

# NAVIGASI RETENSI KARYAWAN GENERASI DIGITAL: INTERAKSI GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARYAWAN, DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DI ARTOTEL GROUP

Oleh

Monica Widodo<sup>1</sup>, Nurbaeti<sup>2</sup>, Adhi Trirachmadi Mumin<sup>3</sup>, Novita Widayastuti<sup>4</sup>

Institut Pariwisata Trisakti

[widodomonica@gmail.com](mailto:widodomonica@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurbaeti@iptrisakti.ac.id](mailto:nurbaeti@iptrisakti.ac.id)<sup>2</sup>, [adhitm1203@gmail.com](mailto:adhitm1203@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[novita.ws@iptrisakti.ac.id](mailto:novita.ws@iptrisakti.ac.id)<sup>4</sup>

## Abstract

This study examines the influence of leadership style, employee development, and work flexibility on job satisfaction and employee retention among the digital generation (Millennials and Gen Z) at Artotel Group, a leading hospitality company in Indonesia with over 2,000 employees. The research aims to identify key factors that enhance job satisfaction and reduce turnover rates in this demographic. A quantitative approach was employed, using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) to analyze data collected from 150 employees across 10 high-revenue properties. The results reveal that all three independent variables—leadership style, employee development, and work flexibility—significantly impact job satisfaction and retention. Employee development programs had the strongest effect on retention through job satisfaction, with a total effect value of 0.414. Supportive leadership and flexible work arrangements also contributed to higher job satisfaction and lower turnover intentions. The findings highlight the importance of tailored HR strategies, such as career growth opportunities, adaptive leadership, and flexible policies, to retain digital-generation employees. This study provides practical insights for the hospitality industry to optimize employee retention by addressing the unique needs and expectations of younger workers.

**Keywords:** Employee retention, job satisfaction, leadership style, employee development, work flexibility, digital generation, Artotel Group

## Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karyawan, dan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan generasi digital (Millenial dan Gen Z) di ARTOTEL Group, perusahaan hospitality terkemuka di Indonesia dengan lebih dari 2.000 karyawan. Tujuannya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover pada generasi ini. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) untuk menganalisis data dari 150 karyawan di 10 properti berpendapatan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen—gaya kepemimpinan, pengembangan karyawan, dan fleksibilitas kerja—berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi. Program pengembangan karyawan memiliki dampak terbesar pada retensi melalui kepuasan kerja, dengan nilai efek total 0,414. Gaya kepemimpinan yang suportif dan kebijakan kerja fleksibel juga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat turnover. Temuan ini menekankan pentingnya strategi

SDM yang disesuaikan, seperti peluang pengembangan karir, kepemimpinan adaptif, dan kebijakan fleksibel, untuk mempertahankan karyawan generasi digital. Studi ini memberikan rekomendasi praktis bagi industri hospitality dalam meningkatkan retensi karyawan dengan memenuhi kebutuhan unik generasi muda.

**Kata Kunci:** Retensi karyawan, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, pengembangan karyawan, fleksibilitas kerja, generasi digital, ARTOTEL Group

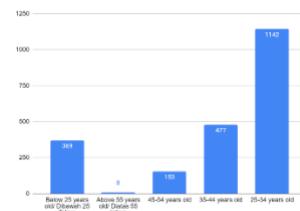
## 1. Pendahuluan

Industri Pariwisata terus berkembang dari tahun ke tahun baik di Indonesia maupun Internasional, Salah satu dampak ekonomi yang diharapkan dari industri pariwisata adalah penciptaan lapangan kerja. Dampak ekonomi yang menciptakan lapangan pekerjaan serta pertumbuhan hotel di Indonesia semakin pesat sepanjang lima tahun terakhir ini. Adapun Artotel Group sebagai salah satu grup hotel lokal di Indonesia juga mengalami perkembangan dan pertumbuhan dalam hal jumlah propertinya.



**Gambar 1 Group Hotel Lokal Dengan Properti Terbanyak 2023**

Sumber: Destin Asia Indonesia, 2023  
Berdasarkan Gambar 1. dapat dilihat bahwa pertumbuhan grup Artotel Group semakin meningkat dan berada pada peringkat ketiga dalam jumlah properti dalam tahun 2023. Pada tahun 2023 Artotel Group memiliki sebanyak 104 properti yang tersebar di seluruh Indonesia dengan beragam segmentasi. Jumlah sumber daya manusia pada 104 properti tersebut mencapai lebih dari 2000 karyawan dengan berbagai status seperti karyawan tetap, karyawan kontrak dan pekerja harian lepas.



