



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**PENGARUH *TURNOVER INTENTION* DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP TINGKAT RETENSI KARYAWAN**

DI PT XYZ



ANARGYA ZEVA IZDIHAR

NIM 2105421094

**Skripsi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Administrasi Bisnis**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS TERAPAN
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

2025



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ABSTRAK

ANARGYA ZEVA IZDIHAR. Pengaruh *Turnover intention* Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Di PT XYZ. Jurusan Administrasi Niaga 2025.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai dampak *turnover intention* dan cara memimpin terhadap retensi karyawan untuk tetap bekerja di PT XYZ. Masalah retensi yang berkaitan dengan kehadiran tenaga kerja menjadi hal penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena tingginya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat mengganggu stabilitas dan produktivitas perusahaan. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan kausal, serta analisis data dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *turnover intention* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, ditunjukkan oleh nilai *t*-statistic sebesar 0,531 dan *p*-value 0,126. Meskipun hasilnya tidak signifikan secara statistik, arah hubungan yang ditemukan tetap sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa meningkatnya intensi untuk keluar cenderung menurunkan keinginan bertahan karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai *t*-statistic sebesar 1,753 dan *p*-value 0,080. Ini menandakan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan mendukung dalam meningkatkan loyalitas serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan *turnover intention* dalam memengaruhi retensi karyawan di PT XYZ. Implikasi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak manajemen dalam menyusun strategi pengelolaan SDM yang lebih optimal, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: *Turnover Intention*, Cara Memimpin, Retensi Karyawan



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ABSTRACT

ANARGYA ZEVA IZDIHAR. *The Influence of Turnover intention and Leadership Style on Employee Retention at PT XYZ. Business Administration Department, 2025.*

The purpose of this study was to assess the impact of turnover intention and leadership style on employee retention at PT XYZ. Retention issues related to employee presence are crucial in human resource management, as high employee desire to leave an organization can disrupt the company's stability and productivity. The methodology used in this study was quantitative with a causal approach, and data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) techniques through SmartPLS software. The results revealed that turnover intention did not have a significant effect on employee retention, indicated by a t-statistic of 0.531 and a p-value of 0.126. Although the results were not statistically significant, the direction of the relationship found was still in line with the theory that increasing turnover intention tends to decrease employee retention. Conversely, leadership style was shown to have a significant effect on employee retention, with a t-statistic of 1.753 and a p-value of 0.080. This indicates that the more effective the leadership style applied, the higher the employee retention rate. These findings emphasize the importance of a participatory, communicative, and supportive leadership style in increasing employee loyalty and engagement with the organization. In conclusion, leadership style is a more dominant factor than turnover intention in influencing employee retention at PT XYZ. The implications of this research are expected to serve as a reference for management in developing more optimal HR management strategies and contribute to the development of scientific knowledge in the field of human resource management.

Keywords: *Turnover Intention, Leadership Style, Employee Retention*



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas segala kebaian, petunjuk dan penerangan-Nya yang memungkinkan penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Turnover intention* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Retensi Karyawan di PT XYZ” sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Terapan Administrasi Bisnis di Program Studi Administrasi Bisnis Terapan, Politeknik Negeri Jakarta.

Penelitian ini dilakukan sebagai bentuk perhatian terhadap masalah pengelolaan sumber daya manusia, terutama mengenai keberlangsungan karyawan, yang menjadi tantangan penting bagi perusahaan. Dengan fokus pada dua faktor utama, yaitu *turnover intention* dan cara kepemimpinan, penulis berharap temuan dari penelitian ini bisa memberikan sumbangan dalam pengembangan strategi sumber daya manusia, baik di dunia akademis maupun industri.

Penulis menyadari bahwa pembuatan skripsi ini tidak lepas dari pertolongan, arahan, serta dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih yang mendalam, penulis ingin menyampaikan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Syamsurizal, S.E., M.M. selaku Direktur Politeknik Negeri Jakarta dan selaku dosen pembimbing satu yang telah memberikan arahan, koreksi, dan masukan berharga selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Dr. Dra. Iis Mariam, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta Periode 2021-2025.
3. Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta Periode 2025-2029.
4. Yanita Ella Nilla Chandra, S.A.B., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Administrasi Bisnis Terapan yang telah mengingatkan penulis dan teman-teman untuk menyelesaikan penulisan skripsi.
5. Dra. Ni Made Widhi Sugianingsih, M.M selaku dosen pembimbing teknis yang telah memberikan arahan, koreksi, dan masukan berharga selama proses penyusunan skripsi ini



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Jurusan Administrasi Niaga yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis
7. Ayah Penulis yaitu Bapak Kuskus Kustowo yang telah memberikan semangat dan motivasi keinginan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, dan juga Ibu Penulis yaitu Ibu Dina Virgayanty yang telah memberikan dukungan, dan pengingat penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh teman-teman angkatan 2021 program studi Administrasi Bisnis Terapan yang menyemangati penulis dalam penyusunan skripsi ini.
9. Pihak Manajemen PT XYZ, yang telah memberikan izin dan bantuan dalam proses pengumpulan data serta memberikan informasi yang dibutuhkan selama penelitian berlangsung.
10. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan tanpa mengurangi rasa hormat yang selalu mendukung dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, baik sebagai referensi akademik maupun praktik profesional.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

Depok, Juli 2025
Peneliti

Anargya Zeva Izdihar
2015421094



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	13
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2 Retensi Karyawan	15
2.2.1 Pengertian Retensi Karyawan	15
2.2.2 Tujuan Retensi Karyawan	16
2.2.3 Indikator Retensi Karyawan	18
2.3 <i>Turnover Intention</i>	19
2.3.1 Pengertian <i>Turnover Intention</i>	19
2.3.2 Tujuan <i>Turnover Intention</i>	20
2.3.3 Indikator <i>Turnover Intention</i>	21
2.4 Gaya Kepemimpinan	22
2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	23
2.4.2 Manfaat Gaya Kepemimpinan	24
2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan	25
2.5 Hasil Penelitian Terdahulu	26
2.6 Perumusan Hipotesis	34
2.6.1 Pengaruh <i>Turnover intention</i> Terhadap Tingkat Retensi Karyawan	34



