

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Turnover Karyawan Pt. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow

Sawal¹, Titin Dunggio², Azis Rachman³

^{1,2,3} Program Pascasarjana , Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Abstrak

Tingginya tingkat perputaran karyawan (turnover) menjadi salah satu tantangan utama dalam mempertahankan stabilitas dan efektivitas organisasi. Fenomena ini juga dialami oleh PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow, di mana faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja diduga memengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap turnover karyawan. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan analisis Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Sampel penelitian terdiri atas karyawan tetap PT. Aliansi Elang Mandiri sebanyak 199 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan, 3) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover karyawan dan 4) kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kualitas kepemimpinan dan penciptaan kepuasan kerja untuk menekan tingkat turnover karyawan di lingkungan perusahaan.

Kata kunci: kepemimpinan; kepuasan kerja; turnover karyawan; SmartPLS.

Copyright (c) 2025 Sawal¹

✉ Corresponding author :

Email Address : sawalubm@gmail.com

PENDAHULUAN

Tingginya tingkat turnover karyawan menjadi permasalahan utama yang dihadapi oleh PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow. Pergantian tenaga kerja yang terus meningkat dari tahun ke tahun menimbulkan dampak serius bagi stabilitas organisasi, mulai dari meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas, hingga terganggunya kontinuitas pelayanan kepada pelanggan. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakharmonisan antara kebijakan manajemen dan kondisi psikologis karyawan. Turnover bukan hanya sekadar masalah keluar-masuknya tenaga kerja, tetapi merupakan gejala dari adanya ketidakpuasan kerja yang mendalam dan kelemahan dalam praktik kepemimpinan di dalam perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menelaah akar penyebab dari tingginya turnover tersebut dengan menempatkan kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi munculnya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis dalam membangun motivasi, loyalitas, serta komitmen kerja. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu mengarahkan dan mengawasi, tetapi juga harus menjadi panutan dan pemberi inspirasi bagi karyawannya. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong tumbuhnya kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, tidak komunikatif, dan kurang memperhatikan kebutuhan emosional karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang kaku dan penuh tekanan. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab munculnya keinginan untuk keluar dari organisasi. Dalam penelitian (Augusta & Mukaram, 2025) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani (servant leadership) dapat menekan tingkat burnout dan menurunkan turnover intention melalui peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis penting yang menentukan apakah seorang karyawan akan bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2021), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Kepuasan tersebut mencakup aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, serta kualitas kepemimpinan. Apabila karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka akan muncul rasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika kepemimpinan tidak memberikan ruang partisipasi, tidak adil dalam memberikan penghargaan, atau kurang memperhatikan keseimbangan kerja-pribadi, maka kepuasan kerja akan menurun dan mendorong peningkatan turnover intention (Rambi et al., 2020).

Dalam organisasi seperti PT. Aliansi Elang Mandiri, di mana sebagian besar karyawan bekerja di bawah tekanan target dan waktu, kepuasan kerja menjadi aspek yang sangat rapuh. Banyak karyawan yang merasakan beban kerja tinggi, komunikasi satu arah dari pimpinan, serta kurangnya pengakuan terhadap kontribusi mereka. Faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap menurunnya semangat kerja dan meningkatnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih memberikan penghargaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai indikator kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga sebagai barometer kestabilan organisasi secara keseluruhan.

Wawasan untuk memecahkan masalah turnover di perusahaan ini berangkat dari pemahaman bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bersifat kausal terhadap turnover. Kepemimpinan yang baik dapat membangun iklim kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan emosional, dan menumbuhkan rasa memiliki di antara karyawan. Dengan demikian, rencana pemecahan masalah diarahkan pada peningkatan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan dan komunikasi terbuka. Pemimpin diharapkan tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan bawahannya. Strategi seperti pelatihan kepemimpinan, pemberian umpan balik dua arah, dan penerapan sistem penghargaan yang adil dapat menjadi langkah konkret untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan turnover.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap turnover karyawan di PT. Aliansi Elang Mandiri. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja, menganalisis seberapa besar kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover, serta menilai peran kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan turnover. Tujuan tersebut diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan di bidang manajemen sumber daya manusia serta menghasilkan rekomendasi praktis bagi peningkatan retensi karyawan dalam organisasi jasa di Indonesia.

Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh (Bass, 1997) dan (Robbins, S. P., & Judge, 2021), yang menekankan pentingnya inspirasi, motivasi, dan perhatian individual dalam membentuk perilaku positif karyawan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memengaruhi bawahan dengan memberikan visi dan makna terhadap pekerjaan mereka. Penelitian (Prasetyo & Faizah, 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung menurunkan turnover intention melalui mediasi kepuasan kerja. Oleh karena itu, dalam konteks PT. Aliansi Elang Mandiri, gaya kepemimpinan yang memotivasi dan memberi ruang bagi partisipasi karyawan dipandang sebagai solusi potensial untuk mengatasi masalah tingginya turnover.

Sementara itu, teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh (Luthans, 2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan karyawan dan realitas pekerjaan yang mereka alami. Jika seorang karyawan merasa bahwa usahanya seimbang dengan imbalan yang diterima, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, maka ia akan merasa puas dan cenderung bertahan di organisasi. Namun, ketidaksesuaian antara harapan dan realitas misalnya gaji yang tidak sepadan, kurangnya pengakuan, atau gaya kepemimpinan yang tidak mendukung dapat menimbulkan stres kerja dan meningkatkan turnover intention (Widodo, 2023).

Turnover sendiri, menurut (Mathis & Jackson, 2012), adalah proses di mana karyawan secara sukarela atau terpaksa meninggalkan organisasi karena merasa tidak lagi memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Turnover yang tinggi tidak hanya mengindikasikan adanya ketidakpuasan, tetapi juga menandakan kegagalan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam kasus PT. Aliansi Elang Mandiri, tingginya tingkat turnover dapat dijadikan sinyal bahwa perusahaan perlu memperbaiki praktik kepemimpinan dan memperkuat sistem penghargaan terhadap karyawan. Dengan memperhatikan faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja, perusahaan diharapkan mampu menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan turnover merupakan rangkaian yang tidak dapat dipisahkan dalam manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan yang baik menciptakan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, perbaikan gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, adil, dan menghargai kontribusi bawahan merupakan langkah strategis untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan stabil. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan ilmiah dan praktis bagi PT. Aliansi Elang Mandiri dalam merumuskan kebijakan manajerial yang lebih humanis, efisien, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 199 responden yang merupakan karyawan dari PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow. Jumlah tersebut ditentukan berdasarkan pertimbangan kelayakan statistik untuk analisis menggunakan

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), di mana ukuran sampel minimal yang direkomendasikan adalah 5-10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam model penelitian. Dengan demikian, 199 responden dianggap memadai untuk menghasilkan hasil analisis yang valid dan reliabel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, memiliki atasan langsung, dan bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang representatif dari populasi yang sesuai dengan konteks kepemimpinan dan kepuasan kerja di perusahaan tersebut.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diukur dan dinyatakan dalam bentuk angka yang selanjutnya dianalisis secara statistik. Data kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil pengisian kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, dan turnover intention. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen perusahaan, literatur terdahulu, jurnal ilmiah, dan laporan manajemen yang relevan dengan topik penelitian. Kombinasi kedua sumber data ini digunakan untuk memperkuat validitas hasil analisis dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang dirancang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner tersebut memuat pernyataan-pernyataan yang mengukur tiga konstruk utama, yaitu kepemimpinan (X), kepuasan kerja (Y1), dan turnover karyawan (Y2). Instrumen disusun berdasarkan teori-teori yang telah teruji dalam penelitian sebelumnya. Kuesioner disebarluaskan secara langsung kepada karyawan di lingkungan PT. Aliansi Elang Mandiri dengan bantuan pihak HRD perusahaan, serta melalui media daring untuk mempermudah pengumpulan data secara cepat dan efisien.

Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Pada tahap pertama, model pengukuran diuji untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (CR). Sementara itu, tahap kedua bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui analisis jalur (path analysis) dengan menilai nilai koefisien jalur, nilai R-square, serta uji signifikansi menggunakan bootstrapping. Hasil analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap turnover karyawan. Pemilihan metode PLS-SEM dianggap tepat

