turnover Intention, Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

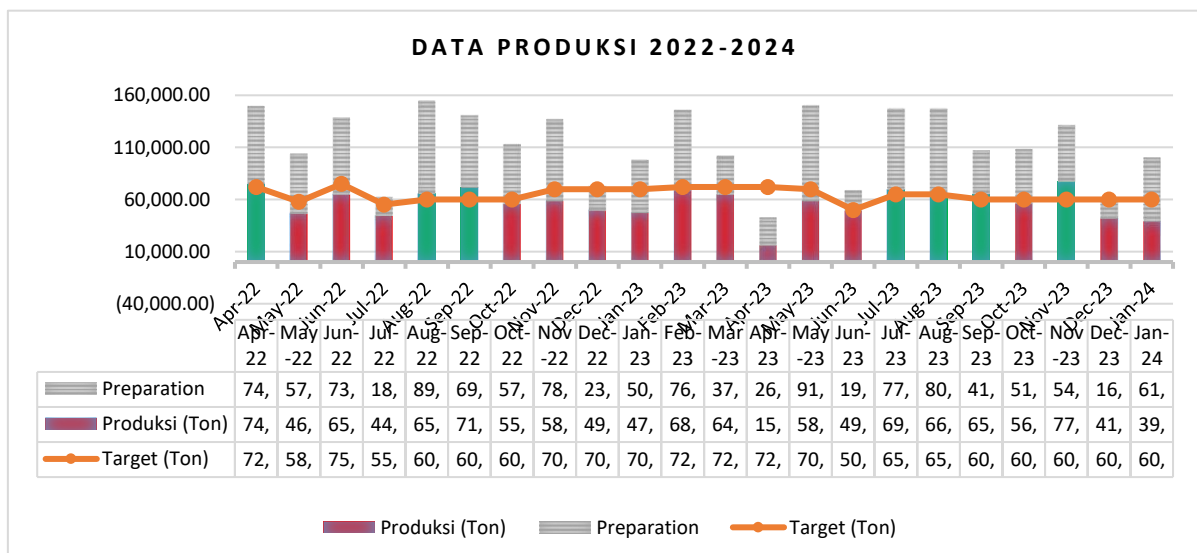
Perkembangan lingkungan yang semakin cepat dan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan mampu menghadapi tantangan global, khususnya kompetisi dan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Kompetensi SDM sangat dibutuhkan apabila suatu perusahaan ingin tetap eksis di tengah persaingan yang semakin ketat. SDM yang

baik akan sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Beberapa industri tidak mampu mencapai tujuannya karena SDM yang dimiliki tidak dapat mendukung tujuan dari perusahaan tersebut, beberapa di antaranya adalah tutupnya beberapa industri tekstil di tanah air yang disebabkan oleh kurangnya pengelolaan SDM. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan apabila berjalan atau tidaknya suatu perusahaan salah satunya

dipengaruhi oleh seberapa tinggi kualitas kinerja SDM dan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya eksternal secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pengelolaan pemanfaatan individu, dan juga sebagai rangkaian strategis, proses, serta aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. PT Toyobo Manufacturing Indonesia (TMI) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil modern khususnya produk kain rajut yang mampu menembus pasar internasional (1). PT Toyobo Manufacturing Indonesia yang sudah berdiri sejak tahun 1994 hingga saat ini merupakan anak perusahaan dari Toyobo Co., Ltd. yang berpusat di Osaka, Jepang ini tentunya memiliki karyawan yang sudah bekerja cukup lama. Dengan rata rata usia pekerja diatas 40 tahun dengan masa kerja lebih dari 20 tahun