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

2.6.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Tingkat Retensi Karyawan	35
2.7	Deskripsi Konseptual	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		37
3.1	Waktu dan Tempat Penelitian	37
3.1.1	Waktu Penelitian	37
3.1.2	Tempat Penelitian	38
3.2	Metode Penelitian	38
3.2.1	Populasi dan Sampling	39
3.2.2	Jenis dan Sumber Data	41
3.2.3	Teknik Pengumpulan Data	43
3.2.4	Operasional Variabel Penelitian	44
3.2.5	Teknik Analisis Data	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		52
4.1	Hasil Rekapitulasi Data	52
4.1.1	Hasil Penyebaran Kuesioner	52
4.1.2	Karakteristik Responden	53
4.1.3	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	66
4.1.4	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	71
4.2	Pengujian Hipotesis	73
4.3	Hasil Model Pengukuran	76
4.4	Pembahasan	77
4.4.1	Pengaruh <i>Turnover intention</i> Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Di PT XYZ	78
4.4.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Di PT XYZ	79
4.4.3	Variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap tingkat retensi karyawan di PT XYZ.	81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		83
5.1	Kesimpulan	83
5.2	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA		86
LAMPIRAN		89



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	37
Tabel 3. 2 Skala Likert	42
Tabel 3. 3 Operasional Variabel.....	44
Tabel 4. 1 Kategori Skoring	57
Tabel 4. 2 Data Responden Variabel Turnover Intention	58
Tabel 4. 3 Data Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	60
Tabel 4. 4 Data Responden Variabel Retensi Karyawan.....	63
Tabel 4. 5 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	66
Tabel 4. 6 Nilai <i>Loading Factor</i>	67
Tabel 4. 7 Nilai Cross Loading	69
Tabel 4. 8 Nilai Uji Reliabilitas.....	70
Tabel 4. 9 Nilai R-Square (R^2)	72
Tabel 4. 10 Ukuran Efek (f^2)	72
Tabel 4. 11 Hasil Koefisien Jalur Variabel Penelitian	74
Tabel 4. 12 Hasil Uji Hipotesis	75

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tingkat Turnover intention Berdasarkan Negara di Asia Pasifik.....	3
Gambar 1. 2 Jumlah Karyawan dan Tingkat Pendidikan Karyawan PT XYZ Tahun 2020-2024	5
Gambar 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan PT XYZ Tahun 2020-2024	6
Gambar 1. 4 Hasil Kuesioner Persepsi Karyawan Mengenai Gaya Kepemimpinan di PT XYZ.....	7
Gambar 1. 5 Rata-Rata Persepsi Karyawan Mengenai Gaya Kepemimpinan di PT XYZ	8
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian.....	36
Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	54
Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Gambar 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Gambar 4. 5 Output SEM-PLS Algorithm dan Bootstrapping	77

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Angka pergantian karyawan di industri swasta Indonesia menunjukkan tren kenaikan dari 5,14% di tahun 2020 menjadi 7,56% di tahun 2021, berdasarkan informasi dari Kementerian Ketenagakerjaan. Ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan perusahaan dan pengamaan nyata yang dialami oleh karyawan, yang berimplikasi pada meningkatnya keinginan untuk *turnover intention* atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan sebelum masa kontrak berakhir. Kejadian ini menjadi masalah penting bagi keberlangsungan dan efisiensi operasional perusahaan (Satu Data Ketenagakerjaan, 2024).

Kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan yang berkualitas merupakan elemen vital dalam meraih keberhasilan yang berkelanjutan. Namun, di antara peningkatan persaingan yang makin tajam dan perubahan yang terus menerus di ranah pekerjaan, mempertahankan karyawan menjadi persoalan yang cukup serius. Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat retensi adalah remunerasi yang ditawarkan oleh perusahaan (Armaniah dkk, 2023). Data yang diperoleh dari LinkedIn menunjukkan bahwa sebanyak 93% perusahaan, khususnya pihak manajemen, mengungkapkan kekhawatirannya terkait kemungkinan karyawan yang dapat mengundurkan diri kapan saja (Talentics, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya mempertahankan talenta terbaik menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan perusahaan. Tingkat retensi karyawan dipengaruhi oleh persaingan ketat di pasar tenaga kerja, tingginya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta dampak negatif terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik dalam publikasi Keadaan Pekerja di Indonesia Februari 2024, diketahui bahwa jumlah pekerja yang termasuk dalam kategori buruh/karyawan/pegawai mencapai 65.582.464 orang. Data ini menunjukkan besarnya proporsi angkatan kerja yang bekerja dalam hubungan kerja formal, yang erat kaitannya dengan isu retensi karyawan di berbagai sektor. Rata-rata jam kerja mingguan untuk kelompok pekerja ini tercatat sebesar 42 jam, dengan



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

rata-rata upah atau gaji bersih bulanan sebesar Rp3.040.719. Sementara itu, pekerja bebas di sektor pertanian dan nonpertanian memiliki rata-rata jam kerja masing-masing 31 jam dan 39 jam, dengan pendapatan bersih per bulan sebesar Rp1.214.855 dan Rp1.857.318. Kondisi tersebut mencerminkan realitas yang dihadapi oleh pekerja di Indonesia, dan menjadi dasar penting dalam menganalisis berbagai faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* serta peran gaya kepemimpinan dalam mempertahankan karyawan di lingkungan kerja.