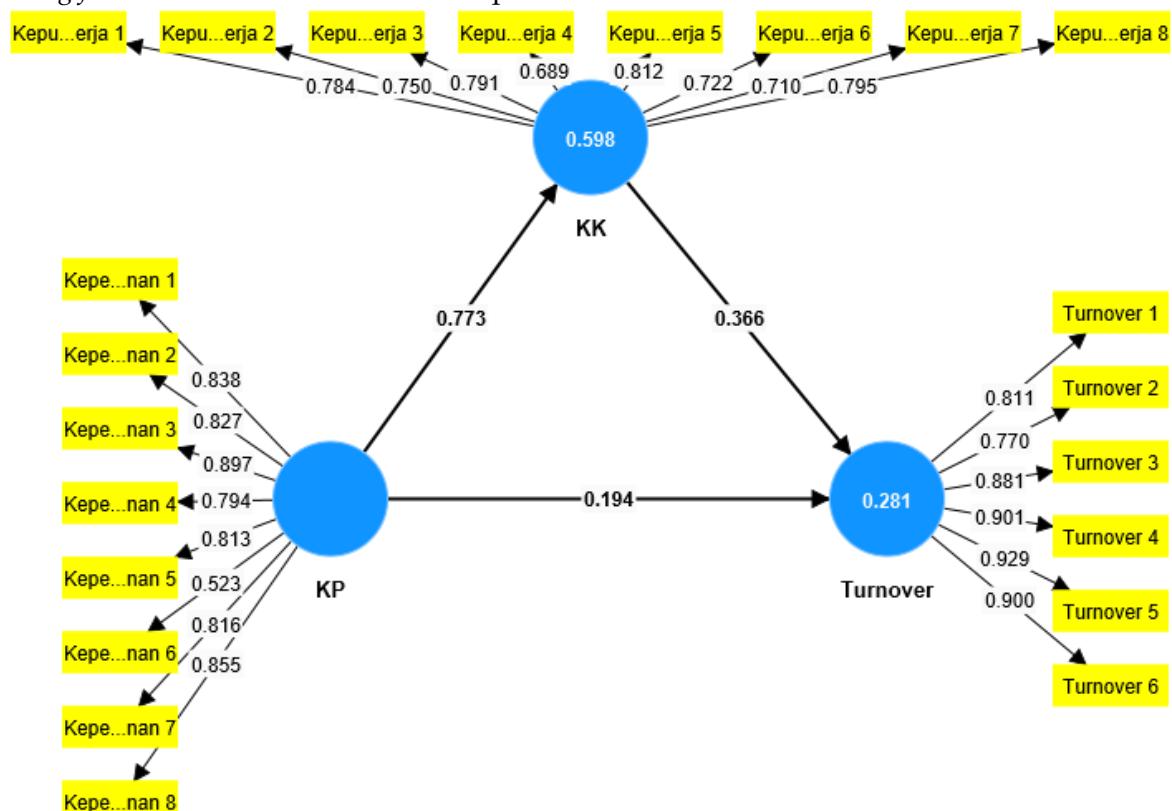
karena mampu mengakomodasi model penelitian yang kompleks dengan jumlah indikator yang relatif banyak serta distribusi data yang tidak sepenuhnya normal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Model Pengukuran Konstruk Reflektif (Outer Model)

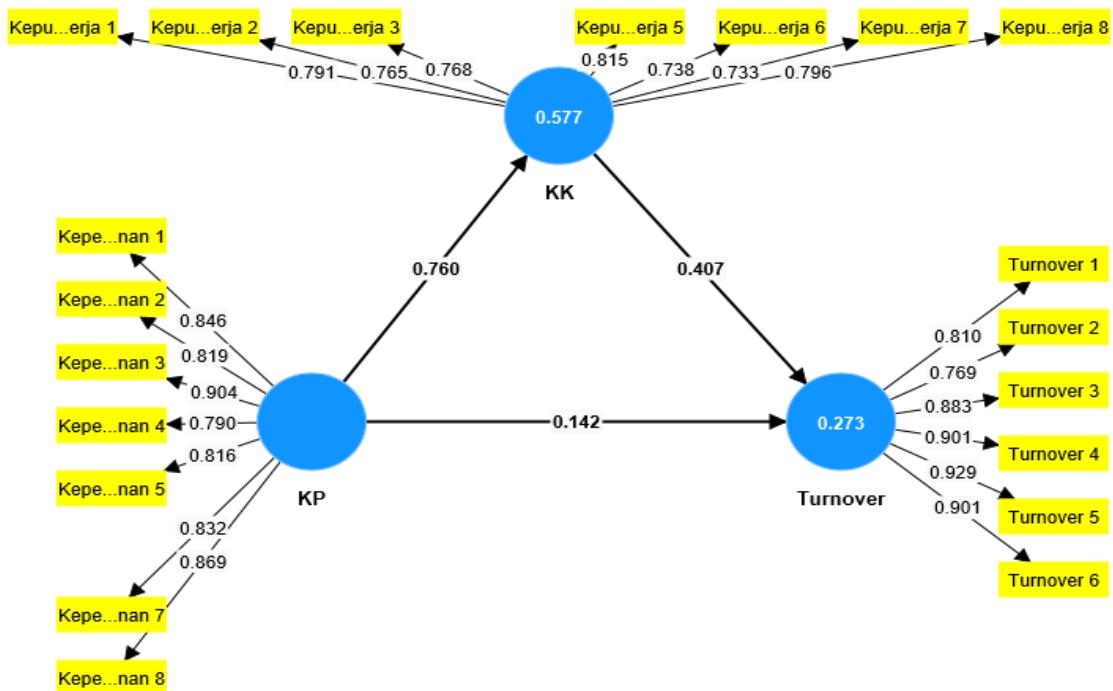
Model pengukuran dirancang untuk menunjukkan relasi antara konstruk dan indikator-indikatornya yang dalam konteks PLS-SEM sering disebut outer model. Model ini menjelaskan bagaimana konstruk dikukur, serta memastikan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Penilaian tersebut mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (misalnya seperti diuraikan oleh Hair dan kolega) (Hair et al., 2017)