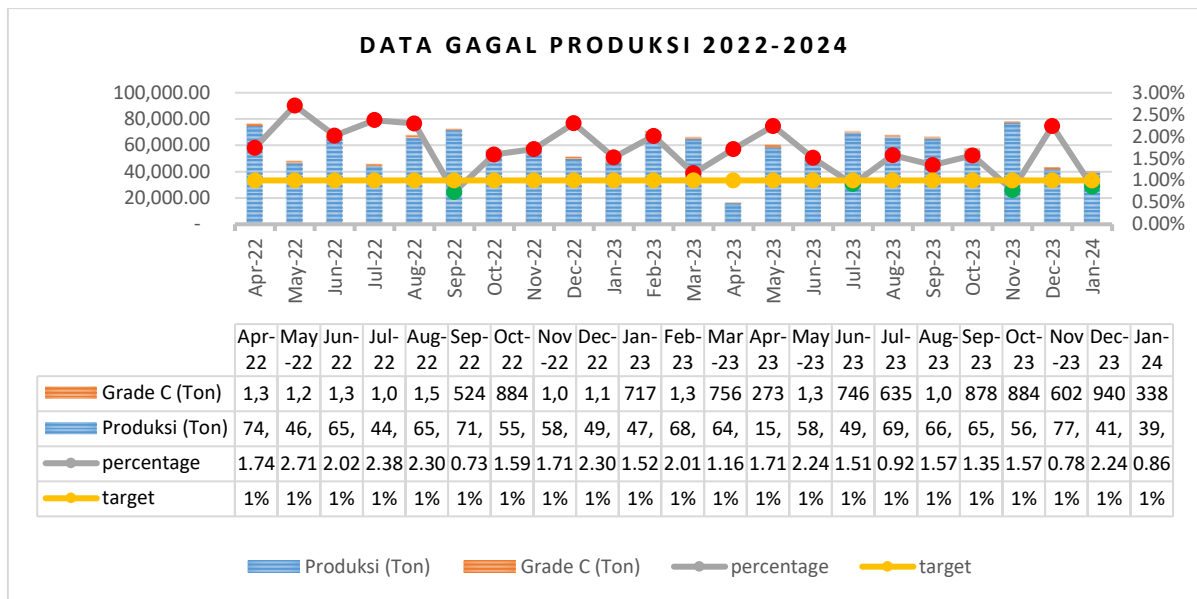
tentunya memiliki memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan yang jarang sekali ditemui di perusahaan lain. Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit (1). Penelitian (2) menjelaskan hasil pengamatannya dari data pendapatan dapat terlihat bahwa perusahaan mengalami penurunan pendapatan pada beberapa bulan terakhir dan hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan di perusahaan. Penurunan pendapatan pun dialami oleh PT Toyobo Manufacturing Indonesia yang ditandai dengan tidak tercapainya target produksi kurang lebih selama 2 tahun terakhir.

Gambar 1 menunjukkan bahwa selama 2 tahun terakhir (tahun fiscal) hanya 7 bulan saja yang mencapai target produksi yaitu April 2022, Agustus 2022, September 2022, Juli 2023, Agustus 2023, September 2023 dan November 2023.



**Gambar 1: Data Produksi Tahun 2022 – 2024**

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024



**Gambar 2: Data Gagal Produksi Tahun 2022 – 2024**

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024

Gambar 2 menunjukkan bahwa selama 2 tahun terakhir kegagalan produksi atau Grade C dari produksi melebihi batas toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 1% dari total produksi. PT Toyobo Manufacturing Indonesia masih menggunakan sistem produksi batch yang berarti faktor manusia masih berperan penting dalam proses produksi. Maka dari itu, kegagalan produksi sebagian besar disebabkan oleh faktor manusia. Hal ini menunjukkan bahwa ada penurunan kinerja dari karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya (3). Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh (4) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kegagalan tersebut berbanding terbalik dengan masa kerja dari karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia. Masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu dan menghasilkan penyerapan dari berbagai aktivitas manusia (5). Masa kerja merupakan komponen yang terdiri dari usia, lama kerja dan golongan kepangkatan (6).

**Tabel 1: Jumlah Karyawan Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja karyawan	Jumlah Karyawan tahun 2021	Jumlah Karyawan tahun 2023
Lebih dari 20 tahun kerja	93 orang	89 orang
Diantara 10 – 20 tahun kerja	26 orang	26 orang
Kurang dari 10 tahun kerja	56 orang	56 orang
Jumlah Karyawan	178 orang	171 orang

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024

Dari tabel 1 diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 52.04%, Antara 10-20 tahun kerja sebanyak 15.2% dan kurang dari 10 tahun sebanyak 32.27%.