Dari sisi latar belakang pendidikan, jumlah pekerja lulusan SMA umum dan kejuruan masing-masing tercatat sebanyak 10.345.661 dan 7.553.165 orang, sedangkan lulusan perguruan tinggi mencapai 5.464.868 orang. Proporsi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pendidikan setara dengan tingkat menengah, yang dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dan kestabilan kerja. Selain itu, data distribusi penghasilan menunjukkan bahwa mayoritas pekerja memperoleh penghasilan bersih dalam rentang Rp1.000.000 sampai Rp2.000.000 setiap bulan, yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja serta kesetiaan terhadap perusahaan.

Berdasarkan laporan Michael Page tahun 2022, sebanyak 74% pekerja di kawasan Asia Pasifik menyatakan memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam enam bulan ke depan (Puspita dkk, 2024). Fenomena ini mencerminkan tingginya tingkat *turnover intention* di wilayah tersebut, yakni kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. *Turnover intention* menjadi indikator penting dalam menilai stabilitas dan retensi tenaga kerja dalam suatu organisasi. Indonesia menempati posisi kedua tertinggi dengan 84% pekerja yang berencana untuk *resign*, hanya selisih dua persen dari India yang mencatat angka tertinggi.

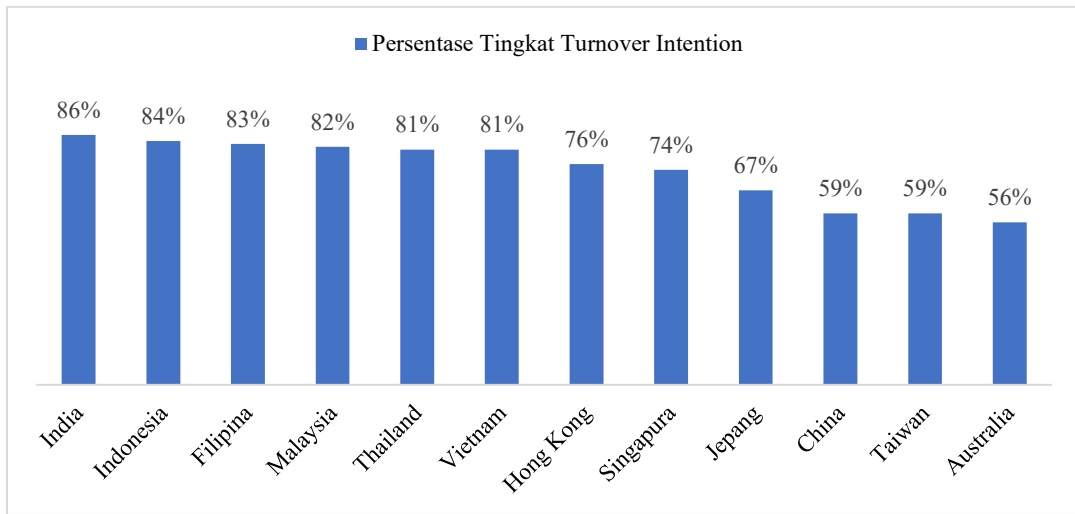
Grafik berikut menyajikan perbandingan persentase *turnover intention* di beberapa negara kawasan Asia Pasifik, dengan Australia tercatat memiliki tingkat terendah.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Gambar 1. 1 Tingkat Turnover intention Berdasarkan Negara di Asia Pasifik

Sumber: (Puspita dkk, 2024)

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, Indonesia menempati peringkat kedua dengan tingkat *turnover intention* sebesar 84%, sedikit di bawah India (86%). Tingginya niat pekerja untuk meninggalkan perusahaan mencerminkan tantangan retensi karyawan yang dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, minimnya peluang pengembangan karir, dan gaya kepemimpinan yang kurang mendukung. Ketika dibandingkan dengan negara - negara lain di Asia Tenggara lainnya, seperti Malaysia (82%), Thailand (81%), dan Vietnam (81%), Indonesia memiliki tingkat niat *turnover intention* yang lebih tinggi.

Di Indonesia, gaya kepemimpinan yang demokratis masih relatif jarang diterapkan secara menyeluruh, meskipun ada banyak bukti yang mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan ini dapat memperbaiki kepuasan karyawan, partisipasi dan mempertahankan staf. Banyak perusahaan di Indonesia, terutama yang memiliki struktur organisasi yang lebih hierarkis, masih mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter yang tidak menawarkan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan. Situasi ini dapat mengakibatkan perasaan kurang dihargai di kalangan karyawan, yang berpotensi meningkatkan *turnover intention*. Menurut penelitian oleh (Prawira & Marinda, 2023), organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis cenderung



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

memiliki tingkat keberlangsungan yang lebih baik, sebab karyawan merasa lebih dihormati serta terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Dalam era globalisasi yang dikenali dengan intensif persaingan di duunia usaha, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen yang krusial untuk keberlangsungan dan keberhasilan sebuah perusahaan, termasuk di sektor konstruksi seperti PT XYZ. Karyawan yang memiliki kualitas tinggi serta tingkat retensi yang baik berperan sebagai fondasi yang mendukung keberlanjutan dan pencapaian tujuan perusahaan. Selain membawa keterampilan dan pengalaman, mereka juga menyumbangkan pengetahuan institusional yang sangat penting untuk organisasi. Namun, menjaga karyawan yang berkualitas adalah masaah yang tidak sederhana. PT XYZ, dalam beberapa tahun terakhir, menghadapi penurunan signifikan dalam tingkat retensi karyawan. Fenomena ini menjadi perhatian serius karena memberikan dampak negatif pada berbagai dimensi operasional perusahaan.

Tingkat retensi karyawan dapat terpengaruh oleh sejumlah elemen, di antaranya adalah niat keluar. Niat keluar mengacu pada keinginan atau tujuan karyawan untuk meninggalkan jabatan atau perusahaan dimana mereka bekerja dalam waktu dekat (Wahyanto dan Sidabutar, 2022). Tingginya *turnover intention* menunjukkan adanya masalah di lingkungan kerja yang dapat memicu *turnover* karyawan. Hal ini berdampak negatif pada perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya investasi pada karyawan berpengalaman, gangguan produktivitas tim, serta terhambatnya transfer pengetahuan. Selain itu, rendahnya retensi karyawan juga merusak citra perusahaan, sehingga sulit menarik talenta terbaik di masa depan.

