

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) SEKTOR MAKANAN DAN MINUMAN DI KABUPATEN BLORA

Sammuel dan Sherly Rosalina Tanoto

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: samuelmanggala08@gmail.com; sherlytanoto@petra.ac.id

*Abstrak-* *Turnover intention* adalah suatu bentuk ungkapan yang menggambarkan keadaan atau perasaan seseorang terhadap suatu keputusan untuk berhenti dari perusahaan atau pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 209 responden. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling*, yakni *purposive sampling* yang berfokus pada *judgement sampling*. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan bantuan kuesioner penelitian yang disebarluaskan secara *online*. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan bantuan *software* SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

## Kata Kunci:

Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *turnover intention*.

## PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman atau kuliner mengalami perkembangan yang cukup pesat di Indonesia akhir-akhir ini. Bahkan sejak era pandemi Covid-19 industri ini terus berkembang dengan berbagai macam inovasinya seperti sekarang ini banyak restoran yang menyediakan layanan pesan antar, makanan beku, hingga pembayaran menggunakan dompet digital atau *cashless* (Kementerian Perindustrian, 2021). Berdasarkan data

yang diambil dari Kementerian Perindustrian menunjukkan bahwa sektor industri makanan dan minuman di Indonesia selama pandemi Covid-19 mengalami pertumbuhan positif yakni sebesar 2,95% pada kuartal ke II 2021 dan juga memberikan kontribusi yang baik pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 6% (Dewi, 2021). Hal inilah yang menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman khususnya di Indonesia bisa bertahan di tengah perkembangan zaman dan pandemi Covid-19.

Berkembangnya industri makanan dan minuman di Indonesia secara keseluruhan juga berdampak terhadap kota-kota atau kabupaten-kabupaten kecil seperti kabupaten Blora pada provinsi Jawa Tengah. Industri makanan dan minuman juga berkembang di kabupaten Blora dibuktikan dengan banyaknya UMKM *cafe*, *coffee shop* dan resto kekinian. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Tengah, terjadi pertumbuhan pada industri makanan dan minuman di Kabupaten Blora yang ditandai dengan bertambahnya jumlah restoran atau rumah makan pada tahun 2020 menjadi 26 tempat jika dibandingkan dengan tahun 2018 dan 2019 yang hanya 10 tempat (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, 2022).

Berdasarkan *Deloitte Global Millennial And Gen Z Survey* pada tahun 2021 disebutkan bahwa terdapat 36% dan 53% karyawan generasi milenial dan generasi Z memiliki rencana untuk berhenti dan meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun ke depan. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan apabila dibandingkan dengan tahun 2020 yang mana hanya sebesar 31% dan 51% karyawan generasi milenial dan generasi Z yang memiliki keinginan untuk berhenti dan meninggalkan pekerjaan mereka (Deloitte Global Millennial And Gen Z Survey, 2021). Peningkatan *turnover* dan *turnover intention* ini juga terjadi pada karyawan di industri makanan dan minuman di Indonesia terlebih lagi selama pandemi Covid-19. Hal ini dapat terjadi karena industri makanan dan minuman ini merupakan salah satu sektor industri yang paling tertekan akibat pandemi sehingga secara langsung maupun tidak langsung juga berdampak pada meningkatnya *turnover* karyawan di industri tersebut (Dimiyati,

2020). Di balik perkembangan industri makanan dan minuman di kabupaten Blora, tingkat *turnover* dan *turnover intention* karyawan pada industri ini juga mengalami peningkatan.

Li dan Jones (2012) dalam Tetteh et al. (2021) menyebutkan dampak dari *turnover intention* pada karyawan sendiri dapat menghasilkan moral staf yang rendah, kerugian pada individu dan perusahaan sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan apabila karyawan tersebut keluar atau meninggalkan pekerjaannya. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi sendiri juga dapat menyebabkan kestabilan suatu perusahaan atau bisnis dapat terganggu. Berdasarkan riset dari *Gallup*, suatu perusahaan konsultasi manajemen kinerja berskala global menyatakan bahwa, tingkat *turnover* pada karyawan suatu perusahaan atau bisnis yang ideal adalah di bawah 10% dalam satu tahun (Integrity Indonesia, 2018).

*Turnover intention* sendiri disebut sebagai suatu bentuk ungkapan yang menggambarkan keadaan atau perasaan seseorang terhadap suatu keputusan untuk berhenti dari perusahaan atau pekerjaannya (Manoppo, 2020). *Turnover intention* juga mengarah pada suatu keinginan yang disengaja dan disadari oleh karyawan atau pekerja itu sendiri dimana mereka berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan secepat mungkin (Mahlasela & Chinyamurindi, 2020). Selain itu, ditemukan juga fakta berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan yang mempertimbangkan suatu peran kepemimpinan yang berdampak pada dinamika *turnover* karyawan di perusahaan, bahwa *turnover intention* karyawan tersebut sering kali muncul disebabkan karena kepemimpinan yang buruk sebagai alasan yang kuat dan paling berpengaruh (Jeong, 2019; Reina et al., 2018).

Untuk mengurangi *turnover intention* pada karyawan yang terjadi khususnya *turnover intention* yang disebabkan karena masalah kepemimpinan dalam suatu perusahaan, maka penelitian ini akan berfokus kepada salah satu gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dipilih karena gaya kepemimpinan ini dinilai lebih efektif dan lebih baik jika diterapkan di bidang-bidang seperti bisnis, industri, militer, lingkungan pendidikan hingga rumah sakit jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain misalnya kepemimpinan transaksional dan lain sebagainya (Fernandes, 2018). Selain itu, kepemimpinan transformasional dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar atau meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) karena pemimpin yang menggunakan gaya transformasional selalu ingin memberikan dukungan kepada karyawan terhadap segala sesuatu yang mereka butuhkan sehingga ikatan antara pemimpin dan karyawan sendiri semakin erat (Caillier, 2018; Tse et al., 2013). Kepemimpinan transformasional juga disebutkan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan (karyawan) dimana interaksi tersebut terjadi secara kondusif dan positif di lingkungan tempat kerja yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover intention* pada karyawan

(Braun et al., 2013; Jin et al., 2016). Kepemimpinan transformasional juga menjadi gaya kepemimpinan yang paling banyak dicari oleh para pemimpin di dunia dimana gaya kepemimpinan transformasional sendiri dapat mengubah dan menginspirasi karyawan untuk lebih berkontribusi bagi perusahaan atau organisasi (Ghadi et al., 2013).

Berdasarkan penelitian Samad et al. (2021) didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan negatif signifikan dengan *turnover intention* karyawan. Menurut penelitian ini, dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi atau perusahaan tersebut maka keinginan karyawan untuk keluar dan kemudian meninggalkan pekerjaannya semakin berkurang secara signifikan. Sedangkan, penelitian Manoppo (2020) menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi maka semakin rendah *turnover intention* pada karyawan akan tetapi tidak signifikan. Sementara itu dalam penelitian Hidayat et al. (2021) menunjukkan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap *turnover intention* pada karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan ini dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *turnover intention* pada karyawan. Berdasarkan *research gap* dari beberapa penelitian tersebut dimana terjadi perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan, maka perlu dilakukan kajian ulang tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan dengan objek penelitian UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Selain itu, dalam penelitian ini juga akan ditambahkan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja di antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*.

Kepuasan kerja adalah suatu tingkat kepuasan atau seberapa puas seorang pekerja atau karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu keadaan emosional yang bersifat menyenangkan atau menggembirakan berdasarkan penilaian pengalaman kerja seseorang (Samad et al., 2020). Kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel mediasi karena berdasarkan artikel berita dari Kompas.com (2018) disebutkan bahwa kepuasan kerja dan keinginan untuk bertahan karyawan di perusahaan banyak dipengaruhi oleh perilaku atasan atau gaya kepemimpinan yang digunakan. Berdasarkan riset *Global Leadership Study*, 30% lebih tenaga kerja yang ada di Indonesia berkeinginan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat dan hanya 17% tenaga kerja yang merasa puas dengan pekerjaan mereka sekarang ini (Cahya, 2018). Fakta tersebut juga didukung oleh artikel berita yang ditulis oleh Sari (2018) dimana berdasarkan studi dari Daniele Carnegie di Indonesia, pemimpin yang bersedia memberi apresiasi hingga menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dari para karyawan lebih dari dua kali lipat atau sebesar 36% sehingga dapat mengurangi *turnover*

*intention* karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja. Pada penelitian ini kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* karena penelitian ini ingin mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman khususnya di kabupaten Blora. Penelitian ini juga ingin mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman khususnya di kabupaten Blora. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan fakta-fakta baru antara hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora.

Definisi kepemimpinan transformasional yang dirangkum menurut Mittal dan Dhar (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan perilaku *visioner* karyawan dengan cara memotivasi lewat pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki standar dan nilai moral yang tinggi, patuh pada kode etik, mampu menjelaskan visi dan misi kepada bawahan dengan jelas, sehingga bawahan memiliki rasa hormat dan kagum terhadap pemimpinnya. Menurut Mittal dan Dhar (2015), kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*  
Pemimpin yang berkharisma yang mana mengacu kepada pemimpin yang memiliki kekuatan dan pengaruh sehingga karyawan atau bawahan menjadikan pemimpin sebagai panutan mereka.
2. *Inspirational Motivation*  
Mengacu pada seorang pemimpin yang dapat membangkitkan motivasi karyawan sehingga dapat melebihi harapan yang telah direncanakan.
3. *Intellectual Stimulation*  
Mengacu kepada seorang pemimpin yang mampu merangsang kemampuan karyawannya untuk memikirkan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dan memikirkan cara baru untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
4. *Individualized Consideration*  
Mengacu kepada pemimpin yang mana secara pribadi mau untuk mendengarkan masalah setiap individu dan memberikan dukungan terhadap kebutuhan karyawan dalam perusahaan.