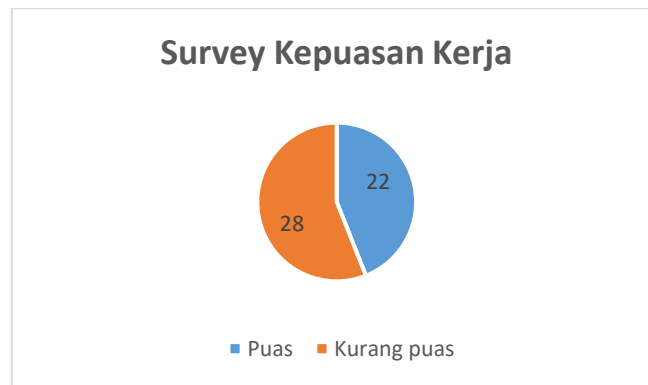
Pada tahun 2021 telah diketahui bahwa jumlah karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia berjumlah 178 orang dibandingkan dengan tahun 2023 yang berjumlah 171 orang dengan rasio 164 orang berstatus karyawan tetap dan 7 orang karyawan kontrak. Ada pengurangan karyawan sebanyak 7 orang dengan kondisi 4 orang telah mengalami masa pensiun dan 10 orang telah mengundurkan diri dan 7 orang karyawan baru. Telah diketahui bahwa turnover labour sejak januari tahun 2021 hingga desember tahun 2023 sebanyak 5.71%. Intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya(7). *Turnover Intention (Z)*

berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (8). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel *Turnover Intention* semakin baik atau meningkat maka, variabel Kinerja Karyawan akan semakin menurun. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan dua faktor yang dapat menimbulkan *Turnover Intention*. PT Toyobo Manufacturing Indonesia menggunakan gaya kepemimpinan transformasional di mana manajemen memberikan pelatihan dan motivasi kepada setiap orang di bawahnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perubahan laju bisnis dan teknologi yang cepat membuat PT Toyobo Manufacturing Indonesia membutuhkan sebuah sistem yang dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah bawahannya untuk berkembang melebihi kepentingan pribadinya dan menantang atau merangsang mereka untuk mengejar tujuan bersama (9) . Berikut adalah data karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia per November 2023.

**Tabel 2: Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah Karyawan
Manager	5 orang
Kepala Bagian	9 orang
Koordinator	15 orang
Leader	19 orang
Asisten Leader	25 orang
Operator	98 orang
Total	171 orang

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024



**Gambar 3: Hasil Survey Kepuasan Kerja**  
Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024

Berdasarkan hasil jawaban prasurvey, dari 50 responden dapat diketahui bahwa sebanyak 22 orang atau 44% karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja saat ini sedangkan 28 orang karyawan atau 56 % merasa tidak puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja saat ini. Hal tersebut mendukung teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja.

*Turnover Intention* menjadi suatu masalah didalam organisasi khususnya di PT Toyobo Manufacturing Indonesia yang membutuhkan loyalitas karyawan karena proses pelatihan dan *mastering* yang membutuhkan waktu lama sehingga dapat menghasilkan kualitas dari produk yang dihasilkan. *Turnover Intention* yang rendah dapat mengatasi beberapa konflik yang mungkin terjadi dalam organisasi. Telah diketahui bahwa persentase turnover karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia selama 2 tahun terakhir masih dibawah 10% yaitu 5.1%. Selain itu, karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun masih mendominasi karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia yaitu

sebanyak 89 orang atau 52.04% dari jumlah karyawan hingga bulan nopember tahun 2023. Namun selama 2 tahun terakhir terjadi penurunan kualitas yang ditandai dengan menurunnya angka produksi dan meningkatnya angka kegagalan produksi. Selain itu, tingkat absensi yang rendah dari para karyawan juga merupakan salah satu kerugian bagi perusahaan. Kepemimpinan juga berpotensi mengurangi tingkat *Turnover Intention* karena akan berdampak pada kepuasan kerja. Setelah dilakukan pra survey, diketahui bahwa dari 50 responden menjawab 56% merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Tentunya hal ini akan berdampak terhadap kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Turnover Intention* di PT Toyobo Manufacturing Indonesia.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.

Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif, yaitu: “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan” (10).

Terdapat empat jenis variabel yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian, yaitu variabel bebas, variabel terikat, variabel perantara, dan variabel moderator (11).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Responden

Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah 100% karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia yang berjumlah 171 orang.

**Tabel 3: Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatannya**

Jabatan	Jumlah Karyawan	Persentase
Manager	5 orang	2.92%
Kepala Bagian	9 orang	5.26%
Koordinator	15 orang	8.77%
Leader	19 orang	11.11%
Asisten Leader	25 orang	14.62%
Operator	98 orang	57.31%
<b>Total</b>	<b>171 orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024

Dari hasil pengumpulan data yang diperoleh, diketahui bahwa responden pada penelitian ini adalah operator sebanyak 98 orang atau 57.31%, Asisten Leader 25 orang atau 14.62%,

Leader 19 orang atau 11.11%, Koordinator 15 orang atau 8.77%, Kepala bagian 9 orang atau 5.26%, dan Manager 5 orang atau 2.92%.

**Tabel 4: Jumlah Karyawan berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja karyawan	Jumlah Karyawan tahun 2023	Persentase
Lebih dari 20 tahun kerja	89 orang	52,05%
Diantara 10 – 20 tahun kerja	26 orang	15,20%
Kurang dari 10 tahun kerja	56 orang	32,75%
<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>171 orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2024

Dari hasil pengumpulan data yang diperoleh, menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun kerja sebanyak 89 orang atau 52,05%, kurang dari 10 tahun kerja sebanyak 56 orang atau 32,75% dan diantara

10-20 tahun kerja sebanyak 26 orang atau 15,20%.

### 2. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid, karena memiliki

nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, yaitu 0.1225.

**Tabel 5: Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	r <sub>tabel</sub>	r <sub>hitung</sub>	Status
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	X1.1	0.1225	0.565	Valid
	X1.2	0.1225	0.538	Valid
	X1.3	0.1225	0.471	Valid
	X1.4	0.1225	0.474	Valid
	X1.5	0.1225	0.482	Valid
	X1.6	0.1225	0.526	Valid
	X1.7	0.1225	0.614	Valid
	X1.8	0.1225	0.801	Valid
	X1.9	0.1225	0.780	Valid
	X1.10	0.1225	0.733	Valid
	X1.11	0.1225	0.635	Valid
	X1.12	0.1225	0.545	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>	X2.1	0.1225	0.569	Valid
	X2.2	0.1225	0.590	Valid
	X2.3	0.1225	0.515	Valid
	X2.4	0.1225	0.419	Valid
	X2.5	0.1225	0.536	Valid
	X2.6	0.1225	0.534	Valid
	X2.7	0.1225	0.522	Valid
	X2.8	0.1225	0.468	Valid
	X2.9	0.1225	0.630	Valid
<b>Turnover Intention</b>	Y.1	0.1225	0.579	Valid
	Y.2	0.1225	0.548	Valid
	Y.3	0.1225	0.583	Valid
	Y.4	0.1225	0.644	Valid
	Y.5	0.1225	0.579	Valid
	Y.6	0.1225	0.599	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>	Z.1	0.1225	0.548	Valid
	Z.2	0.1225	0.716	Valid
	Z.3	0.1225	0.697	Valid
	Z.4	0.1225	0.699	Valid
	Z.5	0.1225	0.498	Valid
	Z.6	0.1225	0.575	Valid
	Z.7	0.1225	0.620	Valid