Jumlah dan tingkat pendidikan karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas dan kualitas kerja suatu perusahaan. Data berikut menunjukkan perkembangan jumlah karyawan PT XYZ berdasarkan tingkat pendidikan selama periode 2020 hingga 2024.

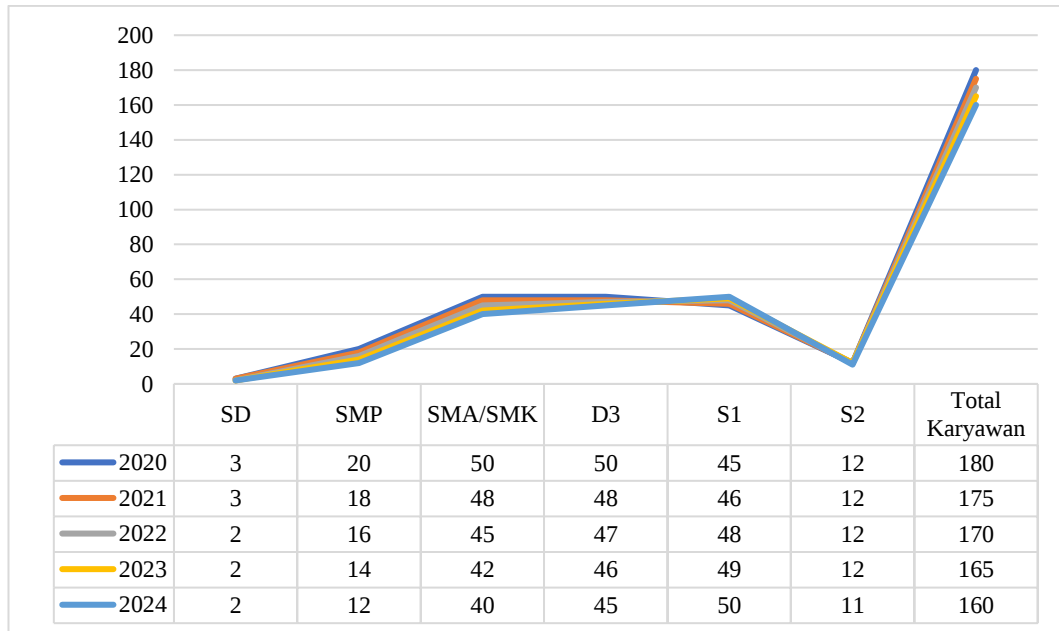
Gambar 1.2 berikut adalah data yang bermanfaat untuk memahami pola perekrutan dan usaha peningkatan mutu tenaga kerja di kawasan perusahaan.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Gambar 1. 2 Jumlah Karyawan dan Tingkat Pendidikan Karyawan PT XYZ Tahun 2020-2024

Sumber: PT XYZ (2025)

Berdasarkan Gambar 1.2, jumlah karyawan PT XYZ mengalami penurunan bertahap dari 180 individu pada tahun 2020 berkurang menjadi 160 individu pada tahun 2024, yang diduga disebabkan oleh reorganisasi dan efisiensi dalam tenaga kerja. Dalam hal pendidikan jumlah karyawan yang memiliki gelar S1 meningkat dari 45 individu pada tahun 2020 menjadi 50 individu pada tahun 2024, sementara jumlah karyawan D3 menurun dari 50 menjadi 45 orang. Di sisi lain, karyawan dengan pendidikan SD dan SMP juga mengalami penurunan, menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk merekrut tenaga kerja berpendidikan lebih tinggi guna memenuhi kebutuhan perusahaan.

Perputaran karyawan (*employee turnover*) merupakan tantangan yang dapat memengaruhi produktivitas dan kontinuitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memantau tingkat *turnover* secara berkala.

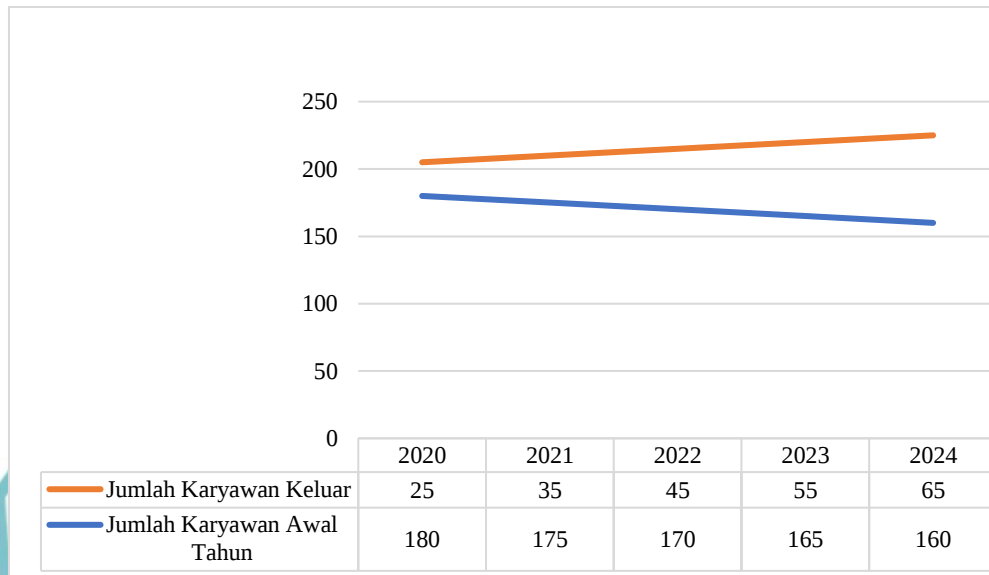
Grafik berikut menggambarkan perkembangan tingkat turnover karyawan di PT XYZ selama lima tahun terakhir, yaitu antara tahun 2020 dan 2024, yang



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

dapat memberikan gambaran awal terhadap dinamika sumber daya manusia di perusahaan tersebut.