Uji validitas pada konstruk reflektif bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Validitas tersebut dapat dievaluasi melalui nilai *loading factor* masing-masing indikator. Secara umum, nilai *loading factor* yang dianggap memenuhi kriteria adalah $\geq 0,7$, sedangkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus melebihi 0,5. Nilai *loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki tingkat kesamaan yang kuat dan mampu memberikan makna yang konsisten terhadap konstruk yang diukur. Berikut disajikan hasil *loading factor* dan nilai AVE untuk setiap indikator:



Gambar 1. Outer Model Penelitian pada SmartPLS 4 (Uji Awal)

Dikarenakan outer loading ada dibawah nilai 0,7 yaitu KP6 sebesar 0,523; KK4 sebesar 0,689, sehingga perlu dilakukan eliminasi indicator, dan melakukan estimasi ulang.



Gambar 4.2. Outer Model Penelitian pada SmartPLS 4 (Uji Akhir)

Dikarenakan outer loading diatas 0,7, dan di atas nilai AVE diatas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi rule of thumb. Sehingga tidak perlu dilakukan eliminasi indicator, dan melakukan estimasi ulang.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat akurasi, ketepatan, dan konsistensi dalam mengukur konstruk yang diteliti. Reliabilitas dapat dievaluasi melalui dua pendekatan utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Namun, metode Cronbach's Alpha sering kali menghasilkan nilai yang lebih rendah (underestimate), sehingga banyak peneliti merekomendasikan penggunaan Composite Reliability sebagai ukuran reliabilitas yang lebih akurat (Ghozali & Latan, 2015). Secara umum, konstruk dikatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability melebihi 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Konstruk yang reliabel menandakan bahwa instrumen mampu mengukur fenomena secara tepat dan konsisten. Hasil nilai Composite Reliability untuk masing-masing konstruk disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1
Nilai Composite Reliability

| Keterangan | Composite Reliability | Keterangan |
|--------------|-----------------------|------------|
| Kepemimpinan | 0,931 | Reliabel |
| Kepuasan | 0,889 | Reliabel |
| Turnover | 0,943 | Reliabel |