Definisi *turnover intention* dari Bui dan Chang (2018) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan karyawan secara sadar dan disengaja yang bertujuan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan dalam waktu dekat. Bui dan Chang (2018) menggunakan tiga indikator yang

digunakan untuk mengukur *turnover intention* pada karyawan, diantaranya sebagai berikut:

1. Tindakan mencari kesempatan untuk bekerja di tempat lain.  
Karyawan selalu mencari kesempatan untuk bekerja di tempat lain di luar tempat mereka bekerja sekarang.
2. Pikiran untuk meninggalkan tempat kerja sekarang ini.  
Karyawan memiliki pikiran akan keluar dan meninggalkan tempat mereka bekerja sekarang ini.
3. Perencanaan untuk bekerja di tempat kerja sekarang ini dalam jangka waktu tertentu saja (sementara) dan akan keluar setelahnya.  
Karyawan akan bekerja di perusahaan tempat ia bekerja sekarang ini dalam jangka waktu tertentu saja (sementara) sebelum kemudian memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya sekarang ini.

Pengertian kepuasan kerja dari Kim et al. (2019) adalah ukuran seorang karyawan atau pekerja merasa puas terhadap pekerjaannya sekarang ini. Kepuasan kerja juga mengacu pada evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaan yang mereka miliki sekarang. Menurut Kim et al. (2019), kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Perasaan bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini menyenangkan.  
Karyawan merasa bahwa pekerjaannya sekarang ini menyenangkan.
2. Perasaan puas dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini.  
Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya saat ini.
3. Pekerjaan yang dimiliki saat ini benar-benar disukai.  
Karyawan benar-benar menyukai pekerjaannya saat ini.
4. Pekerjaan yang dimiliki sekarang menarik.  
Karyawan merasa pekerjaan yang dimiliki saat ini menarik.
5. Pekerjaan yang dimiliki saat ini dapat dinikmati.  
Karyawan menikmati pekerjaan yang dimilikinya saat ini.

## Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis

### Kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini didukung dari pernyataan Cheng et al. (2016) bahwa terdapat bukti yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Menurut Mathieu dan Babiak (2015) dalam Samad et al. (2020) dalam penelitian yang dilakukan di suatu perusahaan di Kanada menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan negatif signifikan dengan *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti semakin baik pemimpin menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional dalam perusahaan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin akan membuat karyawan lebih berkomitmen pada perusahaan sehingga pada akhirnya dapat mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan itu sendiri (Oh & Chhiner, 2020).

Menurut Litwiller et al. (2015) dalam Ohunakin et al. (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengurangi niat karyawan untuk berhenti atau keluar dari tempat kerjanya. Berdasarkan penelitian yang lebih dalam lagi ditemukan fakta bahwa karyawan yang bekerja dengan pemimpin yang lebih bersikap suportif dan komunikatif seperti yang ditunjukkan dalam gaya kepemimpinan transformasional maka karyawan dalam perusahaan menjadi tidak memiliki sama sekali atau hanya memiliki sedikit keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional dapat mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan.

Selain itu dalam penelitian yang lain menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Menurut penelitian Hidayat et al. (2021) ditemukan fakta bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *turnover intention* yang artinya kepemimpinan transformasional malah meningkatkan keinginan keluar (*turnover intention*) pada karyawan. Tidak konsistennya pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawannya malah menimbulkan rasa ketidakpercayaan karyawan terhadap pemimpin tersebut yang berujung pada meningkatnya *turnover intention* pada karyawan itu sendiri. Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention*.

*H<sub>1</sub>*: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention*.

### **Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja**

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Rajesh et al. (2019) yang menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan ditemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara positif yang artinya dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Selain itu, menurut Eliyana et al. (2019) disebutkan juga bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap para pekerja atau karyawan di suatu perusahaan di Indonesia ditemukan hasil bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini terjadi karena semakin baik pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Fernandes dan Awamleh (2013) dalam Ohunakin et al. (2019) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan perusahaan multikultural. Sedangkan menurut Long et al. (2014), karyawan yang mengalami *stress* kerja akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Hal tersebut dapat diatasi dengan adanya intervensi dari pemimpin transformasional karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan dan mampu mewujudkan lingkungan kerja yang baik melalui budaya organisasi yang dibangun sehingga kepuasan kerja yang dialami karyawan akan meningkat dan juga sekaligus dapat menurunkan *stress* kerja.

Selain memiliki pengaruh positif, terdapat juga penelitian lain yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Menurut Lan et al. (2019) disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi atau perusahaan akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan itu sendiri. Hubungan negatif ini dapat terjadi karena dalam gaya kepemimpinan transformasional sendiri pemimpin terlalu berfokus pada kreasi, inspirasi dan pemikiran-pemikiran pembaharuan sehingga hal ini malah menjadi beban tambahan yang memberatkan anggota organisasi atau karyawan itu sendiri yang pada akhirnya malah dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

*H<sub>2</sub>*: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Kepuasan kerja terhadap *turnover intention***

Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Scanlan et al. (2013) dalam Samad et al. (2020) yang menyebutkan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan apabila tingginya kepuasan kerja pada karyawan dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan secara negatif. Dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan perkantoran (*white collar*) dalam suatu perusahaan, ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan yang mana artinya semakin tinggi rasa puas karyawan akan pekerjaannya maka akan mengurangi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja (Samad et al., 2020). Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2020) di suatu perusahaan konstruksi di China dimana hasil dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan pada karyawan perusahaan tersebut mengarah kepada penurunan tingkat *turnover intention* karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga

menjadi dasar kekuatan dan motivasi yang dapat mencegah karyawan untuk berpikir lebih jauh tentang meninggalkan atau keluar dari tempat kerja mereka saat ini (Jabeen et al., 2018).

Selain hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif, terdapat juga penelitian lain yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap *turnover intention*. Menurut penelitian Ramlawati et al. (2021) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang mana artinya tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak terhadap meningkatnya *turnover intention* pada karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika karyawan telah merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka miliki sekarang sehingga timbul kecenderungan ingin mencari tantangan atau peluang kerja yang baru yang dianggap lebih baik sehingga hal ini malah meningkatkan *turnover intention* pada karyawan di perusahaan tersebut. Oleh karena itu berdasarkan penjelasan-penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

*H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention*

**Kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja**

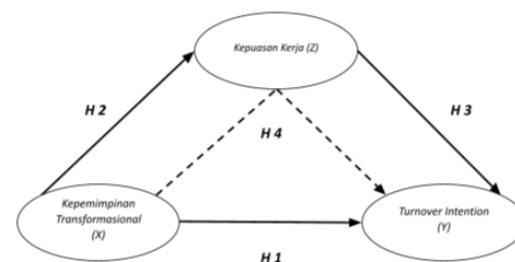
Manoppo (2020) dalam jurnalnya membahas mengenai adanya pengaruh dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan dalam suatu perusahaan. Disebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu faktor penentu yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan persepsi karyawan dimana dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja sehingga mampu mengurangi angka konflik atau permasalahan yang terjadi dalam suatu perusahaan termasuk *turnover intention* karyawan. Ali et al. (2014) dalam Manoppo (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja dan secara bersamaan juga berhubungan negatif dengan *turnover intention*.

Menurut Donkor et al. (2021) ditemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung menurunkan *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini juga didukung dengan pernyataan Duffield et al. (2015) yang mengatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang kuat seperti yang ditunjukkan pada pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mengarah kepada kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi dan *turnover intention* yang lebih rendah. Berdasarkan studi lain juga disebutkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara perilaku kepemimpinan dalam hal ini yaitu kepemimpinan transformasional yang kemudian akan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan (Irfan dan Rehman, 2015). Oleh karena

itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

*H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.*

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Manoppo (2020) dan Samad et al. (2020)

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang sifatnya deduktif dimana artinya penelitian ini memiliki tujuan atau maksud untuk menjawab rumusan masalah dengan menggunakan teori atau konsep sehingga dapat merumuskan suatu hipotesis. Selanjutnya, hipotesis tadi akan ditentukan apakah didukung atau ditolak dengan melakukan pengujian terhadap data-data yang ditemukan di lapangan yang telah dianalisis secara kuantitatif (pendekatan numerik) (Sugiyono, 2015, p. 14). Penelitian kuantitatif sendiri juga dapat dikatakan sebagai penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji hipotesis yang sebelumnya telah ditetapkan dengan cara melakukan pengumpulan data-data di lapangan yang kemudian akan dianalisis secara sistematis berdasarkan pendekatan numerik (berbasis matematika) sehingga menjadi suatu analisis yang dapat ditarik kesimpulannya (Neuman, 2013, pp. 203-205). Pada penelitian ini dapat dikatakan termasuk sebagai penelitian kuantitatif dikarenakan menggunakan data-data berbentuk angka yang didapatkan dari jawaban responden berupa skor pada angket penelitian.

**Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah umum atau generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti itu sendiri untuk dipelajari dan pada akhirnya dapat ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015, p. 117). Populasi juga dapat diartikan sebagai suatu gabungan dari seluruh elemen yang bentuknya dapat berupa peristiwa, orang atau hal yang memiliki karakteristik mirip atau serupa dimana menjadi pusat perhatian sehingga menarik untuk dijadikan sebagai

penelitian (Ferdinand, 2014, p. 171) Pada penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora, dimana jumlah populasinya tidak dapat dihitung secara pasti. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah atau UMKM sendiri menurut Badan Pusat Statistik (BPS) adalah sebuah bisnis yang jumlah karyawannya tidak melebihi 99 orang (Arjanto, 2021).

Sampel adalah suatu bagian dari karakteristik dan jumlah yang terdapat pada suatu populasi (Sugiyono, 2015, p. 118). Sample juga dapat dikatakan sebagai subset dari suatu populasi yang didalamnya terdiri atas beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2014, p. 171). Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *non-probability sampling*. *Non-probability sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama pada anggota populasi yang dipilih untuk menjadi sampel (Sugiyono, 2015, p. 122). *Non-probability sampling* dipilih sebagai teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dikarenakan tidak adanya *sampling frame* yang lengkap dalam hal ini tidak diketahui besarnya populasi. Pada penelitian ini jenis metode dari *non-probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana berfokus pada *judgment sampling* dikarenakan pada pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini berfokus pada suatu kelompok sasaran tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan atau dibutuhkan pada penelitian ini dan dapat memenuhi kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Ferdinand, 2014, p. 179).

Dalam penelitian ini, kriteria responden yang ditentukan adalah karyawan pada unit *front service* (pelayan atau pramusaji) dan *back service* (*chef, barista, bartender* dan kasir) yang bekerja pada UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora yang masih aktif bekerja serta telah bekerja minimal selama satu tahun. Penelitian ini sendiri akan menggunakan acuan menurut Hair et al. (2014, p. 100) dimana disebutkan bahwa jumlah sampel yang digunakan harusnya berjumlah minimal 100 atau lebih. Sampel yang didapatkan pada penelitian yang telah dilakukan ini jumlahnya terkumpul sebanyak 209 responden dari karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora.

### Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket yang disebarakan secara *online* menggunakan media google form. Angket dapat disebutkan sebagai suatu teknik pengumpulan data dimana responden akan diberikan sekumpulan pernyataan atau pertanyaan tertulis yang akan dijawab oleh responden itu sendiri (Sugiyono, 2015, p. 199). Angket juga dapat diartikan sebagai serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang telah disusun sebelumnya yang kemudian akan diberikan kepada responden dimana responden sendiri akan memilih beberapa alternatif jawaban dan mencatat jawaban mereka (Sekaran & Bougie, 2016, p. 142). Penelitian ini menggunakan angket sebagai metode pengumpulan data dikarenakan angket cocok digunakan pada jumlah responden yang cukup besar

dan tersebar pada suatu wilayah yang luas cakupannya (Sugiyono, 2015, p. 199). Sedangkan angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil dari adaptasi angket-angket penelitian Mittal dan Dhar (2015); Bui dan Chang (2018); Kim et al. (2019). Pada penelitian ini, teknik pengukuran akan menggunakan skala *likert* untuk mengukur hubungan atau korelasi antar variabel. Skala *likert* disebut sebagai suatu skala pengukuran yang sengaja diciptakan untuk menguji seberapa setuju atau tidak setuju responden terhadap pernyataan dari peneliti (Sekaran & Bougie, 2016, p. 215).

### Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif *mean*. Pengukuran *outer model* dalam penelitian ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan pengukuran *inner model* dalam penelitian ini terdiri dari koefisien determinasi, *prediction relevance, path coefficient* dan uji hipotesis. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan aplikasi SmartPLS 0.3.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

#### Analisis Profil Responden

**Tabel 1**  
**Karakteristik Profil Responden**

Karakteristik	Jumlah	Presentase
<b>Jumlah Karyawan Tetap</b>		
1 - 4 Orang	118	56,46%
5 – 19 Orang	86	41,15%
20 – 99 Orang	5	2,39%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>
<b>Jabatan atau Posisi</b>		
Barista	56	26,79%
Bartender	10	4,78%
Chef	25	11,96%
Kasir	23	11,00%
Pramusaji	95	45,45%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	123	58,85%
Wanita	86	41,15%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>
<b>Usia</b>		
18 – 29 Tahun	150	71,77%
30 – 41 Tahun	55	26,32%

42 – 53 Tahun	4	1,91%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>
<b>Lama Bekerja</b>		
1-3 Tahun	141	67,46%
4-6 Tahun	62	29,67%
7-9 Tahun	6	2,87%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA Sederajat	155	74,16%
Diploma	28	13,40%
Sarjana	26	12,44%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

Dapat dilihat bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh jumlah karyawan tetap 1-4 orang sebesar 56,47% dengan jabatan atau posisi yang mendominasi adalah pramusaji sebesar 45,45% dan jenis kelamin pria mendominasi sebesar 58,85%. Selain itu rentang usia responden yang mendominasi adalah rentang 18-29 tahun sebesar 71,77% dengan rentang lama bekerja 1-3 tahun sebesar 67,46% dan pendidikan terakhir yaitu SMA sederajat sebesar 74,16%.

**Analisis Mean**

**Tabel 2**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatif**

Item	Indikator	Mean	Simpangan Baku	Kategori
<i>Idealized Influence</i>				
X <sub>01</sub>	Pemimpin saya menyampaikan tentang keyakinan dan nilai yang paling penting yang mereka pegang	4,201	0,829	Tinggi
X <sub>02</sub>	Pemimpin saya menyampaikan pentingn ya untuk memiliki tujuan yang kuat	4,249	0,780	Sangat Tinggi

X <sub>03</sub>	Pemimpin saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari setiap keputusan yang diambil dalam perusahaan	4,445	0,757	Sangat Tinggi
X <sub>04</sub>	Pemimpin saya menekankan pentingn ya memiliki misi bersama dalam perusahaan	4,167	0,862	Tinggi
<i>Mean dimensi Idealized Influence</i>		4,265	Sangat Tinggi	
<i>Inspirational Motivation</i>				
X <sub>05</sub>	Pemimpin saya berbicara dengan optimis tentang masa depan	4,225	0,831	Tinggi
X <sub>06</sub>	Pemimpin saya antusias membicarakan tentang target atau tujuan apa yang perlu dicapai	4,263	0,802	Sangat Tinggi
X <sub>07</sub>	Pemimpin saya mengkomunikasikan visi jangka panjang yang meyakinkan	4,144	0,812	Tinggi
X <sub>08</sub>	Pemimpin saya	4,306	0,765	Sangat Tinggi

	mengungkapkan rasa yakin atau percaya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai			
<i>Mean dimensi Inspirational Motivation</i>		4,234	Tinggi	
<i>Intellectual Stimulation</i>				
<i>X<sub>09</sub></i>	Pemimpin saya mengecek kembali pendapat atau asumsi anggota untuk memastikan apakah pendapat atau asumsi tersebut sudah sesuai atau benar	4,000	0,853	Tinggi
<i>X<sub>10</sub></i>	Pemimpin saya mencari cara pandang yang berbeda ketika memecahkan masalah dalam perusahaan	4,201	0,817	Tinggi
<i>X<sub>11</sub></i>	Pemimpin saya dapat membuat saya melihat suatu masalah dari berbagai sudut pandang	4,158	0,812	Tinggi
<i>X<sub>12</sub></i>	Pemimpin saya	4,287	0,779	Sangat Tinggi

	suka memberikan saran untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru			
<i>Mean dimensi Intellectual Stimulation</i>		4,162	Tinggi	
<i>Individualized Consideration</i>				
<i>X<sub>13</sub></i>	Pemimpin saya adalah orang yang suka untuk memberikan pengajaran dan pelatihan	4,531	0,692	Sangat Tinggi
<i>X<sub>14</sub></i>	Pemimpin saya memperlakukan saya sebagai seorang individu, dan bukan hanya sebagai anggota kelompok saja	4,297	0,756	Sangat Tinggi
<i>X<sub>15</sub></i>	Pemimpin saya menganggap suatu perbedaan kebutuhan, kemampuan dan pendapat individu adalah sesuatu hal yang wajar	4,325	0,794	Sangat Tinggi
<i>X<sub>16</sub></i>	Pemimpin saya membantu saya untuk dapat membangun	4,435	0,756	Sangat Tinggi



	potensi diri		
	<i>Mean</i> dimensi <i>Individualized Consideration</i>	4,397	Sangat Tinggi
	<i>Mean</i> secara keseluruhan variabel Kepemimpinan Transformasional	4,264	Sangat Tinggi

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata atau *mean* pada variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan adalah sebesar 4,264 yang mana masuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti mayoritas responden yang merupakan karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora meyakini bahwa atasan atau pemimpin mereka adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 3**  
**Analisis Deskriptif Variabel *Turnover Intention***

Item	Indikator	Mean	Simpangan Baku	Kategori
Y <sub>01</sub>	Tindakan mencari kesempatan untuk bekerja di tempat lain	1,943	0,856	Rendah
Y <sub>02</sub>	Pikiran untuk meninggalkan tempat kerja sekarang ini	1,517	0,825	Sangat Rendah
Y <sub>03</sub>	Perencanaan untuk bekerja di tempat kerja sekarang ini dalam jangka waktu tertentu saja (sementara) dan akan keluar setelahnya	1,799	0,835	Sangat Rendah
	<i>Mean</i> secara keseluruhan variabel <i>Turnover Intention</i>	1,753		Sangat Rendah

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata atau *mean* pada variabel *turnover intention* secara keseluruhan adalah sebesar 1,753 yang mana masuk ke dalam kategori sangat rendah. Hal ini berarti mayoritas responden yang merupakan karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora memiliki niat atau keinginan untuk keluar dan meninggalkan pekerjaan mereka yang sangat rendah.

**Tabel 4**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Item	Indikator	Mean	Simpangan Baku	Kategori
Z <sub>01</sub>	Perasaan bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini menyenangkan	4,081	0,806	Tinggi
Z <sub>02</sub>	Perasaan puas dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini	4,120	0,732	Tinggi
Z <sub>03</sub>	Pekerjaan yang dimiliki saat ini benar-benar disukai	4,163	0,778	Tinggi
Z <sub>04</sub>	Pekerjaan yang dimiliki sekarang menarik	4,139	0,815	Tinggi
Z <sub>05</sub>	Pekerjaan yang dimiliki saat ini dapat dinikmati	4,498	0,733	Sangat Tinggi
	<i>Mean</i> secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja	4,200		Tinggi

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata atau *mean* pada variabel kepuasan kerja secara keseluruhan adalah sebesar 4,200 yang mana masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti mayoritas responden yang merupakan karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora memiliki kepuasan kerja yang tinggi saat melakukan pekerjaan mereka.

**Evaluasi Pengukuran Model (*Outer Model*)**

**Uji Validitas**

**Validitas Konvergen**

Nilai yang dapat diterima dan dianggap cukup pada validitas konvergen ditunjukkan apabila nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dan apabila nilai *loading factor* pada indikator yaitu di bawah 0,5 harus melakukan pertimbangan untuk dihapus (Ghozali, 2014, p. 68). Selain itu, sebuah konstruk atau variabel dapat diterima jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 (Ghozali, 2014).