Gambar 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan PT XYZ Tahun 2020-2024

Sumber: PT XYZ (2025)

Berdasarkan informasi pada Gambar 1.3, terdapat pola peningkatan jumlah pegawai yang resign setiap tahunnya, yang menunjukkan adanya kecenderungan *turnover* yang terus bertambah. Pada tahun 2020, tercatat 25 pegawai yang mengundurkan diri, dan angka tersebut mengalami peningkatan secara konsisten setiap tahun hingga mencapai 65 orang pada tahun 2024. Sebaliknya, jumlah karyawan pada awal tahun menunjukkan tren penurunan, dari 180 orang pada tahun 2020 menjadi hanya 160 orang pada tahun 2024. Fenomena ini mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan karyawannya.

Faktor kedua yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, di mana keputusan tidak hanya dibuat oleh pemimpin, tetapi melibatkan masukan dari seluruh anggota tim (Novra dkk, 2024). Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan, dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan tingkat retensi karyawan. Gambar berikut menyajikan data mengenai jumlah karyawan dan persentase distribusi gaya



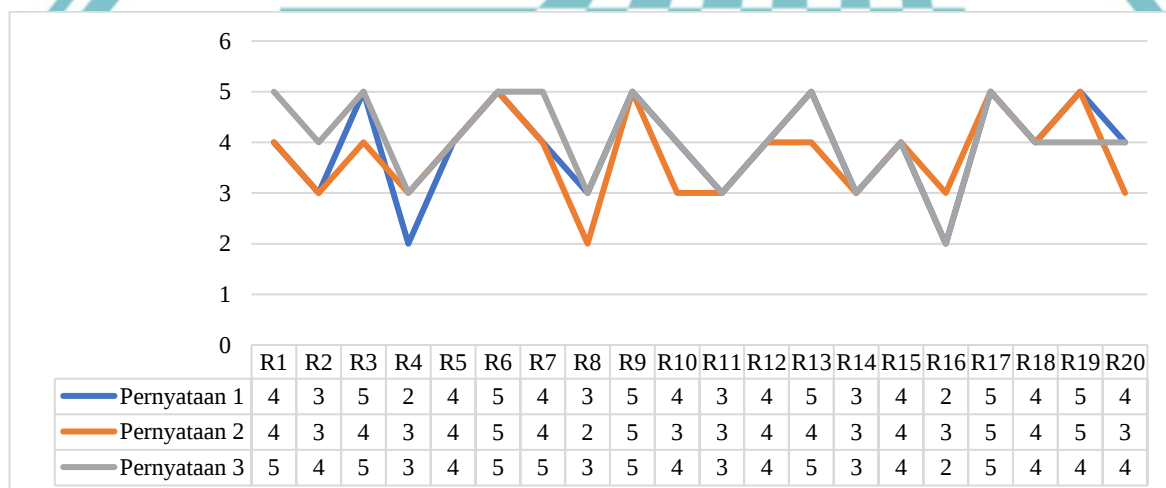
Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

kepemimpinan yang diterapkan di PT XYZ. Data ini memberikan wawasan awal tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi lingkungan kerja dan keputusan strategis perusahaan dalam menjaga retensi karyawan.

Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT XYZ, dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden. Hasil dari kuesioner ini memberikan gambaran mengenai sejauh mana gaya kepemimpinan pimpinan dinilai efektif oleh karyawan dalam mendukung kinerja dan suasana kerja di perusahaan.

Gambar 1.4 berikut menyajikan rekapitulasi hasil persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang ada di PT XYZ.



Gambar 1. 4 Hasil Kuesioner Persepsi Karyawan Mengenai Gaya Kepemimpinan di PT XYZ
Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan Gambar 1.4, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap tiga pernyataan yang diukur menunjukkan variasi namun cenderung berada pada kategori tinggi (skor 3–5). Pernyataan 1 menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan, terutama pada responden ke-4 dan ke-7 yang memberikan nilai terendah (2), sementara nilai tertinggi mencapai 5. Pernyataan 2 cenderung stabil namun mengalami penurunan tajam pada responden ke-7, dengan skor minimum 2 dan maksimum 5. Sedangkan Pernyataan 3 cenderung mendapatkan skor lebih tinggi dan stabil dibanding dua pernyataan lainnya, dengan nilai berkisar antara 3 hingga 5.