Sumber: data primer yang sudah diolah SPSS, 2024

### 3. Hasil Uji realibilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada kuesioner

dapat dikatakan sangat reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

**Tabel 6: Hasil Uji Reliabilitas**

Code	Variable	Cronbach's Alpha	Status
<b>X1</b>	Leadership	0,840	Reliable
<b>X2</b>	Job Satisfied	0,684	Reliable
<b>Y</b>	Turnover Intention	0,615	Reliable
<b>Z</b>	Employee Performance	0,707	Reliable

Sumber: data primer yang sudah diolah SPSS, 2024

#### 4. Hasil Analisis Deskriptif

##### *Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan*

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan lima dimensi yang terdiri dari dimensi visi (terdiri dari dua indikator), dimensi Komunikasi (terdiri dari empat indikator), dimensi dukungan pada karyawan (terdiri dari tiga indikator), dimensi stimulasi intelektual (terdiri dari dua indikator), serta kesadaran personal (terdiri dari satu indikator). Berdasarkan hasil pengumpulan data, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata responden untuk variabel gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,74. Namun demikian, jika dilakukan perincian melalui dimensi, dimensi visi memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya yaitu memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,26. Hal tersebut mengindikasikan bahwa PT Toyobo Manufacturing Indonesia sudah berupaya untuk mengimplementasikan dan menginformasikan visi para pimpinan agar mudah dan dapat diterima oleh karyawan sehingga karyawan dapat mengikuti arahan dari pimpinan dengan jelas dan dapat mendukung tujuan dari perusahaan. Sedangkan dimensi stimulasi intelektual menjadi dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,33.

##### *Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja*

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan lima dimensi yang terdiri dari dimensi promosi (terdiri dari dua indikator),

dimensi pekerjaan (terdiri dari dua indikator), dimensi dukungan pada upah (terdiri dari dua indikator), dimensi pengawas (terdiri dari satu indikator), serta rekan kerja (terdiri dari dua indikator).

Berdasarkan hasil pengumpulan data, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata responden untuk variabel kepuasan kerja dapat dikatakan sangat baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,38. Namun demikian, jika dilakukan perincian melalui dimensi, dimensi pekerjaan memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya yaitu memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,61. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kerja sama para pekerja sudah baik dan pekerjaan telah dijelaskan sebaik mungkin. Sedangkan dimensi rekan kerja menjadi dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,21, namun hal ini masih dalam kategori sangat baik sehingga dimensi rekan kerja telah berjalan dengan baik.

##### *Analisis Deskriptif Turnover Intention*

Variabel *Turnover Intention* diukur dengan menggunakan tiga dimensi yang terdiri dari dimensi niat untuk berhenti (terdiri dari dua indikator), dimensi mencari pekerjaan lain (terdiri dari dua indikator), dan dimensi memikirkan untuk keluar (terdiri dari dua indikator).

Berdasarkan hasil pengumpulan data, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata responden untuk variabel *Turnover Intention* dapat dikatakan sangat buruk dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 1,51. Namun demikian, jika dilakukan perincian melalui dimensi,



dimensi memikirkan untuk keluar memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya yaitu memperoleh nilai rata-rata sebesar 1,59. Hal tersebut mengindikasikan bahwa para karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia tidak berencana untuk atau berfikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang. Hal ini disebabkan hak-hak dari karyawan sudah sepenuhnya terpenuhi dengan baik sehingga para karyawan tidak memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya. Sedangkan dimensi mencari pekerjaan lain menjadi dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 1,40.

#### *Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan*

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan tiga dimensi yang terdiri dari dimensi kualitas (terdiri dari dua indikator), dimensi kuantitas (terdiri dari dua indikator), dan dimensi disiplin (terdiri dari tiga indikator).

Berdasarkan hasil pengumpulan data, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata responden untuk variabel kinerja karyawan dapat dikatakan cukup dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 2,79. Namun demikian, jika dilakukan perincian melalui dimensi, dimensi disiplin memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya yaitu memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,30. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT Toyobo Manufacturing Indonesia memiliki tingkat disiplin yang cukup namun masih perlu dilakukan

penegakan kedisiplinan agar kinerja karyawan dapat meningkat sedangkan dimensi kuantitas menjadi dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,15.