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*) (Pertama)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X <sub>01</sub>	0,608	Valid
	X <sub>02</sub>	0,645	Valid
	X <sub>03</sub>	0,693	Valid
	X <sub>04</sub>	0,705	Valid
	X <sub>05</sub>	0,672	Valid
	X <sub>06</sub>	0,718	Valid
	X <sub>07</sub>	0,665	Valid
	X <sub>08</sub>	0,661	Valid
	X <sub>09</sub>	0,644	Valid
	X <sub>10</sub>	0,649	Valid
	X <sub>11</sub>	0,645	Valid
	X <sub>12</sub>	0,677	Valid
	X <sub>13</sub>	0,729	Valid
	X <sub>14</sub>	0,657	Valid
	X <sub>15</sub>	0,747	Valid
	X <sub>16</sub>	0,771	Valid
<i>Turnover Intention</i> (Y)	Y <sub>01</sub>	0,861	Valid
	Y <sub>02</sub>	0,872	Valid
	Y <sub>03</sub>	0,864	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z <sub>01</sub>	0,852	Valid
	Z <sub>02</sub>	0,762	Valid
	Z <sub>03</sub>	0,823	Valid
	Z <sub>04</sub>	0,812	Valid
	Z <sub>05</sub>	0,761	Valid

Tabel 5 menunjukkan hasil perhitungan uji validitas konvergen yang pertama. Hasil dari uji validitas yang pertama ini menunjukkan bahwa semua indikator pada setiap variabel dikatakan valid karena semua nilai *outer loading* berada di atas 0,5 sehingga bisa diterima. Selain memperhatikan nilai *outer loading*, uji validitas juga memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* atau AVE dimana nilai AVE harus berada di atas 0,5.

Berdasarkan uji validitas konvergen yang pertama, nilai *Average Variance Extracted* atau AVE pada variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* sudah memenuhi kriteria minimal yaitu 0,5 sedangkan variabel kepemimpinan transformasional masih belum memenuhi kriteria sehingga harus dilakukan penghapusan indikator-indikator yang memiliki nilai *outer loading* terendah pada variabel tersebut dengan tujuan supaya nilai *Average Variance Extracted* atau AVE bisa meningkat dan sesuai dengan kriteria

minimal yaitu di angka 0,5. Indikator pada variabel kepemimpinan transformasional yang dihapus yaitu indikator X<sub>01</sub>, X<sub>02</sub>, X<sub>09</sub>, X<sub>10</sub> dan X<sub>11</sub>. Hal ini dikarenakan indikator tersebut termasuk ke dalam indikator dengan nilai *outer loading* terendah. Nilai *Average Variance Extracted* atau AVE pertama sebelum dilakukan penghapusan indikator dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE) (Pertama)**

Variabel	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,465	Tidak Valid
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,750	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,644	Valid

Setelah dilakukan penghapusan indikator X<sub>01</sub>, X<sub>02</sub>, X<sub>09</sub>, X<sub>10</sub> dan X<sub>11</sub> pada variabel kepemimpinan transformasional, maka hasil dari pengujian validitas konvergen kedua ditunjukkan pada tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*) (Kedua)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Keterangan	
Kepemimpinan Transformasional (X)	X <sub>03</sub>	0,692	Valid	
	X <sub>04</sub>	0,684	Valid	
	X <sub>05</sub>	0,683	Valid	
	X <sub>06</sub>	0,717	Valid	
	X <sub>07</sub>	0,677	Valid	
	X <sub>08</sub>	0,700	Valid	
	X <sub>12</sub>	0,682	Valid	
	X <sub>13</sub>	0,752	Valid	
	X <sub>14</sub>	0,688	Valid	
	X <sub>15</sub>	0,772	Valid	
	X <sub>16</sub>	0,792	Valid	
	<i>Turnover Intention</i> (Y)	Y <sub>01</sub>	0,861	Valid
		Y <sub>02</sub>	0,873	Valid
		Y <sub>03</sub>	0,864	Valid
	Kepuasan Kerja (Z)	Z <sub>01</sub>	0,850	Valid
		Z <sub>02</sub>	0,759	Valid
Z <sub>03</sub>		0,823	Valid	
Z <sub>04</sub>		0,812	Valid	
Z <sub>05</sub>		0,763	Valid	

Tabel 7 menunjukkan hasil perhitungan uji validitas konvergen yang keenam. Hasil dari uji validitas yang keenam ini menunjukkan bahwa semua indikator pada setiap variabel dikatakan valid karena semua nilai *outer loading* berada di atas 0,5 sehingga bisa diterima. Selain memperhatikan nilai *outer loading*, uji validitas juga memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* atau AVE dimana nilai

AVE harus berada di atas 0,5. Nilai *Average Variance Extracted* atau AVE keenam setelah dilakukan penghapusan indikator dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE) (Kedua)**

Variabel	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,509	Valid
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,750	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,644	Valid

Tabel 8 menunjukkan bahwa setelah melakukan penghapusan pada indikator-indikator variabel kepemimpinan transformasional, nilai *Average Variance Extracted* atau AVE meningkat menjadi sebesar 0,509 sehingga memenuhi kriteria nilai AVE minimal yaitu di atas 0,5. Terdapat 5 indikator yang telah dihapus supaya memenuhi nilai AVE minimal yaitu indikator  $X_{01}$ ,  $X_{02}$ ,  $X_{09}$ ,  $X_{10}$  dan  $X_{11}$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dianggap valid dan layak untuk masuk ke dalam tahap uji selanjutnya.

**Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan dapat diukur dengan cara membandingkan nilai *cross loading* antar variabel. Nilai pada *cross loading* yang lebih besar dikatakan memiliki validitas diskriminan yang lebih baik. Selain menggunakan *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diukur menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dimana dikatakan valid apabila nilainya di atas 0,5 (Ghozali, 2014).

**Tabel 9**  
**Hasil Latent Variable Correlations**

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	<i>Turnover Intention</i> (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	<b>1,000</b>	0,652	-0,517
Kepuasan Kerja (Z)	0,652	<b>1,000</b>	-0,554
<i>Turnover Intention</i> (Y)	-0,517	-0,554	<b>1,000</b>

Tabel 9 menunjukkan hubungan setiap variabel laten yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *turnover intention* atau dengan kata lain, menunjukkan nilai dari setiap variabel untuk

mengukur variabelnya sendiri. Berdasarkan hasil tersebut, hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transformasional sendiri adalah 1,000, variabel kepuasan kerja dengan kepuasan kerja sendiri adalah 1,000 dan variabel *turnover intention* dengan *turnover intention* sendiri adalah 1,000. Hal tersebut menunjukkan apabila konstruk tersebut dapat mengukur konstruksya sendiri dengan lebih baik dibanding untuk mengukur konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat dikatakan jika variabel-variabel dalam penelitian ini valid dan layak untuk masuk ke dalam tahap pengujian yang lain. Selain melihat laten *variable correlations*, uji validitas diskriminan juga melihat nilai *cross loading* seperti pada tabel 10.

**Tabel 10**  
**Hasil Cross Loading**

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	<i>Turnover Intention</i> (Y)
$X_{03}$	<b>0.692</b>	0.427	-0.351
$X_{04}$	<b>0.684</b>	0.405	-0.330
$X_{05}$	<b>0.683</b>	0.499	-0.388
$X_{06}$	<b>0.717</b>	0.414	-0.337
$X_{07}$	<b>0.677</b>	0.461	-0.402
$X_{08}$	<b>0.700</b>	0.434	-0.282
$X_{12}$	<b>0.682</b>	0.427	-0.361
$X_{13}$	<b>0.752</b>	0.461	-0.406
$X_{14}$	<b>0.688</b>	0.439	-0.294
$X_{15}$	<b>0.772</b>	0.527	-0.417
$X_{16}$	<b>0.792</b>	0.579	-0.447
$Y_{01}$	-0.399	-0.484	<b>0.861</b>
$Y_{02}$	-0.471	-0.518	<b>0.873</b>
$Y_{03}$	-0.471	-0.434	<b>0.864</b>
$Z_{01}$	0.510	<b>0.850</b>	-0.437
$Z_{02}$	0.500	<b>0.759</b>	-0.379
$Z_{03}$	0.475	<b>0.823</b>	-0.481
$Z_{04}$	0.464	<b>0.812</b>	-0.345
$Z_{05}$	0.626	<b>0.763</b>	-0.537

Tabel 10 menunjukkan bahwa indikator dari variabel-variabel seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada variabelnya sendiri apabila dibandingkan dengan indikator dari variabel-variabel lain. Dengan demikian, dapat dikatakan jika indikator dalam variabel-variabel tersebut memiliki nilai validitas diskriminan yang baik dan memenuhi kriteria dikarenakan setiap indikator dari variabel-variabel tersebut dapat mengukur variabelnya sendiri dengan lebih baik jika dibandingkan untuk mengukur variabel-variabel lainnya.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dapat disebut sebagai sebuah skala ataupun instrumen pengukur data dan hasilnya dimana akan dikatakan reliabel atau terpercaya apabila konsisten dalam memunculkan hasil yang sama setiap saat dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2014, p. 218). Pengukuran uji reliabilitas dapat dilakukan

menggunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Variabel dalam penelitian dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* tidak berada di bawah 0,7 (Sekaran & Bougie, 2016, p. 290).

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,919	0,903	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,900	0,862	Reliabel
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,900	0,833	Reliabel

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada variabel-variabel penelitian ini berada di atas 0,7 atau dapat dikatakan variabel-variabel penelitian ini reliabel. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing 0,919 dan 0,903. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing 0,900 dan 0,862. Variabel *turnover intention* memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing 0,900 dan 0,833.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk mengukur hubungan setiap variabel eksogen dan endogenya. Dalam evaluasi model struktural terdapat uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), *prediction relevance* ( $Q^2$ ), *path coefficient*, uji hipotesis dan terakhir yaitu uji pengaruh tidak langsung.

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi yang ditunjukkan berada di antara 0 dan 1. Apabila nilai koefisien determinasi semakin mendekati angka 0 (rendah) dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel-variabel independen dan variabel dependen tersebut lemah atau terbatas. Sedangkan nilai koefisien determinasi semakin mendekati angka 1 (tinggi) dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel-variabel independen dan variabel dependen tersebut kuat atau berpengaruh besar. Kategori yang dapat dikelompokkan dalam nilai koefisien determinasi yaitu nilai diatas 0,67 adalah baik atau kuat, nilai di atas 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67 adalah moderat, dan nilai di atas 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33 adalah lemah (Ghozali, 2014, p. 74).