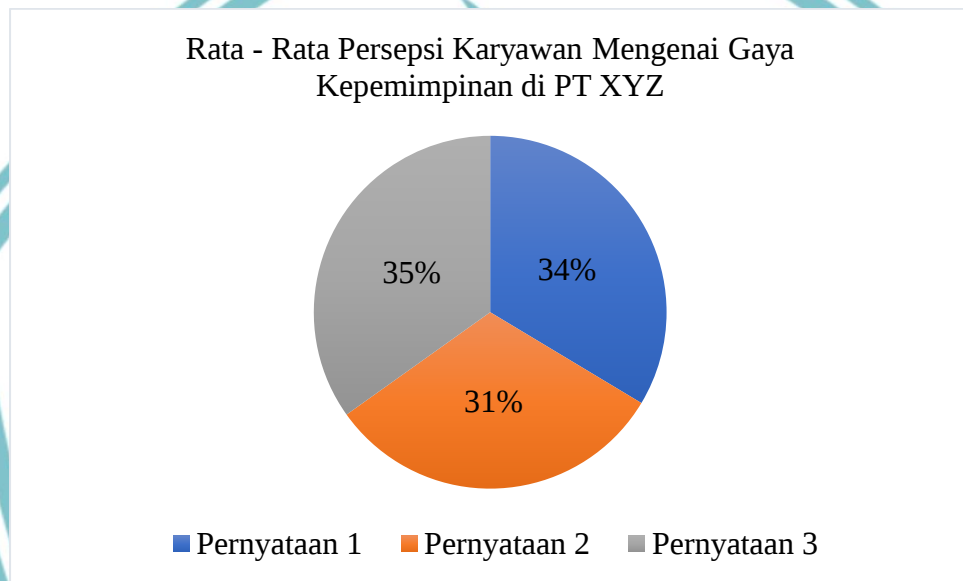


Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Penilaian terhadap gaya kepemimpinan menjadi aspek penting dalam memahami persepsi karyawan terhadap efektivitas manajerial di suatu perusahaan. Tipe pemimpin yang dialami oleh pegawai mampu berdampak pada semangat, perasaan puas terhadap pekerjaan, serta tingkat efisiensi secara keseluruhan.

Gambar 1.5 berikut menyajikan rata-rata persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT XYZ berdasarkan hasil survei internal.



Gambar 1. 5 Rata-Rata Persepsi Karyawan Mengenai Gaya Kepemimpinan di PT XYZ

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan Gambar 1.5 mengenai rata-rata persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan di PT XYZ, terlihat bahwa Pernyataan 3 memperoleh persentase terbesar yaitu sebesar 35%, disusul oleh Pernyataan 1 sebesar 34%, dan Pernyataan 2 sebesar 31%. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memberikan penilaian yang relatif merata terhadap ketiga indikator pernyataan, dengan kecenderungan paling tinggi pada Pernyataan 3.

Penurunan manajemen partisipatif dan kurangnya apresiasi terhadap karyawan menunjukkan perlunya perhatian pada penciptaan iklim kerja yang inklusif. Meskipun hubungan antara pemimpin dan karyawan stabil, masih ada ruang untuk perbaikan. Fluktuasi persepsi ini dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan, jenis



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

kepemimpinan yang kurang tepat, serta tekanan kerja yang berlebihan dan target yang tidak realistis. Selain itu, minimnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dukungan tim juga mengajak pegawai untuk mengeksplorasi kemungkinan lain. Menyadari elemen – elemen ini, perusahaan bisa memperbaiki kebahagiaan karyawan dan menjaga mereka tetap bertahan dengan meningkatkan sistem penghargaan, memperbaiki komunikasi, serta membangun suasana kerja yang kooperatif dan mendukung.

Berdasarkan data-data tersebut, masalah utama yang dialami oleh PT XYZ adalah tingginya rasio pergantian karyawan yang semakin meningkat setiap tahunnya, yang sampai pada level 40,6% pada tahun 2024. Peningkatan *turnover* yang signifikan ini menunjukkan adanya kesulitan dalam mempertahankan karyawan, yang dapat berimbas pada penurunan produktivitas dan kinerja perusahaan. Tren peningkatan *turnover* ini menjadi perhatian penting, karena menunjukkan adanya potensi ketidakpuasan atau masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia yang harus segera diselesaikan. Di sisi lain, metode kepemimpinan yang diadopsi di PT XYZ, khususnya yang terkait dengan hubungan pemimpin dengan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, dan manajemen partisipatif, juga menunjukkan adanya fluktuasi dan penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun hubungan pemimpin dengan karyawan relatif stabil, penghargaan terhadap karyawan dan manajemen partisipatif mengalami penurunan yang signifikan, dengan manajemen partisipatif tercatat pada angka terendah 26,3% pada tahun 2024. Penurunan dalam aspek-aspek ini mengindikasikan adanya potensi masalah dalam hal kepemimpinan dan komunikasi internal yang berpengaruh terhadap kepuasan dan keterikatan karyawan.

Penelitian ini mengeksplorasi secara mendetail dampak dari berbagai gaya kepemimpinan terhadap retensi karyawan di PT XYZ, yang masih jarang dibahas dalam konteks spesifik perusahaan. Tiga aspek utama yang dikaji meliputi interaksi antara pemimpin dan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, serta pendekatan manajerial yang melibatkan partisipasi karyawan. Selain itu, studi ini juga menyelidiki elemen - elemen internal dan eksternal yang memengaruhi turnover intention, seperti kepuasan dalam pekerjaan dan peluang untuk pengembangan



Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

karir, serta pengaruhnya terhadap keberlangsungan karyawan. Oleh karena itu, studi ini diantipasi bisa memberikan sumbangan yang lebih signifikan dan tepat guna dalam mengerti elemen – elemen yang memengaruhi retensi karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu terkini, yaitu antara tahun 2020 sampai 2024, yang memungkinkan kita untuk menganalisis tren perubahan dalam elemen - elemen yang memengaruhi *turnover intention* dan gaya kepemimpinan.

Batasan fokus dalam studi ini hanya akan mengeksplorasi efek dari niat berpindah kerja dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat retensi karyawan di departemen produksi di PT XYZ. Kajian ini tidak akan mencakup elemen – elemen lain yang berpengaruh terhadap retensi karyawan selain *turnover intention* dan gaya kepemimpinan. Subjek yang diteliti merupakan pegawai tetap yang telah memiliki pengalaman bekerja setidaknya satu tahun di bidang produksi PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menerapkan teknik analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis yang ada.