#### 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

##### *Hasil Uji Normalitas*

Hasil uji normalitas pertama bertujuan untuk menguji normalitas data berdasarkan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* menunjukkan bahwa data berdistribusi normal karena memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,076 > 0,05$ . Demikian juga dengan hasil uji normalitas kedua bertujuan untuk menguji normalitas data berdasarkan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* menunjukkan bahwa data berdistribusi normal karena memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,070 > 0,05$ .

##### *Hasil Uji Multikolinearitas*

Hasil uji multikolinearitas pertama bertujuan untuk menguji multikolinearitas data berdasarkan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* menunjukkan bahwa data atau model terbebas dari multikolinearitas karena variabel gaya kepemimpinan mendapat nilai toleransi  $0,996 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,004 < 10$ , serta variabel kepuasan kerja mendapat nilai toleransi  $0,996 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,004 < 10$ . Demikian juga dengan hasil multikolinearitas kedua yang bertujuan untuk menguji multikolinearitas data berdasarkan variable gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* menunjukkan bahwa data atau model terbebas dari multikolinearitas karena variabel gaya kepemimpinan mendapat nilai toleransi  $0,992 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,008 < 10$ , variabel kepuasan kerja mendapat nilai toleransi  $0,991 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,009 < 10$ , serta variabel *Turnover Intention* mendapat nilai toleransi  $0,993 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,007 < 10$ .

#### *Hasil Uji Heteroskedastisitas*

Hasil uji heteroskedastisitas pertama bertujuan untuk menguji heteroskedastisitas data berdasarkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* menunjukkan bahwa data terbebas dari heteroskedastisitas karena variabel gaya kepemimpinan memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,997 > 0,05$ , serta variabel promosi memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,051 > 0,05$ . Demikian juga dengan hasil uji heteroskedastisitas kedua yang bertujuan untuk menguji heteroskedastisitas data berdasarkan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* menunjukkan bahwa data terbebas dari heteroskedastisitas karena variabel gaya kepemimpinan memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,895 > 0,05$ , variabel kepuasan kerja memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,427 > 0,05$ , serta variabel *Turnover Intention* memiliki angka signifikansi (sig.) sebesar  $0,150 > 0,05$ .

#### *Hasil Uji Linearitas*

Hasil uji linearitas pertama bertujuan untuk menguji linearitas data berdasarkan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel *Turnover Intention* karena memiliki nilai sig. deviation from linearity sebesar  $0.255 > 0.05$  dan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel *Turnover Intention* dengan nilai sig. deviation from linearity sebesar  $0.614 > 0.05$ . Demikian juga dengan uji linearitas kedua yang bertujuan untuk menguji linearitas data berdasarkan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan karena memiliki nilai sig. deviation from linearity sebesar  $0.272 > 0.05$ , terdapat hubungan linear antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan dengan nilai sig. deviation from linearity sebesar  $0.335 > 0.05$  dan terdapat hubungan linear antara variabel *Turnover Intention* dengan variabel kinerja karyawan dengan nilai sig. deviation from linearity sebesar  $0.296 > 0.05$ .

#### 6. Hasil Analisis Verifikatif

##### *Hasil Uji Model Fit*

Hasil uji model fit pertama bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan

kerja terhadap *Turnover Intention* adalah sebesar 0,218 atau 21,8% pada tingkat sig.  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji model fit kedua bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* bernilai 0,211 atau 21,1% pada tingkat sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menandakan bahwa model dapat dikatakan fit atau model layak dan dapat digunakan untuk mengestimasi populasi. Selain itu, dapat diketahui bahwa nilai *f* hitung pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar  $24,660 > 3,05$  (*f* tabel) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Demikian juga

dengan nilai *f* hitung pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* sebesar  $14,869 > 2,66$  (*f* tabel) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention*.