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Variabel	Koefisien Determinasi ( $R^2$ )
Kepuasan Kerja (Z)	0,425
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,350

Tabel 12 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh kepada variabel kepuasan kerja sebesar 42,5% dan selebihnya sebesar 57,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya, variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh kepada variabel *turnover intention* sebesar 35,0 % dan selebihnya sebesar 65% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan hasil ini, nilai koefisien determinasi dari variabel-variabel di penelitian ini termasuk ke dalam kelompok moderat karena berada di antara nilai 0,33 dan 0,67 dikarenakan variabel dependen tidak mendapatkan pengaruh yang terlalu kuat (moderat) dari variabel independennya dan faktor-faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Prediction Relevance ( $Q^2$ )**

*Prediction relevance* ( $Q^2$ ) yaitu uji atau pengukuran mengenai seberapa baik atau kuatnya suatu nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya. Angka pada  $Q^2$  atau *Q-Square* yang memiliki nilai lebih besar dari 0 berarti dapat dikatakan bahwa model yang digunakan pada penelitian ini memiliki *predictive relevance*, dan sebaliknya apabila angka pada  $Q^2$  atau *Q-Square* memiliki nilai kurang dari atau lebih kecil sama dengan 0 maka dapat dikatakan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014, p.74). Berikut merupakan hasil dari perhitungan *prediction relevance*:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y)(1 - R^2 Z)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,350)(1 - 0,425)$$

$$Q^2 = 1 - (0,650)(0,575)$$

$$Q^2 = 1 - (0,37375)$$

$$Q^2 = 0,62625$$

Dari perhitungan menggunakan rumus *prediction relevance* di atas, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan untuk menjelaskan kedua variabel yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel *turnover intention* dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance* dikarenakan hasil perhitungan menunjukkan angka di atas atau lebih besar dari 0 sehingga dikatakan layak dan dapat dilakukan uji hipotesis.

**Path Coefficient**

*Path coefficient* yaitu model struktural yang memiliki tujuan untuk menguji signifikansi antara variabel konstruk. Apabila nilai koefisiennya bernilai positif maka pengaruh yang diberikan juga positif atau berbanding lurus, sedangkan apabila nilai koefisiennya negatif maka pengaruh yang diberikan juga negatif atau berbanding terbalik.

**Tabel 13**  
**Hasil Path Coefficient**

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Turnover Intention (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)		0,652	-0,271
Kepuasan Kerja (Z)			-0,378

Tabel 13 menunjukkan hasil *path coefficient* dari penelitian ini yang perhitungannya dibantu dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Berdasarkan tabel 4.22, hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja nilainya positif 0,652 yang mana dapat dikatakan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada bawahan atau karyawannya, maka bawahan atau karyawan tersebut akan semakin merasakan kepuasan dalam bekerja.

Hubungan kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* nilainya negatif 0,271 atau -0,271 yang mana dapat dikatakan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada bawahan atau karyawannya, maka semakin mengurangi tingkat *turnover intention* pada bawahan atau karyawan itu sendiri. Dengan kata lain semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada bawahan atau karyawannya, maka semakin mengurangi keinginan bawahan atau karyawan untuk keluar dan berhenti dari pekerjaannya.

Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* nilainya negatif 0,378 atau -0,378 yang mana dapat dikatakan jika kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka semakin mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan itu sendiri. Dengan kata lain semakin karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka semakin mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dan berhenti dari pekerjaannya.

#### Uji Hipotesis (Uji *t* dan *p value*)

Uji hipotesis adalah suatu pengukuran untuk menentukan dengan akurat apakah suatu hipotesis dapat diterima atau tidak kebenarannya sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa suatu hipotesis tersebut ditolak atau didukung (Sekaran & Bougie, 2016, p. 301). Suatu hipotesis akan diterima apabila tingkat signifikan dari nilai *p value* < 0,05 atau *T statistic* > 1,96. Sebaliknya, suatu hipotesis akan ditolak apabila tingkat signifikan dari nilai *p value* > 0,05 atau *T statistic* < 1,96 (Sekaran & Bougie, 2016, p. 301).

**Tabel 14**

#### Hasil Uji Hipotesis (Uji *t* dan *p value*)

Hubungan Antar Variabel	<i>t-statistic</i> hitung	<i>p Value</i> s	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Turnover Intention (Y)	2,607	0,009	<i>H</i> <sub>1</sub> diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Z)	12,612	0,000	<i>H</i> <sub>2</sub> diterima
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	4,634	0,000	<i>H</i> <sub>3</sub> diterima

Tabel 14 menunjukkan hasil uji hipotesis pada penelitian ini yang kemudian akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis Pertama (*H*<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis pertama mengenai hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* menunjukkan bahwa nilai *p value* sebesar 0,009 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,607. Hal ini dapat dikatakan bahwa nilai dari *p value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora, diterima.

#### 2. Hipotesis Kedua (*H*<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis kedua mengenai hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai *p value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* sebesar 12,612. Hal ini dapat dikatakan bahwa nilai dari *p value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora, diterima.

#### 3. Hipotesis Ketiga (*H*<sub>3</sub>)

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis ketiga mengenai hubungan antara variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* menunjukkan bahwa nilai *p value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* sebesar 4,634. Hal ini dapat dikatakan bahwa nilai dari *p value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, hipotesis ketiga

yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora, diterima.

**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Uji pengaruh tidak langsung adalah uji yang dilakukan untuk mengukur pengaruh tidak langsung pada variabel independen yaitu variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependennya yaitu variabel *turnover intention* melalui variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

**Tabel 15**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	t-statistic hitung	p Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0,246	4,108	0,000	H <sub>4</sub> diterima

Tabel 15 menunjukkan hasil dari uji pengaruh tidak langsung pada penelitian ini. Dapat dilihat berdasarkan tabel 4.32 kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* saat dimediasi oleh kepuasan kerja dimana arahnya negatif. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar negatif 0,246 atau -0,246 yang mana artinya semakin baik pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap karyawannya maka semakin meningkat juga kepuasan kerja karyawan yang secara bersamaan kemudian dapat mengurangi tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Selain itu, pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja yang menjadi hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) dalam penelitian ini diterima karena nilai *t*-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 4,108 dan nilai *p value* berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000.

**Pembahasan Penelitian**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian ini, ditemukan hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan yang bekerja di UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Uji hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya memberikan hasil bahwa nilai *p value* berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,009 dan nilai *t-statistic* berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2,607 sehingga telah memenuhi syarat dan dapat diterima. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan yang

memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja dapat mempengaruhi keinginan karyawan tersebut untuk keluar dan meninggalkan pekerjaan mereka menjadi lebih rendah. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga cenderung lebih bersikap suportif dan komunikatif terhadap bawahan atau karyawannya sehingga pemimpin lebih memiliki hubungan yang baik dengan bawahan atau karyawannya tersebut yang mana dapat mengurangi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian hipotesis H<sub>1</sub> dalam penelitian ini diterima.

Menurut hasil dari analisis deskriptif yang sudah dilakukan sebelumnya, nilai rata-rata atau *mean* dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 4,264 yang mana masuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora merasa bahwa pemimpin mereka adalah orang yang mampu memberikan pengaruh yang baik, memotivasi, memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi di tempat kerja, mau mendengar saran atau masukan, memberikan dukungan bagi karyawan dan mampu untuk membantu karyawan meningkatkan kualitas kerja lewat pelatihan dan pembelajaran. Selain itu, nilai rata-rata atau *mean* paling tinggi di variabel kepemimpinan transformasional terletak pada indikator item X<sub>13</sub> yaitu “Pemimpin saya adalah orang yang suka untuk memberikan pengajaran dan pelatihan“ dengan nilai sebesar 4,531 yang mana masuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut semakin memperjelas bahwa karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora memiliki pemimpin yang suka untuk memberikan pengajaran dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dari bawahan atau karyawan itu sendiri.

Pada variabel *turnover intention*, nilai rata-rata atau *mean* secara keseluruhan adalah sebesar 1,753 yang mana masuk ke dalam kategori sangat rendah. Hal ini berarti karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora memiliki niat atau keinginan untuk keluar dan meninggalkan pekerjaan mereka (*turnover intention*) yang sangat rendah. Nilai *mean* tertinggi terletak pada item Y<sub>01</sub> dengan nilai *mean* 1,943 atau masuk dalam kategori rendah yaitu “Saya selalu mencari kesempatan untuk bekerja di tempat lain“. Hal ini berarti karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora sendiri sangat sedikit yang berkeinginan mencari kesempatan bekerja di tempat lainnya.

Hubungan terkait nilai *mean* tertinggi dari *item* variabel kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* adalah semakin pemimpin suka atau sering memberikan pengajaran dan pelatihan kepada karyawannya maka semakin rendah juga tingkat keinginan karyawan tersebut untuk mencari kesempatan bekerja di tempat lainnya. Hal ini dikarenakan karyawan sendiri telah merasakan dampak positif yang diberikan oleh pemimpinnya sehingga kemampuan dan pengetahuan dari karyawan itu meningkat. Dengan karyawan merasa bahwa pemimpinnya memberikan pengaruh positif maka

loyalitas karyawan terhadap pemimpinnya juga lebih meningkat

Berdasarkan penjelasan pada paragraf-paragraf sebelumnya, dapat dikatakan bahwa hasil ini sejalan dengan pernyataan dari Mathieu dan Babiak (2015) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* dimana pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan atau organisasi dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, pemimpin yang memiliki sifat suka membantu dan sering berkomunikasi dengan bawahan atau karyawannya seperti yang ditunjukkan pada pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih memiliki hubungan yang baik dengan bawahan atau karyawan tersebut sehingga dapat mengurangi keinginan karyawan untuk memutuskan keluar dari pekerjaan mereka (Ohunakin et al., 2019).

Hasil penelitian ini juga selaras dengan pernyataan dari Oh dan Chhinzer (2020) yang menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan akan membuat komitmen yang dimiliki oleh karyawan kepada perusahaan semakin meningkat sehingga dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti dan keluar dari pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora ini sendiri, pemimpin sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga hal ini membuat karyawan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja yang mana pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dengan variabel kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori sangat tinggi dan variabel *turnover intention* termasuk dalam kategori sangat rendah pada analisis deskriptif *mean*. Selain itu pada pengujian *path coefficient* juga menunjukkan hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* yaitu sebesar -0,271 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kajian tentang pengaruh negatif kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* terbukti benar.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, ditemukan hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Uji hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya memberikan hasil bahwa nilai *p value* berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* berada di atas 1,96 yaitu sebesar 12,612 sehingga telah memenuhi syarat dan dapat diterima. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan tersebut. Selain itu, pemimpin

dengan gaya kepemimpinan transformasional juga mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan dan mampu mewujudkan lingkungan kerja yang baik sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi lebih tinggi. Dengan demikian hipotesis  $H_2$  dalam penelitian ini diterima.