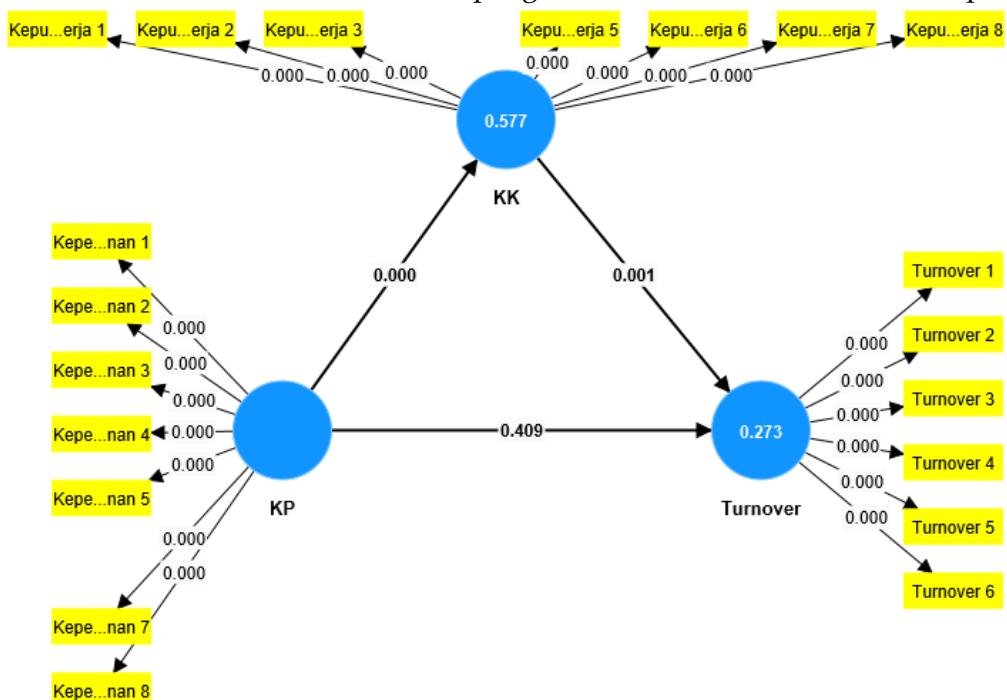
Sumber : Output SMART PLS-4

Berdasarkan hasil yang disajikan pada tabel di atas, seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70. Nilai terendah tercatat sebesar 0,889 pada variabel kepuasan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tahapan analisis berikutnya adalah melakukan pengujian untuk mengevaluasi tingkat signifikansi hubungan antar konstruk yang telah dihipotesiskan dalam model penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan atau pengaruh antar variabel laten bersifat signifikan secara statistik, yang direpresentasikan melalui nilai koefisien jalur (path coefficients). Koefisien jalur menggambarkan arah serta kekuatan hubungan antar konstruk yang diuji dalam model struktural. Untuk memperoleh estimasi yang akurat dan dapat dipercaya, digunakan prosedur bootstrapping, yaitu teknik resampling dengan pengambilan sampel berulang untuk menghasilkan distribusi empiris dari parameter model. Melalui prosedur ini, diperoleh nilai T-statistic yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan signifikansi hubungan antar variabel laten. Apabila nilai T-statistic yang dihasilkan melebihi batas kritis tertentu (misalnya 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%), maka hubungan antar konstruk tersebut dianggap signifikan. Dengan demikian, analisis bootstrapping berperan penting dalam mengonfirmasi apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak berdasarkan kekuatan pengaruh antar variabel dalam model penelitian..



Gambar 4.3 Model Hubungan Konstruk Penelitian Dengan Metode Bootstrapping
Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Analisis pengaruh langsung (direct effect) dilakukan untuk menguji hipotesis mengenai sejauh mana variabel eksogen memberikan pengaruh secara langsung terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk menilai kekuatan serta arah hubungan antara kedua jenis variabel tersebut, apakah positif atau negatif, dan apakah pengaruh yang ditimbulkan signifikan secara statistik. Dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hubungan antar variabel diuji melalui estimasi koefisien jalur (path coefficients) yang diperoleh dari hasil proses bootstrapping. Nilai koefisien ini menjadi dasar untuk menilai besar kecilnya pengaruh

variabel eksogen terhadap variabel endogen, sedangkan tingkat signifikansinya dapat dilihat melalui nilai T-statistic dan P-value. Apabila nilai T-statistic melebihi batas kritis (umumnya $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut signifikan. Hasil dari analisis ini memberikan dasar empiris dalam menilai keterkaitan antar konstruk dalam model struktural. Adapun hasil pengolahan data terkait pengujian pengaruh langsung antar variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2
Hasil Pengaruh Langsung

| | Sampel asli (O) | T statistik ($ O/STDEV $) | Nilai P (P values) | Keterangan |
|----------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|------------|
| KK -> Turnover | 0,407 | 3,193 | 0,001 | Diterima |
| KP -> KK | 0,760 | 20,756 | 0,000 | Diterima |
| KP -> Turnover | 0,142 | 0,825 | 0,409 | Ditolak |

Sumber : Output SMART PLS-4

Hasil uji koefisien jalur (path coefficients) yang disajikan pada tabel di atas dapat diinterpretasikan melalui nilai original sample, yang menggambarkan arah serta kekuatan hubungan antar variabel dalam model struktural. Untuk menilai apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik, digunakan nilai T-statistic yang diperoleh dari prosedur bootstrapping. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (two-tailed) dan tingkat kepercayaan 95%, sehingga batas nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Artinya, apabila nilai T-statistic melebihi 1,96, maka hubungan antar variabel dapat dinyatakan signifikan, sedangkan jika nilainya di bawah ambang tersebut, hubungan dianggap tidak signifikan.