#### Hasil Uji Regresi Berganda

Uji regresi berganda pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* serta untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 7: Hasil Uji T**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.009	2.012		11.433	.000
	Gaya Kepemimpinan	-.059	.027	-.150	-2.175	.031
	Kepuasan Kerja	-.285	.046	-.428	-6.218	.000

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Sumber: data primer yang sudah diolah SPSS, 2024

**Tabel 8: Hasil Uji T**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.170	2.730		5.557	.000
	Gaya Kepemimpinan	.116	.032	.249	3.602	.000
	Kepuasan Kerja	.089	.057	.109	1.564	.120
	<i>Turnover Intention</i>	-.385	.075	-.354	-5.111	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data primer yang sudah diolah SPSS, 2024

Uji Regresi Berganda terhadap variabel *Turnover Intention*

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh persamaan regresi yaitu  $Y = 23,009 + (-0,059) X1 + (-0,285) X2$  dengan interpretasi sebagai berikut:

- a) Konstanta bernilai 23,009 menunjukkan apabila gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) bernilai nol maka *Turnover Intention* (Y) akan bernilai 23,009 satuan.
- b) Koefisien regresi gaya kepemimpinan memiliki arah negatif yaitu sebesar -0,059 satuan, artinya jika terjadi penurunan 1 satuan gaya kepemimpinan maka akan diikuti peningkatan 0,059 satuan *Turnover Intention*.
- c) Koefisien regresi kepuasan kerja memiliki arah negative, yaitu sebesar -0,285 satuan, artinya jika terjadi penurunan 1 satuan kepuasan kerja maka akan diikuti peningkatan 0,285 satuan *Turnover Intention*.

Uji Regresi Berganda terhadap variabel *Kinerja Karyawan*

Berdasarkan tabel 8 di atas, diperoleh persamaan regresi yaitu  $Z = 15,170 + 0.116 X1 + 0,089 X2 + (-0,385) Y$  dengan interpretasi sebagai berikut:

- a) Konstanta bernilai 15,170 menunjukkan apabila gaya kepemimpinan (X1) kepuasan kerja (X2), dan *Turnover Intention* (Y) bernilai nol maka kinerja karyawan (Z) akan bernilai 15,170 satuan.

- b) Koefisien regresi gaya kepemimpinan memiliki arah positif, yaitu sebesar 0,116 satuan, artinya jika terjadi peningkatan 1 satuan gaya kepemimpinan maka akan diikuti peningkatan 0,116 satuan kinerja karyawan.
- c) Koefisien regresi kepuasan kerja memiliki arah positif yaitu sebesar 0,089 satuan, artinya jika terjadi peningkatan 1 satuan kepuasan kerja maka akan diikuti peningkatan 0,089 satuan kinerja karyawan.
- d) Koefisien regresi *Turnover Intention* memiliki arah negatif yaitu sebesar 0,385 satuan, artinya jika terjadi peningkatan 1 satuan *Turnover Intention* maka akan diikuti penurunan 0,385 satuan kinerja karyawan.

*Hasil Uji Sobel*

Hasil uji sobel pertama bertujuan untuk menguji peran *Turnover Intention* dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *Turnover Intention* mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai t hitung sebesar  $3,773 > t$  tabel (1,653). Demikian juga dengan hasil uji sobel kedua yang bertujuan untuk menguji peran pengetahuan konsumen dalam memediasi pengaruh promosi terhadap minat menabung menunjukkan bahwa pengetahuan konsumen mampu memediasi pengaruh promosi terhadap minat menabung karena memiliki nilai thitung sebesar  $4,496 > t$  tabel (1, 653).

**Tabel 9: Hasil Uji Sobel**

Jalur	Hubungan	Jalur Koefisien		pengaruh tidak langsung	standar eror			t Hitung	t Tabel	sig.	Simpulan	
		a	b		a.b	Langsung	tidak langsung					Sab
		Sa	Sb		Sab							
Gaya Kepemimpinan - Turnover	Gaya	-		0.0577	0.0		0.0020	3.773	1.653	0.000	memediasi	
	kepemimpinan - Turnover	0.15		5	27		25		1	08		
Intention - Kinerja Karyawan	Turnover						0.0					
	Intention - Kinerja Karyawan			0.38			75					
Kepuasan Kerja - Turnover	Kepuasan	-		0.1647	0.0		0.0034	4.496	1.787	0.000	memediasi	
	Kerja - Turnover	0.42		8	46		5			04		
Intention - Kinerja Karyawan	Turnover						0.0					
	Intention - Kinerja Karyawan			0.38			75					