Pada variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata atau *mean* secara keseluruhan adalah sebesar 4,200 yang mana masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora merasakan kepuasan kerja yang tinggi di tempat mereka bekerja. Nilai *mean* tertinggi terletak pada item  $Z_{05}$  dengan nilai *mean* 4,498 atau masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu "Saya menikmati pekerjaan yang saya miliki saat ini". Hal ini berarti karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora sendiri sangat menikmati pekerjaan yang mereka miliki pada saat ini.

Hubungan terkait nilai *mean* tertinggi dari *item* variabel kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja adalah apabila pemimpin suka atau sering memberikan pengajaran dan pelatihan kepada karyawannya maka karyawan tersebut semakin dapat menikmati pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan pemimpin yang selalu memberikan pengajaran dan pelatihan akan mendapatkan penilaian yang baik dari karyawannya bahwa pemimpin tersebut ingin karyawan untuk selalu berkembang. Ini juga akan menjadikan karyawan menganggap pemimpinnya lebih perhatian sehingga karyawan merasa dapat menikmati pekerjaannya dengan lebih baik.

Berdasarkan penjelasan pada paragraf-paragraf sebelumnya, dapat dikatakan bahwa hasil ini sejalan dengan pernyataan dari Rajesh et al. (2019) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dimana pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan di tempat kerja mereka. Eliyana et al. (2019) juga menyebutkan bahwa karyawan akan lebih merasakan kepuasan pada pekerjaan mereka apabila pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional dapat dikatakan mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil penelitian ini juga selaras dengan pernyataan dari Long et al. (2014) yang menyatakan bahwa pemimpin yang dapat menciptakan hubungan baik dengan karyawan dan mampu untuk mewujudkan lingkungan kerja yang baik seperti yang ditunjukkan oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, dapat mengurangi *stress* kerja yang dialami oleh karyawan sehingga pada akhirnya juga akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora ini sendiri, pemimpin juga telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga tingkat kepuasan kerja pada karyawan juga semakin meningkat atau tinggi. Hal ini dibuktikan dengan variabel kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori sangat

tinggi dan variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi pada analisis deskriptif *mean*. Selain itu pada pengujian *path coefficient* juga menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja yaitu sebesar 0,652 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kajian tentang pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja terbukti benar.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian ini, ditemukan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan yang bekerja di UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Uji hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya memberikan hasil bahwa nilai *p value* berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* berada di atas 1,96 yaitu sebesar 4,634 sehingga telah memenuhi syarat dan dapat diterima. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang dialami karyawan memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan itu sendiri. Semakin tinggi rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya maka akan mengurangi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja. Dengan demikian hipotesis  $H_3$  dalam penelitian ini diterima.

Hubungan terkait nilai *mean* tertinggi dari *item* variabel kepuasan kerja dengan *turnover intention* adalah semakin karyawan dapat menikmati pekerjaan yang mereka miliki dan kerjakan maka keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain juga semakin rendah. Hal ini dikarenakan karyawan yang menikmati pekerjaan mereka akan merasakan kenyamanan dan kebahagiaan di tempat kerja sehingga tidak muncul pikiran untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dan mencari pekerjaan yang baru. Selain itu kepuasan kerja yang tinggi juga mendorong karyawan untuk lebih loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sehingga *turnover intention* juga berkurang.

Berdasarkan penjelasan pada paragraf sebelumnya, dapat dikatakan bahwa hasil ini sejalan dengan pernyataan dari Samad et al. (2020) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* dimana semakin tinggi rasa puas karyawan akan pekerjaan yang mereka miliki atau lakukan maka akan mengurangi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Wang et al. (2020) juga menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja pada karyawan juga mengarah kepada penurunan tingkat *turnover intention* pada karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pada karyawan yang lebih tinggi akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya lebih signifikan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan Jabeen et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi dasar kekuatan dan motivasi yang dapat mencegah karyawan memiliki pemikiran lebih jauh untuk meninggalkan

atau keluar dari tempat mereka bekerja saat ini. Dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora ini sendiri, karyawan merasakan kepuasan kerja di tempat mereka bekerja sehingga dengan demikian dapat menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dengan variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi dan variabel *turnover intention* termasuk dalam kategori sangat rendah pada analisis deskriptif *mean*. Sedangkan pada pengujian *path coefficient* menunjukkan terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* yaitu sebesar -0,378 sehingga dapat dikatakan bahwa pembahasan mengenai adanya pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* benar adanya.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, ditemukan hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan yang bekerja di UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Uji hipotesis atau uji pengaruh tidak langsung yang telah dilakukan sebelumnya memberikan hasil bahwa nilai *p value* berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* berada di atas 1,96 yaitu sebesar 4,108 sehingga telah memenuhi syarat dan dapat diterima. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Dengan gaya kepemimpinan yang kuat seperti kepemimpinan transformasional dapat membuat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi dan *turnover intention* yang lebih rendah. Dengan demikian hipotesis  $H_4$  dalam penelitian ini diterima.

Hubungan terkait nilai *mean* tertinggi dari *item* variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *turnover intention* adalah pemimpin yang suka untuk memberikan pengajaran dan pelatihan kepada karyawannya maka akan membuat karyawan tersebut dapat menikmati pekerjaan yang mereka miliki sekaligus dapat mengurangi keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lainnya. Hal ini dikarenakan semakin pemimpin memberikan pengajaran dan pelatihan kepada karyawan maka membuat karyawan merasakan bahwa mereka dihargai, diperhatikan dan merasa pemimpin berusaha untuk membantu perkembangan mereka sehingga karyawan sendiri semakin menikmati pekerjaan yang dimiliki. Selain itu dengan semakin karyawan menikmati pekerjaan yang mereka miliki saat ini maka keinginan mereka untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain juga semakin berkurang karena karyawan sudah merasakan bahwa pekerjaannya dapat membuat mereka bahagia dan nyaman.



Berdasarkan penjelasan pada paragraf sebelumnya, dapat dikatakan bahwa hasil ini selaras dengan pernyataan dari Manoppo (2020) yang menjelaskan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan atau organisasi maka dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan persepsi dari karyawan sehingga dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya mampu mengurangi konflik atau permasalahan yang terjadi dalam suatu perusahaan termasuk *turnover intention* pada karyawan. Ali et al. (2014) juga berpendapat bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang mana secara bersamaan juga berhubungan negatif dengan *turnover intention* pada karyawan. Ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin maka akan meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya dan juga sekaligus mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan dari Duffield et al. (2015) yang menyatakan bahwa sifat kepemimpinan yang kuat seperti ditunjukkan pada pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mengarah kepada kepuasan kerja pada karyawan yang lebih tinggi dan tingkat *turnover intention* karyawan yang lebih rendah. Dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan UMKM sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora ini terbukti pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga kepuasan kerja karyawan semakin meningkat diikuti dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang semakin menurun. Hal ini dibuktikan dengan variabel kepemimpinan transformasional masuk ke dalam kategori sangat tinggi, variabel kepuasan kerja masuk ke dalam kategori tinggi dan *turnover intention* masuk ke dalam kategori sangat rendah pada analisis deskriptif *mean* yang telah dibahas sebelumnya. Selain itu berdasarkan uji pengaruh tidak langsung yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention* ketika dimediasi oleh kepuasan kerja yaitu sebesar -0,246 yang berarti kajian mengenai adanya pengaruh negatif antara kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* saat dimediasi oleh kepuasan kerja terbukti benar.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pada penelitian ini telah didapatkan hasil yang dapat ditarik kesimpulannya bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan UMKM yang bekerja pada sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Hal ini berarti semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan

transformasional kepada karyawannya maka akan membuat tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dan meninggalkan pekerjaannya semakin berkurang.

2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan UMKM yang bekerja pada sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Hal ini berarti semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawannya maka semakin karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka miliki atau lakukan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan UMKM yang bekerja pada sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Hal ini berarti semakin karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka miliki atau lakukan maka semakin berkurang juga keinginan karyawan untuk keluar dan meninggalkan pekerjaannya.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada karyawan UMKM yang bekerja pada sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora. Hal ini berarti semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawannya maka semakin meningkat juga kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan sekaligus dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dan meninggalkan pekerjaannya.

### Saran

Berdasarkan hasil pada penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Bagi Pelaku Bisnis

Menurut hasil penelitian yang telah didapatkan, saran yang dapat diberikan untuk pelaku bisnis khususnya bisnis UMKM yang bergerak di sektor makanan dan minuman dibagi menjadi 3 yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention* karyawan. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang dikaji adalah gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan tanggapan dari para responden yang merupakan karyawan UMKM yang bekerja di sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora, maka saran yang dapat diberikan setelah dilakukannya analisis uji statistik menurut sudut pandang kepemimpinan transformasional adalah pelaku bisnis perlu membantu karyawan untuk dapat mengembangkan potensi diri mereka lebih baik lagi dengan cara memberikan motivasi, memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi di tempat

kerja, memberikan masukan hingga memberikan dukungan lewat pelatihan dan pembelajaran. Pelaku bisnis juga harus memiliki sikap yang lebih suportif dan komunikatif terhadap karyawannya supaya hubungan dengan karyawan akan selalu terjalin dengan baik sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan itu sendiri. Selain itu pelaku bisnis perlu juga untuk selalu mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan supaya terjadi sinergi antara pemimpin dengan karyawan sehingga tujuan dan target dari suatu bisnis atau perusahaan dapat tercapai dengan baik. Pendapat atau masukan dari karyawan tadi dapat disalurkan melalui kegiatan seperti diskusi hingga rapat kerja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah diperoleh dari sudut pandang kepuasan kerja, maka saran yang dapat diberikan adalah pelaku bisnis perlu membuat karyawannya merasa senang atas pekerjaan yang mereka miliki atau lakukan dengan cara seperti memberikan penghargaan, pembinaan, pelatihan dan melakukan komunikasi yang lebih aktif dengan karyawan. Hal ini dikarenakan apabila kepuasan kerja pada karyawan tinggi maka karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang positif dimana dapat dibuktikan dengan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*) yang rendah, produktivitas semakin meningkat, ketidakhadiran yang rendah atau menurun dan kualitas kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, juga penting untuk pemilik bisnis dapat membangun rasa senang karyawan sehingga karyawan dapat menikmati pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu pelaku bisnis perlu untuk membangun suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan dengan cara seperti mendukung kebutuhan karyawan, memfasilitasi karyawan sesuai dengan kebutuhan di tempat kerja hingga mengadakan acara kebersamaan secara rutin. Untuk mengetahui apakah karyawan sudah mengalami kepuasan kerja dalam tempat kerja atau belum, maka pemimpin atau pemilik bisnis dapat juga membuat angket atau kuesioner yang berisi pertanyaan tentang kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap atasan hingga kepuasan terhadap rekan kerja untuk kemudian disebarkan kepada karyawan secara langsung. Penyebaran angket atau kuesioner ini dilakukan dengan tujuan supaya pemilik bisnis dapat mengukur sejauh mana kepuasan kerja pada karyawan secara lebih akurat dan juga untuk mengetahui hal-hal yang sifatnya rahasia atau tertutup seperti

kepuasan terhadap gaji atau upah pada karyawan.