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan dalam tabel, terdapat lima hipotesis yang diuji untuk mengukur pengaruh langsung antar konstruk. Dari hasil tersebut, diketahui bahwa dua hipotesis diterima karena memenuhi kriteria signifikansi, sedangkan tiga hipotesis lainnya ditolak karena tidak mencapai nilai T-statistic yang diharapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antar konstruk dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik. Adapun rincian hasil pengujian untuk setiap hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

- Pengaruh kepemimpinan terhadap turnover menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,142, dengan nilai t-statistik sebesar 0,825 dan PValue sebesar 0,409. Karena nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96 dan nilai P Value lebih besar dari 5% ($0,409 > 0,05$), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan namun tidak signifikan terhadap turnover karyawan PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow. Temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap turnover karyawan PT. Aliansi Elang Mandiri di Kabupaten Bolaang Mongondow dapat dibaca sebagai indikasi bahwa kualitas kepemimpinan di unit ini belum menjadi penentu langsung turnover karyawan. Dalam banyak studi, pengaruh kepemimpinan terhadap turnover kerap tidak langsung karena disalurkan melalui variabel proses seperti keterikatan/engagement, keadilan, kepuasan, atau komitmen; meta-analisis model struktural menunjukkan jalur mediasi semacam ini sehingga hubungan langsung bisa mengecil atau hilang signifikansinya (Liu et al., 2023). Di sisi lain, ketika dukungan organisasional yang dirasakan tinggi, gaya kepemimpinan tertentu cenderung baru terlihat dampaknya pada turnover; tanpa dukungan itu, koefisien langsung kepemimpinan bisa lemah (Pattali et al., 2024). Ketidak-signifikansi juga dapat dipahami

- sebagai konsekuensi kompetisi penjelas dengan faktor-faktor kerja yang lebih proksimal. Riset menunjukkan kepemimpinan yang autentik, transformasional, atau empowering umumnya menurunkan turnover, tetapi efeknya sering bekerja lewat persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan komitmen bukan semata melalui pengaruh langsung atasan pada keputusan keluar. Ketika mediator ini tidak kuat atau tidak diukur, koefisien langsung kepemimpinan dapat menjadi kecil atau positif namun tetap tidak signifikan (Jun et al., 2023). Bahkan, bukti meta-analitik pada konstruk terkait seperti perceived supervisor support menunjukkan tidak ada pengaruh langsung terhadap turnover intention, yang memperkuat argumen bahwa peran atasan sering bekerja melalui jalur psikologis perantara alih-alih efek langsung (T. Astuti & Helmi, 2021).
2. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap turnover menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,407, dengan nilai t-statistik sebesar 3,193 dan P Value sebesar 0,001. Karena nilai nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan PValue lebih kecil dari 5% ($0,001 < 0,05$), dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow. Hal ini sebagai indikasi bahwa rasa puas yang timbul misalnya karena peluang mobilitas karier, kemampuan pasar yang meningkat, atau ekspektasi kompensasi eksternal justru mendorong sebagian karyawan untuk mencari tantangan baru di luar organisasi, sehingga niat maupun realisasi keluar naik secara bermakna; pola ini selaras dengan bukti dalam SEIKO: Jurnal Manajemen & Bisnis yang menunjukkan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap turnover intention bernilai positif dan signifikan ketika kepuasan hadir sebagai bagian dari mekanisme yang lebih luas (misalnya ketika work life balance tinggi membuat karyawan semakin marketable), sehingga hubungan langsung kepuasan dengan turnover tidak selalu negatif sebagaimana asumsi umum (D. Astuti & Putri, 2023). Di sisi lain, bahwa arah serta besaran pengaruh kepuasan terhadap turnover sangat ditentukan oleh variabel kontekstual seperti stres kerja, identitas pekerjaan, dan burnout yang dapat memediasi atau memoderasi keputusan keluar; dengan demikian, dalam konteks tertentu peningkatan kepuasan dapat berkelindan dengan faktor lain dan tetap berujung pada intensi keluar yang lebih tinggi, terutama bila kepuasan itu berasal dari kompetensi/jejaring yang membuat peluang eksternal lebih terbuka (Farida et al., 2023). Literatur lain yang memetakan determinan turnover pada berbagai industri juga menegaskan bahwa determinan-determinan psikososial dan kondisi pasar tenaga kerja berinteraksi erat menjadikan pengaruh kepuasan tidak bersifat tunggal, melainkan bergantung pada konfigurasi faktor lain (kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan dinamika sektor), sehingga temuan positif-signifikan di perusahaan Anda konsisten dengan varian pola yang terlihat pada konteks perbankan maupun manufaktur/jasa (Gristian Hussayna et al., 2024). Dengan merujuk pada jurnal tersebut, interpretasi praktisnya ialah bahwa peningkatan kepuasan tanpa strategi retensi yang menutup celah penarik eksternal (misalnya pengembangan karier internal, diferensiasi kompensasi, dan desain kerja yang menurunkan burnout) justru bisa memperkuat dorongan keluar; karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber-sumber kepuasan agar berfungsi sebagai pengikat, bukan sebagai batu loncatan yang mengafirmasi kesiapan karyawan untuk berpindah (Augusta & Mukaram, 2025).
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,760, dengan nilai t-statistik sebesar 20,576 dan PValue sebesar 0,000. Karena nilai

nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai PValue lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow. Temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Aliansi Elang Mandiri di Kabupaten Bolaang Mongondow sejalan dengan pola yang konsisten dalam beberapa literatur: gaya kepemimpinan yang efektif, baik direktif, suportif, maupun partisipatif cenderung meningkatkan persepsi keadilan, dukungan, dan kejelasan peran, yang berujung pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi; bukti ini ditunjukkan secara eksplisit dalam studi yang menguji pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan hasil signifikan positif pada jalur kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (Nurahman, 2022). Selain itu, penelitian pada lingkungan penyiaran publik menemukan bahwa kepemimpinan bersama dengan pengembangan karier dan fasilitas kerja berkontribusi nyata pada peningkatan kepuasan, menegaskan bahwa perilaku pemimpin berfungsi sebagai pintasan psikososial yang memperkuat pengalaman kerja sehari-hari karyawan (Tsanyatha & Santoso, 2023). Bukti terbaru di juga menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang baik meningkatkan kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja sebagai mediator, sehingga ketika pemimpin efektif (misalnya mampu menyelaraskan tujuan, memberi umpan balik, dan menghapus hambatan kerja), kepuasan cenderung naik secara signifikan (Faturohman et al., 2024). Pada konteks lain, hubungan tersebut bahkan diperdalam ketika kepuasan kerja berperan sebagai variabel pemoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap keluaran organisasi, menandakan bahwa semakin tinggi kepuasan, semakin kuat pula daya gugus perilaku kepemimpinan dalam menciptakan pengalaman kerja positif sebuah mekanisme yang selaras dengan temuan positif di perusahaan (Alfiyansyah & Serang, 2024). Akhirnya, studi yang berfokus pada kepemimpinan transformasional memperlihatkan kontribusi nyata gaya pemimpin yang menginspirasi terhadap peningkatan kepuasan, memperkuat argumen bahwa investasi pada kompetensi kepemimpinan (komunikasi empatik, pemberdayaan, keteladanan) merupakan tuas intervensi langsung untuk menaikkan kepuasan karyawan secara signifikan (Yusuf et al., 2023)

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Analisis pengaruh tidak langsung (indirect effect) dilakukan untuk menguji hipotesis mengenai adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening atau variabel mediasi yang berperan sebagai penghubung di antara keduanya. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui apakah variabel mediasi tersebut mampu memperkuat, memperlemah, atau bahkan menjadi satu-satunya jalur yang menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam model penelitian. Dengan demikian, pengujian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme atau proses terjadinya pengaruh antar variabel laten. Pengujian pengaruh tidak langsung ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, yang menghitung nilai koefisien jalur (path coefficients) melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh estimasi yang lebih akurat dan uji signifikansi yang andal. Adapun hasil dari pengujian koefisien jalur untuk analisis pengaruh tidak langsung disajikan dalam tabel berikut

Tabel 2

Hasil Pengaruh Tidak Langsung

| | Sampel asli (O) | T statistik (O/STDEV) | Nilai P (P values) |
|------------------|-----------------|------------------------------|--------------------|
| KP -> KK -> Turn | 0,309 | 3,109 | 0,002 |

Sumber : Output SMART PLS-4

Pengaruh Kepemimpinan terhadap turnover dimediasi kepuasan karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,309, dengan nilai t-statistik sebesar 3,109 dan P Value sebesar 0,002. Karena nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan PValue lebih kecil dari 5% ($0,002 < 0,05$), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dimediasi kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow. Temuan kepemimpinan, dimediasi kepuasan karyawan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover di PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow dapat dipahami sebagai jalur kausal di mana perilaku pemimpin yang efektif (kejelasan peran, umpan balik, dukungan) menaikkan kepuasan, lalu pada konteks pasar tenaga kerja yang dinamis kepuasan tersebut meningkatkan daya jual dan ekspektasi karier sehingga sebagian karyawan justru ter dorong berpindah; pola mediasi seperti ini selaras dengan temuan bahwa (a) praktik kepemimpinan secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja – baik dalam studi tentang dampak gaya kepemimpinan pada kepuasan dan kinerja pegawai, maupun riset yang menguji kombinasi kepemimpinan situasional, pelatihan, dan kepuasan terhadap keluaran organisasi, yang semuanya menunjukkan koefisien positif dan signifikan pada jalur kepemimpinan terhadap kepuasan, serta penguatan peran kepuasan sebagai variabel proses (Nurahman, 2022) dan (b) turnover intention dipengaruhi kuat oleh variabel-variabel psikososial termasuk kepuasan baik ditinjau langsung melalui studi-studi mengenai determinan turnover di berbagai industri maupun melalui model mediasi yang menempatkan kepuasan sebagai penghubung menuju niat keluar; misalnya, penelitian yang menguji work-life balance menunjukkan kepuasan kerja memediasi pengaruh antecedent terhadap turnover intention secara signifikan, menguatkan kebermaknaan jalur tidak langsung melalui kepuasan, sementara riset lain menemukan gaya kepemimpinan berasosiasi dengan niat keluar ketika dikaji bersama faktor-faktor kontekstual (kompensasi/lingkungan kerja), menegaskan bahwa pengaruh pemimpin pada turnover dapat muncul lewat mekanisme perantara ketimbang efek langsung (D. Astuti & Putri, 2023).