Periode ini juga mencakup dinamika dunia kerja yang lebih kontemporer, seperti penerapan teknologi baru dan perubahan kebijakan perusahaan, yang mungkin berdampak pada tingkat *turnover* dan retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, studi ini akan mengambil judul **“Pengaruh *Turnover intention* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Tingkat Retensi Karyawan di PT XYZ”**

1.2 Identifikasi Masalah

Dengan merujuk pada penjelasan sebelumnya, maka pengenalan permasalahan dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

a. Tingginya Tingkat *Turnover* Karyawan

Berdasarkan data yang ada, tingkat *turnover* karyawan di PT XYZ menunjukkan peningkatan yang signifikan setiap tahunnya, mencapai angka 40,6% pada tahun 2024. Hal ini mencerminkan kesulitan perusahaan dalam mempertahankan karyawan, yang berpotensi memengaruhi produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan *turnover* yang terus-



Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

menerus mengindikasikan adanya ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang dapat disebabkan oleh sejumlah elemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang belum berjalan yang baik.

b. Fluktuasi dan Penurunan pada Gaya Kepemimpinan

Aspek kedua yang harus dicermati adalah perubahan dalam pendekatan kepemimpinan yang diadopsi di perusahaan. Terkhusus, penurunan signifikan dalam penghargaan terhadap karyawan dan manajemen partisipatif, yang masing-masing tercatat pada angka 31,4% dan 26,3% pada tahun 2024, menunjukkan adanya masalah dalam kepemimpinan dan komunikasi internal. Walaupun hubungan pemimpin dengan karyawan relatif stabil, penurunan dalam dua aspek lainnya ini menunjukkan potensi masalah dalam pemberian penghargaan dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang bisa berpengaruh buruk terhadap kepuasan kerja serta tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Mengacu pada konteks yang telah dijelaskan sebelumnya, berikut adalah identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Bagaimana *turnover intention* memberikan dampak positif terhadap tingkat keberlangsungan pegawai di PT XYZ?
- b. Bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif terhadap tingkat keberlangsungan pegawai di PT XYZ?
- c. Variabel mana yang memberikan dampak paling signifikan terhadap tingkat keberlangsungan pegawai di PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan, tujuan dari studi ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memahami bagaimana *turnover intention* berdampak positif pada tingkat retensi karyawan di PT XYZ.



Hak Cipta:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- b. Untuk menggali bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap tingkat retensi pegawai di PT XYZ.
- c. Untuk mengidentifikasi variabel *turnover intention* dan gaya kepemimpinan, yang memberikan efek signifikan terhadap tingkat keberlangsungan pegawai di perusahaan PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih yang berarti untuk berbagai pihak, baik dari perspektif teori maupun praktik. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini meliputi:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini membicarakan elemen – elemen yang meemengaruhi keberlangsungan karyawan, terutama *turnover intention* dan gaya kepemimpinan demokratis, serta meningkatkan keterampilan metodologi penelitian untuk riset lanjutan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini bertujuan membantu PT XYZ merumuskan kebijakan SDM yang efektif untuk menurunkan turnover dan meningkatkan retensi karyawan guna mendorong produktivitas dan stabilitas kerja.

c. Bagi Mahasiswa

Studi ini memberikan keuntungan bagi mahasiswa yang memiliki minat dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap retensi karyawan, di samping itu juga menambah referensi serta landasan untuk penelitian di masa mendatang.

d. Bagi Masyarakat

Penelitian ini menyoroti peran penting gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kesejahteraan, retensi karyawan, serta mendukung pengembangan karier dan kualitas hidup pekerja.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan kajian dan perbincangan yang telah dilaksanakan, sejumlah kesimpulan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Niat untuk berpindah kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pertahankan karyawan di PT XYZ. Walaupun hubungan ini menunjukkan efek tertentu, nilai t-statistic sebesar 0,531 dan nilai *p-value* sebesar 0,126 mengindikasikan bahwa dampak tersebut tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 10%. Artinya, keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan belum cukup kuat untuk menjadi faktor utama dalam menurunnya tingkat retensi karyawan. Namun, tetap sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu, di mana intensi untuk keluar cenderung menurunkan loyalitas dan keinginan bertahan karyawan terhadap perusahaan.
- b. Karakteristik kepemimpinan memberikan dampak yang sangat baik terhadap keberlangsungan karyawan di PT XYZ. Dengan nilai t-statistic mencapai 1,753 dan *p-value* yang tercatat 0,080, terungkap bahwa metode kepemimpinan memberikan dampak yang baik dan berarti terhadap keberlanjutan karyawan pada level signifikansi 10%. Ini mengindikasikan bahwa seiring dengan meningkatnya efisiensi metode kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, tingkat keberhasilan juga akan semakin tinggi. Kepemimpinan yang interaktif, mendukung dan melibatkan karyawan dapat meningkatkan rasa keterikatan serta kepuasan kerja mereka terhadap perusahaan.
- c. Faktor yang paling berpengaruh dalam memengaruhi tingkat retensi karyawan di PT XYZ adalah gaya kepemimpinan. Bila dibandingkan dengan turnover intention untuk pergi, gaya kepemimpinan menunjukkan koefisien jalur yang lebih besar dan menunjukkan kepentingan yang lebih kuat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan bisa menjadi elemen strategis yang penting yang harus



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritis atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

diperhatikan dan dikembangkan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan serta mengurangi tingkat *turnover intention*.

5.2 Saran

Merujuk pada rangkuman di atas, berikut adalah rekomendasi yang bisa diberikan untuk berbagai pihak :

a. Bagi Manajemen PT XYZ

Disarankan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap faktor-faktor yang memicu *turnover intention*, seperti beban kerja, kompensasi, peluang pengembangan karier, dan sistem apresiasi. Selain itu, penting untuk meningkatkan penggunaan pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis, partisipatif, dan mendukung agar para karyawan merasa diakui dan berpartisipasi dalam proses penentuan keputusan. Disarankan agar perusahaan juga menyediakan jalur pengembangan karier yang bersifat transparan dan terukur, sehingga karyawan dapat mengetahui dengan jelas peluang serta tahapan yang perlu ditempuh untuk mencapai kemajuan karier. Jalur pengembangan tersebut dapat berupa jenjang promosi yang sistematis, rotasi pekerjaan antardivisi, maupun penambahan tanggung jawab sesuai kompetensi karyawan. Diperlukan program pelatihan kepemimpinan untuk jajaran manajer dan supervisor agar mampu membangun hubungan kerja yang sehat, terbuka, dan mendukung. Penguatan komunikasi internal dan pengakuan atas kontribusi karyawan dapat menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk retensi jangka panjang.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Studi ini hanya menganalisis dua variabel independen dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Maka dari itu, disarankan agar penelitian di masa mendatang mengadopsi pendekatan lain, seperti metode kualitatif, mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai elemen – elemen yang mempengaruhi retensi karyawan. Peneliti selanjutnya, anda juga bisa memikirkan penggunaan metode campuran (*mixed-method*) untuk mengintegrasikan kelebihan dari data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif.