Sumber: data primer yang sudah diolah SPSS, 2024

7. Hasil Uji Hipotesis

- 1) Nilai t hitung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* sebesar -2,175 (arah negatif kurva) > -1,6531 (t tabel) dengan nilai signifikansi 0,031 < 0,05 mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
- 2) Nilai t hitung pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar 3,602 > 1,6531 (t tabel) dengan nilai signifikansi 0,00 < 0,05 mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
- 3) Nilai t hitung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 6,408 > 1,6531 (t tabel) dengan

- nilai signifikansi 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Nilai t hitung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 1,564 < 1,6531 (ttabel) dengan nilai signifikansi 0,120 < 0,05 menunjukkan bahwa H0 diterima dan H1 ditolak. Artinya kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 5) Nilai t hitung pengaruh *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan sebesar -5,111 > 1,6531 (t tabel) dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya *Turnover Intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Nilai  $t$  hitung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* sebesar 3,773 > 1,6531 ( $t$  tabel) menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention*.
- 7) Nilai  $t$  hitung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* sebesar 4,496 > 1,6531 ( $t$  tabel) menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention*.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait topik analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* di PT Toyobo Manufacturing Indonesia, maka Analisis gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, *Turnover Intention* dan kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia secara gambaran keseluruhan jawaban untuk variabel gaya dapat dikategorikan baik, gambaran keseluruhan untuk variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan sangat baik, gambaran keseluruhan jawaban untuk variabel *Turnover Intention* dikategorikan sangat buruk, dan gambaran keseluruhan jawaban untuk variabel kinerja karyawan dikategorikan cukup.

Sedangkan untuk uji hipotesis gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* di PT Toyobo Manufacturing Indonesia memiliki hasil akhir bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, artinya gaya kepemimpinan dapat menekan tingkat *Turnover Intention* di PT Toyobo Manufacturing Indonesia, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* sehingga dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention* di PT Toyobo Manufacturing Indonesia, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia, *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention* sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Turnover Intention*, hal ini menunjukkan bahwa variabel *Turnover Intention* berhasil memediasi variabel kepuasan kerja sehingga dapat memberikan pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan di PT Toyobo Manufacturing Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Sedarmayanti P. Pengembangan sumber daya manusia. Bandung PT Refika Aditama. 2017;
2. Marpaung FK, Namirah Y, Usandra S, Putra G, Monica C. Pengaruh komunikasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Globelink Sea And Air Freight Indonesia. *War Dharmawangsa*. 2020;14(1).
3. Mangkunegara AP, Prabu A. Human resource management company. Bandung PT Rosdakarya youth. 2017;
4. Hambali M. Relasi penjaminan mutu dan kepemimpinan. 2016;
5. Fitriani Y, Hendri E, Damayanti R. Pengaruh Masa Kerja dan Gaji Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Matahari OPI Mall Palembang. *J Media Wahana Ekon*. 2021;18(3):402–11.
6. Sugito S, Suyitno Y, Kuntoro K. Pengaruh masa kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di desa samudra dan samudra kulon. *Din J Ilm Pendidik Dasar*. 2019;11(1):1–18.
7. Edy S. Manajemen sumber daya manusia. Kencana Prenada Media Group, Jakarta. 2016;119.
8. Rismayanti RD, Musadieg M Al, Aini EK. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *J Adm Bisnis*. 2018;61(2).
9. Rothwell WJ, Stavros JM, Sullivan RL. Organization development, transformation, and change. *Pract Organ Dev Lead Transform Chang*. 2015;9–25.
10. Sugiyono S. An Analysis of Learner Errors in Written Production Made By The Students of SMA Negeri Colomadu. Universitas Muhammadiyah Surakarta; 2011.
11. Sekaran U, Bougie R. Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan-keahlian, edisi 6 buku 1. 2017;