SIMPULAN

Kepemimpinan di PT. Aliansi Elang Mandiri Kabupaten Bolaang Mongondow menunjukkan arah pengaruh yang positif terhadap turnover karyawan, namun kontribusinya belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan. Hal ini menggambarkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan cenderung mendorong adanya perpindahan kerja, pengaruhnya tidak dominan dalam menentukan keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, kepuasan karyawan terbukti memiliki peran penting dan signifikan dalam meningkatkan turnover, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Selain itu, kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan kepuasan karyawan secara signifikan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki kontribusi nyata dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan mendukung. Lebih lanjut, ketika kepemimpinan memengaruhi turnover melalui mediasi kepuasan karyawan, hubungan tersebut menjadi signifikan. Artinya, kepemimpinan baru akan berdampak kuat terhadap turnover apabila mampu terlebih dahulu menciptakan kepuasan

pada karyawan. Dengan demikian, peran kepuasan karyawan menjadi kunci strategis dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap turnover di perusahaan ini.

Referensi :

- Alfiyansyah, A., & Serang, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(1), 1451–1457.
- Astuti, D., & Putri, C. A. T. (2023). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 482–490.
- Astuti, T., & Helmi, A. F. (2021). Perceived Supervisor Support and Turnover Intention: A Meta-Analysis Study. *Buletin Psikologi*, 29(1), 1. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.54366>
- Augusta, A. D., & Mukaram, M. (2025). Pengaruh Servant leadership terhadap Turnover Intention dengan Job Burnout sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Business Consultant di PT XYZ. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 8(2), 458–474.
- Bass, B. M. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Farida, I., Medina Nilasari, B., & Nisfiannoor, M. (2023). Work Stress dan Occupational Identity terhadap Turnover Intention yang di mediasi oleh Job Satisfaction. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 62–74. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3448>
- Faturohman, D., Dharma, S. W., & Subhan, M. (2024). Leadership Practices On Employee Performance With Motivation And Job Satisfaction. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 3(2), 554–564. <https://myjournal.or.id/index.php/JOM>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gristian Hussayna, A., Nurhasanah, N., & Suyaman, J. (2024). Turnover Intention Pada Industri Perbankan: Identifikasi Faktor Penentu Melalui Pendekatan Bibliometrik. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(2), 1004–1017.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14(January), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Liu, Y., Chen, C.-C., Chen, H., & Bajaba, S. (2023). Mechanisms Linking Leadership Styles to Turnover Intention : Meta-Analytic SEM and Subgroup Analysis. *Journal of Management and Marketing Research*, 28, 1–21.
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (13th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2012). *Human Resource Management (14th ed.)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Nurahman, N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 356–371. <http://repository.univ-tridinanti.ac.id/5423/> %0A http://repository.univ-tridinanti.ac.id/5423/6/Tesis_Bab_1.pdf
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>

- Prasetyo, A., & Faizah, S. I. (2025). Job Satisfaction ' s Dual Role in Transformational Leadership and Turnover Intention : An Islamic Boarding School Business Unit. *Islamic Economics Jurnal*, 2(1), 41–60.
- Rambi, A., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Kaitannya dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(3), 222–227.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi (Edisi 18, Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tsanyatha, M., & Santoso, B. (2023). Pengaruh Kepemimpinan , Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Abstrak. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 379–386.
- Widodo, D. S. (2023). The Effect of Leadership Style on Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 19–29. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Yusuf, Z., Pakaya, A. R., & Yantu, I. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transofrmasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt . Davincy Airindo Gorontalo. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 435–440.