Menurut sudut pandang *turnover intention*, saran yang dapat diberikan adalah pelaku bisnis perlu membuat karyawan yang bekerja untuk tidak memikirkan hal-hal yang mengarah pada keinginan mereka meninggalkan pekerjaan dengan cara menjalin hubungan yang baik dengan karyawan dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik atau mendukung bagi karyawan itu sendiri. Hal ini perlu dilakukan karena apabila tingkat *turnover intention* pada karyawan meningkat akan memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan itu sendiri seperti menurunnya produktivitas kerja, kualitas kerja dan semangat kerja. Efek negatif lainnya dari peningkatan *turnover intention* karyawan juga dapat menyebabkan perusahaan mengalami kerugian karena perusahaan akan kehilangan sumber daya manusia yang terlatih serta kerugian pada finansial karena harus melakukan perekrutan karyawan baru untuk menggantikan karyawan lama yang keluar tersebut. Selain itu, untuk membuat karyawan yang bekerja merasa tidak ingin meninggalkan tempat kerja mereka sekarang ini dan tidak berkeinginan mencari kesempatan bekerja di tempat lain, maka pemilik bisnis juga perlu untuk mengusahakan supaya bisnis atau perusahaannya memiliki nilai tambah bagi karyawan dibandingkan bisnis ataupun perusahaan lain. Cara yang dapat dilakukan adalah seperti membangun budaya perusahaan yang mendukung kinerja karyawan, memfasilitasi karyawan untuk berkembang lewat pelatihan dan pembelajaran, hingga memberikan upah yang sesuai dengan hasil kinerja dan nilai atau *value* dari karyawan itu sendiri.

## 2. Bagi Karyawan

Saran yang dapat diberikan untuk karyawan khususnya karyawan yang bekerja pada bisnis UMKM yang bergerak di sektor makanan dan minuman dibagi menjadi 3 yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan jawaban dari para responden pada penelitian ini yang merupakan karyawan UMKM yang bekerja di sektor makanan dan minuman di kabupaten Blora, maka saran yang dapat diberikan pada karyawan adalah untuk memanfaatkan dan mengoptimalkan semua kegiatan ataupun aktivitas yang diberikan oleh pemimpin untuk pengembangan potensi seperti pemimpin memberikan pelatihan, pembelajaran, motivasi dan dukungan

supaya keterampilan, kinerja dan kualitas kerja bisa meningkat.

Berdasarkan hasil analisis yang telah diperoleh dari sudut pandang kepuasan kerja, maka saran yang dapat diberikan kepada karyawan adalah dengan membalas kepercayaan, penghargaan, pembinaan, pelatihan dan komunikasi yang diberikan oleh pemimpin untuk menjamin kepuasan kerja serta untuk mewujudkan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan yaitu dengan cara meningkatkan kualitas kinerja, rasa hormat, tanggung jawab serta loyalitas kepada pemimpin dan perusahaan itu sendiri.

Menurut sudut pandang *turnover intention*, saran yang dapat diberikan kepada karyawan adalah dengan menghargai segala usaha yang telah diberikan pemimpin untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan serta berusaha menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan supaya karyawan tidak mudah untuk memutuskan keluar dari pekerjaannya yaitu dengan cara memberikan seluruh pikiran, kemampuan, tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi kepada pemimpin dan perusahaan.

### 3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Pada penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan yang menyebabkan perlunya dilakukan penelitian lanjutan lainnya untuk memperdalam kajian mengenai topik pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Pada penelitian ini terdapat keterbatasan yaitu hanya meneliti pada bisnis UMKM yang bergerak di sektor makanan dan minuman sehingga perlu untuk dilakukan perluasan terhadap objek penelitian seperti penelitian yang dilakukan di sektor perbankan, teknologi, pendidikan dan lain sebagainya. Selain itu, penelitian ini juga masih dilakukan dalam lingkup yang kecil yaitu di kabupaten Blora saja yang wilayahnya tidak terlalu luas dimana juga tidak dapat mencakup jumlah responden yang banyak sehingga perlu untuk dilakukan penelitian lanjutan lainnya dalam lingkup yang lebih besar atau luas seperti di kota-kota besar atau di seluruh pulau Jawa.

## DAFTAR REFERENSI

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353–377. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Akkerman, A., Kef, S., & Meininger, H. P. (2018). Job satisfaction of people with intellectual disabilities: the role of basic psychological need fulfillment and workplace participation. *Disability and Rehabilitation*, 40(10), 1192–1199. <https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1294205>
- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810–838. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181>
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention. *In Life Science Journal*, 11(5), 48-53. <http://www.lifesciencesite.com48http://www.lifesciencesite.com.9>
- Al-Musaddeq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Arjanto, D. (2021, Desember 12). Mengenal UMKM: Soal Kriteria dan Jumlahnya Tembus Puluhan Juta. *bisnis.tempo.co*. <https://bisnis.tempo.co/read/1538411/mengenal-umkm-soal-kriteria-dan-jumlahnya-tembus-puluhan-juta>
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kolaborasi Pemimpin dan Pegawai*. <https://www.bkn.go.id/kepemimpinan-transformasional-dalam-meningkatkan-kolaborasi-pemimpin-dan-pegawai/>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. (2022). *Jumlah Restoran/Rumah Makan Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah 2019-2021*. <https://jateng.bps.go.id/indicator/16/119/1/jumlah-restoran-rumah-makan-menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-jawa-tengah.html>
- Bettis, R. A., Helfat, C. E., & Shaver, J. M. (2016). The necessity, logic, and forms of replication. *Strategic Management Journal*, 37(11), 2193–2203. <https://doi.org/10.1002/smj.2580>
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2020). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings*,

- 37(2), 170–174.  
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.783>
- Blau, P.M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge, New York.
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(2), E164–E174.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12318>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brown, S., Marinan, J., & Patridge, M. A. (2020). The Moderating Effect of Servant Leadership On Transformational, Transactional, Authentic and Charismatic Leadership. *Journal of International Business Disciplines*, 15(2), 67–87.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65398129/Servant\\_Leadership\\_JIBDnov20-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655826611&Signature=XEuDA7shLzHoA~z4sjRlh-kEcgNrYLYtLh6ljp-Aid6eHfGHMlupf0u4DytmRYojR0SMq78B7c5T8nZu64HyotVb4TR8udf1-e-oZ~HbGqcHmkm9AMK-gNleO50woLP3OPRqhotlK6jZBj-mKbAxjKaHr-fGwo3StuORGDdueA0xuVRpd3G9tcrvmgEZK7xUhdK~XPLKq3BcyAgq-WbHNzN7zrfzChP859T0jOk5Pd5WouDAj45lBhrdr0tjGy1dLtc~EokBclot2bq~zMcqankVKq9cwNKeA-edNSckNqdsCUkaM3KwhhGoss13Ed8hWmd0~LjX3cVMJpE9WBQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65398129/Servant_Leadership_JIBDnov20-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655826611&Signature=XEuDA7shLzHoA~z4sjRlh-kEcgNrYLYtLh6ljp-Aid6eHfGHMlupf0u4DytmRYojR0SMq78B7c5T8nZu64HyotVb4TR8udf1-e-oZ~HbGqcHmkm9AMK-gNleO50woLP3OPRqhotlK6jZBj-mKbAxjKaHr-fGwo3StuORGDdueA0xuVRpd3G9tcrvmgEZK7xUhdK~XPLKq3BcyAgq-WbHNzN7zrfzChP859T0jOk5Pd5WouDAj45lBhrdr0tjGy1dLtc~EokBclot2bq~zMcqankVKq9cwNKeA-edNSckNqdsCUkaM3KwhhGoss13Ed8hWmd0~LjX3cVMJpE9WBQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: Focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23(4), 219–236.  
<https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1552403>
- Cahya, K. D. (2018, Januari 2). Kurang Apresiasi, 30 Persen Pekerja Indonesia Ingin Pindah Kerja. *lifestyle.kompas.com*.  
<https://lifestyle.kompas.com/read/2018/01/02/214530820/kurang-apresiasi-30-persen-pekerja-indonesia-ingin-pindah-kerja>
- Caillier, J. G. (2018). Can Changes in Transformational-Oriented and Transactional-Oriented Leadership Impact Turnover over Time? *International Journal of Public Administration*, 41(12), 935–945.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300918>
- Cekmecelioglu, H. G., Gonsel, A., & Ulutas, T. (2012). Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 363–369.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1012>
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034–2053.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200–1216.  
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0118>
- Deloitte Global Millennial And Gen Z Survey. (2021). A call for accountability and action. *deloitte.com*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-millennial-survey-2021.pdf>
- Dewi, H. K. (2021, September 25). Bisnis F&B menjanjikan, Informa Markets luncurkan marketplace Saladplate Indonesia. *Peluangusaha.Kontan.co.id*.  
<https://peluangusaha.kontan.co.id/news/bisnis-fb-menjanjikan-informa-markets-luncurkan-marketplace-saladplate-indonesia>
- Dimiyati, V. (2020, Juli 2020). Industry F&B dan Hospitality Terkena Dampak Parah Akibat Corona. *inews.id*.  
<https://www.inews.id/travel/kuliner/industry-fb-dan-hospitality-terkena-dampak-parah-akibat-corona>
- Dinas Komunikasi dan Informasi Kabupaten Blora. (2021, Januari 15). *Blora Kembangkan Kampung UMKM*.  
<https://www.blorakab.go.id/index.php/public/berita/detail/2582/blora-kembangkan-kampung-umkm>
- Dodanwala, T. C., & Santoso, D. S. (2021). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1(1), 1–20.  
<https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1048>
- Donkor, F., Appienti, W. A., & Achiaah, E. (2022). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment. *Public Organization Review*, 22(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00509-5>