Selain itu, disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau kepuasan kerja, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel mediasi atau moderasi.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, R., Disman, Ahman, E., & Santoso, B. (2021). *Conditional Process Pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagement Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention*. Gracias Logis Kreatif.
- Arif, M., Wahyuningsih, S., Sunarsi, D., Susanti, E., & Putra, R. S. (2024). *Gaya Kepemimpinan*. CV Rey Media Grafika.
- Armaniah, H., Siregar, O., & Nikmah, W. (2023a). Pengaruh Kompensasi dan *Turnover intention* Terhadap Tingkat Retensi Karyawan dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Industri di Kawasan Industri MM2100 Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi MH Thamrin*, 4(1), 259–272.
- Armaniah, H., Siregar, O., & Nikmah, W. (2023b). Pengaruh Kompensasi dan *Turnover intention* Terhadap Tingkat Retensi Karyawan dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Industri di Kawasan Industri MM2100 Jawa Barat. *Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 259–273.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Keadaan Pekerja Di Indonesia*. Badan Pusat Statistik.
- Choi, G., & Lee, M. J. (2021). Understanding the Effect of Workplace Bullying on *Turnover intention* in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 100–110.
- Gunawan, H., & Rizky, M. C. (2024). *Kepuasa Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Nusantara Power Engineering Medan*. 16(2), 226–238. <https://doi.org/10.58890/jkb.v16i2.350>
- Irwanto, D., & Riyadi, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Stkip Pgri Sidoarjo. *Soetomo Business Review*, 4(4), 308–320.
- Iswahyudi, M. S., Umalihayati, Kasanusi, Sarie, F., & Subhan, M. (2023). *Gaya Kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Lathifaturahmah, Martoyo, A., Widayati, Susanti, M. S. L., & Idrus, I. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Haura Utama.
- Norizan, N. S., Ismail, I., & Hamzah, M. I. (2022). Sustainability In The Malaysian Food And Beverage Industry: Managing Employee Retention Through Perceived Organisational Support And Turnover Intention. *Journal of Sustainability Science and Management*, 17(9), 29–43. <https://doi.org/10.46754/jssm.2022.09.003>



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Novra, E., Charli, C. O., Tungka, S., & Helencia, K. (2024). *Model dan Gaya Kepemimpinan*. CV. Gita Lentera.
- Prasetyo, T., & Rosyada, D. F. (2023). *Turnover intention Karyawan Rumah Sakit Perspektif Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Karakteristik Individu*. Penerbit Samudra Biru.
- Prawira, M. F., & Marinda, V. S. (2023a). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Retensi Karyawan Info Artikel ABSTRAK Sejarah artikel. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(7), 3102–3110.
- Prawira, M. F., & Marinda, V. S. (2023b). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Retensi Karyawan. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(7), 2023.
- Puspita, D. S., Haziroh, A. L., Mahmud, & Wardhani, M. F. (2024). Upaya Penurunan *Turnover intention* Melalui Perceived Organizational Support, Career Development, Dan Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Z Bank Bumh Di Kota Semarang. *MASTER: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 2(1), 1–15.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Robin, Tamba, I. F. U., & Hendi. (2024). *Fenomena Turnover intention Pada Perusahaan*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Rony, Z. T., Fitriadi, H., & Widjaja, W. (2023). Pengaruh *Turnover intention* Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 45–54. <http://bisnisan.nusaputra.ac.id>
- Sabarofek, M. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Basya Media Utama.
- Sabrina. R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMSU Press.
- Saleh, G. S. (2023). *Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Untuk Optimalisasi Pembangunan Dan Kinerja Pemerintah Daerah*. CV. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni. (2024). *Mengurai Turnover Intention: Strategi Mempertahankan Karyawan*. CV. Gita Lentera.
- Satu Data Ketenagakerjaan. (2024, January 18). *Kondisi Ketenagakerjaan di Indonesia Tahun 2021 - 2023*. https://Satudata.Kemnaker.Go.Id/Infografik/59?Utm_source=chatgpt.Com#:~:Text=pengangguran.%20Berdasarkan%20definisi-,Tersebut,-%2C%20pada%20periode%202021.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Setiawan, I., & Prasojo, S. (2021). Effect of Talent Management and Employee Engagement on *Turnover intention* with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 2(3), 55–63.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit Andi.
- Silaen, N. R., Setyagustina, K., Ningsih, L. K., Syamsuriansyah, & Sari, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manusia, Data Dan Analisis)*. Kabupaten Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suiraoka, I. P., Sugiharti, Sewang, Ratih, I. A. D. K., & Anwar, H. M. (2023). *Model Dan Gaya Kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Syamsurizal. (2016). Pearanan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi:49, 1(Juli)*, 1829–7463.
- Talents. (2023, August 19). *4 Data Statistik HR dalam Employee Retention*. Talents.
- Wahyanto, T., & Sidabutar, S. (2022). *Strategi Retensi Talenta dengan Mengelola People Equity*. Zifatama Jawa.
- Wibowo, T. S. (2024). *Peningkatan Retensi Karyawan Faktor-faktor Penentu Kepuasan Kerja*. Takaza Innovatix Labs.
- Zahari, M., Sujatmiko, W., Kembauw, E., Tabun, M. A., & Ihwanudin, N. (2022). *Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)*. Seval Literindo Kreasi.