- Duffield, C., Roche, M., Dimitrelis, S., & Frew, B. (2015). Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews*, 5(1), 57-64. <https://doi.org/10.2147/nrr.s46155>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanriverdi, H. (2015). The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(11), 385–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Faupel, S., & Sub, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change—An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferguson, M., Carlson, D., Boswell, W., Whitten, D., Butts, M. M., & Kacmar, K. M. (Micki). (2016). Tethered to work: A family systems approach linking mobile device use to turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 520–534. <https://doi.org/10.1037/apl0000075>
- Fernandes, A. A. R. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International Journal of Law and Management*, 60(5), 1087–1096. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7<sup>th</sup> ed.)*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: An illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hardum, S. E. (2021, Maret 29). Sektor Makanan dan Minuman Penyumbang PDB Industri Nonmigas Terbesar. *Beritasatu.com*. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/752649/sektor-makanan-dan-minuman-penyumbang-pdb-industri-nonmigas-terbesar>
- Hidayat, T., Fahmy, R., Sari, D. K., Mergeresa, F., & Fernando, Y. (2021). COVID-19 Outbreak Effects on Leadership, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Mediating Model of Indonesian Banking Sector. *International Journal of Industrial Management*, 10(1), 113–128. <https://doi.org/10.15282/ijim.10.1.2021.6011>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31–43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Holt, S. (2018). *Engaging Generation Y: The Millennial Challenge*, 4(12), 211–222. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4_12)
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hsiao, A., Ma, E., & Auld, C. (2017). Organizational Ethnic Diversity and Employees' Satisfaction With Hygiene and Motivation Factors—A Comparative IPA Approach. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1181020>
- Huffman, A. H., & Olson, K. J. (2017). Gender Differences in Perceptions of Resources and Turnover Intentions of Work-Linked Couples in Masculine Occupations. *Stress and Health*, 33(4), 309–321. <https://doi.org/10.1002/smi.2709>
- Hutahayan, B., & Wahyono. (2019). A review and research agenda in business model innovation. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(3), 264–287. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2017-0073>
- Integrity Indonesia. (2018). Turnover Saja Tidak Cukup, Ketahui Siapa yang Resign Dari Perusahaan. *Integrity-indonesia.com*. <https://www.integrity-indonesia.com/id/blog/2018/03/15/turnover-saja-tak-cukup-ketahui-siapa-yang-resign-dari->

- [perusahaan/#:~:text=Mengacu%20pada%20Gallup%2C%20turnover%20yang,satu%20perusahaan%20dengan%20perusahaan%20lainnya.](#)
- Irfan, U., & Rehman, K. (2015). Effect of genders of leader (transformational / transactional), satisfaction with the leader on employee turnover intention. *Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review*, 4(6), 97-104. [https://www.researchgate.net/publication/286623813\\_EFFECT\\_OF\\_GENDER\\_OF LEADER TRANSFORMATIONAL TRANSACTIONAL SATISFACTION WITH THE LEADER ON EMPLOYEE TURN OVER INTENTION](https://www.researchgate.net/publication/286623813_EFFECT_OF_GENDER_OF_LEADER_TRANSFORMATIONAL_TRANSACTIONAL_SATISFACTION_WITH_THE_LEADER_ON_EMPLOYEE_TURNOVER_INTENTION)
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Jeong, Y. (2019). Boss is the number one reason why employees quit, 90% of employees think about leaving their organization. *The JoongAng*. <https://news.joins.com/article/23508545>
- Jin, S., Seo, M. G., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 27(1), 64–84. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002>
- Karatepe, O. M., & Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of Management Development*, 36(8), 1029–1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2016-0141>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Kekinian*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpalu/baca-artikel/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>
- Kementerian Perindustrian. (2021, Januari 19). *Pandemi Ubah Pola Konsumsi, Industri Makanan Perlu Berinovasi*. <https://kemenperin.go.id/artikel/22227/Pandemi-Ubah-Pola-Konsumsi,-Industri-Makanan-Perlu-Berinovasi>
- Kerdipitak, C., & Jermstipparsert, K. (2020). The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586–594. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.86>
- Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure. *Advances in Hospitality and Leisure*, 15(1), 61–84. <https://doi.org/10.1108/s1745-354220190000015004>
- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: A multilevel investigation in three countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214201>
- Lan, Chang, Ma, Zhang, & Chuang. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(12), 3465-3478. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Legutko, B. J. (2020). An Exploration of Authentic, Servant, Transactional, and Transformational Leadership Styles in Fortune 500 CEO Letters. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 44–51. <https://doi.org/10.1002/jls.21683>
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117–124. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521>
- Lusiani, A. (2022, Juni 9). Accession Rate. *Ukmindonesia.id*. <https://www.ukmindonesia.id/baca-deskripsi-posts/accession-rate>
- Mahlasela, S., & Chinyamurindi, W. T. (2020). Technology-related factors and their influence on turnover intentions: A case of government employees in South Africa. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(3), 1-11. <https://doi.org/10.1002/isd2.12126>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Marshall, C. (2020). Analysis of a comprehensive wellness program's impact on job satisfaction in the workplace. *International*

- Hospitality Review*, 34(2), 221–241. <https://doi.org/10.1108/ihr-05-2020-0014>
- Masood, S., Siddiqui, G. K., Lodhi, H., & Shahbaz, S. (2020). Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487–495. [www.publishing.globalcsrc.org/jafee](http://www.publishing.globalcsrc.org/jafee)
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Muiz, A. (2019, Oktober 1). Kuliner Koplakan, Nyaman dan Tertata. *Suaramerdeka.com*. <https://www.suaramerdeka.com/jawa-tengah/amp/pr-04111517/kuliner-koplakan-nyaman-dan-tertata?page=2>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Neuman, W.L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (7<sup>th</sup>)*. Pearson Education Limited
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27–55. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016>
- Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 1089–1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(4), 441–470. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795>
- Oliveira, L. B., & da Costa, E. M. T. C. M. (2019). Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 38–53. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0049>
- Portal Berita Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. (2021). *UMKM Blora Dibimbing Memajukan Produk dan Pemasaran*. <https://jatengprov.go.id/beritadaerah/umkm-blora-dibimbing-memajukan-produk-dan-pemasaran/>
- Pradana, A. R. (2021, Maret 14). Tips Usaha Minuman Kekinian, Harga Mulai Rp. 5000, Omzet Per Bulan Bisa Rp 60 Juta. *Kompas.com*. <https://regional.kompas.com/read/2021/03/14/121500578/tips-usaha-minuman-kekinian-harga-mulai-rp-5000-omzet-per-bulan-bisa-rp-60?page=all>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Rajesh, J. I., Prikshat, V., Shum, P., & Suganthi, L. (2019). Follower emotional intelligence: A mediator between transformational leadership and follower outcomes. *Personnel Review*, 48(5), 1239–1260. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0285>
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 1(1), 511–518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097–2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*,

- 42(1), 130–143.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2021). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57-76.  
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>
- Sari, F. M. (2018, Januari 5). Terkuak, 30 Persen Karyawan RI Ingin Pindah Kerja. *m.liputan6.com*.  
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3216157/terkuak-30-persen-karyawan-ri-ingin-pindah-kerja>
- Seitz, S. R., & Owens, B. P. (2021). Transformable? A multi-dimensional exploration of transformational leadership and follower implicit person theories. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 95–109.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1830761>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach (7<sup>th</sup> ed.)*. John Wiley & Sons Ltd.
- Sharfras Navas, M. A., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional Intelligence: A Review of Emotional Intelligence Effect on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Stress. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development (IJASRD)*, 5(6), 1-7.  
<https://doi.org/10.26836/ijasrd/2018/v5/i6/50602>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Helicon*, 7(6), 1-8.  
<https://doi.org/10.1016/j.helicon.2021.e07334>
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sullivan, G. S. (2019). Servant Leadership: Research. In *Servant Leadership in Sport*. Springer International Publishing, 1(1), 67-79.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-11248-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11248-6_4)
- Suryowati, E. (2021, Agustus 26). Industri FnB Indonesia Dilirik Dunia. *JawaPos.com*.  
<https://www.jawapos.com/ekonomi/bisnis/26/08/2021/industri-fnb-indonesia-dilirik-dunia/>
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2021). Service employees' workplace fun and turnover intention: the influence of psychological capital and work engagement. *Management Research Review*, 45(3), 363-380. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0768>
- Tran, T.V. (2009). *Developing Cross Cultural Measurement*. Oxford: University Press.
- Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Wang, Y., Hu, N., Zuo, J., & Rameezdeen, R. (2020). Project Management Personnel Turnover in Public Sector Construction Organizations in China. *Journal of Management in Engineering*, 36(2), 1-13.  
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000735](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000735)
- Winarto, Y. (2022, Maret 20). Food and beverage (F&B) masih di peringkat atas tren bisnis waralaba 2020. *industri.kontan.co.id*.  
<https://industri.kontan.co.id/news/food-and-beverage-fb-masih-di-peringkat-atas-tren-bisnis-waralaba-2020?page=all>
- Yanchus, N. J., Periard, D., Moore, S. C., Carle, A. C., & Osatuke, K. (2015). Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention in VHA Mental Health Employees: A Comparison Between Psychiatrists, Psychologists, Social Workers, and Mental Health Nurses. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(3), 219–244.  
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014953>
- Yuillyana. (2021, September 4). Tren Kopi Kekinian di Indonesia yang Merajalela. *Kompas.tv*.  
<https://www.kompas.tv/article/208140/tren-kopi-kekinian-di-indonesia-yang-merajalela>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, Indonesia ed., Publisher PT Indeks, Jakarta
- Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M., Ordonez de Pablos, P., & He, W. (2018). Exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning: a perspective of social exchange theory. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1964–1978.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1296824>
- Zyl, V. L. E., Olckers, C., & Roll, L. C. (2020). The Psychometric Properties of the Grit-O Scale Within the Twente Region in Netherlands: An ICM-CFA vs. ESEM Approach. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 796-813.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00796>