**Gambar 3 Data Karyawan PKWTT dan PKWT dari ARTOTEL Group Berdasarkan Usia**

Sumber: Hasil Artist Satisfaction Survey 2023 karyawan ARTOTEL, Kyriad, Dafam & Maxone, 2023

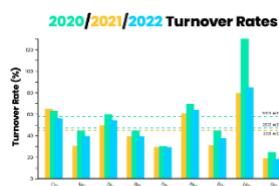
Berasarkan gambar 2 persentase terbesar karyawan di Artotel Group berasal dari rentang usia 25 hingga 34 tahun, yang termasuk dalam kategori generasi milenial dan generasi Z, yang dikenal sebagai generasi digital. Seiring dengan pertumbuhan Group, diperkirakan jumlah karyawan dari generasi digital akan semakin meningkat (Gabriel et al., 2022). Oleh karena itu, sangat penting bagi Artotel Group untuk memahami karakteristik karyawan dari generasi digital dan, yang tidak kalah penting, untuk menciptakan strategi guna mempertahankan mereka agar tetap termotivasi dan betah bekerja di hotel-hotel dalam grup Artotel.



**Gambar 2 Perkembangan Jumlah Karyawan Generasi Z dan Sebelum Generasi Z di ARTOTEL Group Seiring dengan Jumlah Properti**

Sumber: ARTOTEL Group, 2023

Pada gambar 3, Jumlah karyawan Artotel Group terus meningkat seiring bertambahnya properti yang dikelola, dengan karyawan dari generasi digital yang semakin banyak. Perkembangan teknologi mempermudah operasional dan mengurangi biaya, namun interaksi manusia tetap penting dalam industri perhotelan (Gabriel et al., 2022). Generasi digital, yang sangat bergantung pada teknologi, cenderung lebih rentan terhadap masalah kesehatan mental (McKinsey, 2023) dan lebih mudah berpindah pekerjaan jika tidak bahagia di tempat kerja (Nababan, 2023). Mereka lebih setia pada perusahaan yang memenuhi harapan terkait karir, keseimbangan kerja-kehidupan, dan pengembangan pribadi (Deloitte, 2019). Industri pariwisata/hospitality tercatat memiliki tingkat turnover tertinggi dibandingkan industri lain pada 2020-2022

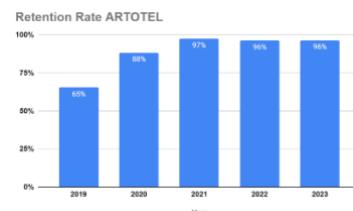


**Gambar 4 Tingkat turnover karyawan pada beberapa industri, data diambil dari Bureau of Labor Statistic 2022 dalam award.co.**

Sumber: ARTOTEL Group, 2023

Industri *hospitality*, termasuk bisnis hotel, memiliki tingkat turnover yang tinggi, dapat dilihat pada gambar 4 yang menunjukkan bahwa karyawan cenderung mudah berpindah perusahaan. Hal ini bisa mengganggu operasional hotel, terutama jika karyawan yang pergi adalah yang berprestasi. Oleh karena itu, penting bagi hotel untuk mempertahankan karyawan yang produktif dan termotivasi, terutama dari generasi Z yang semakin banyak. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor seperti gaya kepemimpinan,

program pengembangan, fleksibilitas kerja, budaya organisasi, dan remunerasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan gaya kepemimpinan dan fleksibilitas kerja, serta dapat menurunkan angka turnover.



**Gambar 5 Tingkat retensi karyawan ARTOTEL Group periode 2019-2023**

Sumber: ARTOTEL Group, 2023

Pada tabel 5, data yang terdapat di Artotel Group, tingkat retensi karyawan setelah pandemi meningkat, dengan angka lebih dari 95% pada 2021-2023. Namun, dengan semakin banyaknya generasi digital yang memasuki industri, tingkat retensi bisa terancam turun jika perusahaan tidak memahami faktor yang membuat mereka bertahan, seperti kepuasan kerja dan kesempatan pengembangan karir. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, program pengembangan karyawan, serta fleksibilitas dalam bekerja terhadap kepuasan dan retensi karyawan generasi digital di Artotel Group.

## 2. Metode

Dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan statistik dan diolah dalam bentuk angka untuk mencari Navigasi Retensi Karyawan generasi digital: Interaksi Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karyawan, Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Artotel

Group Dalam penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS versi 4 (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) Dalam melakukan penelitian, diperlukan data yang akan digunakan sebagai hasil akhir dari penelitian. Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data Menurut (Sugiyono, 2020) bahwa sumber data yang diperlukan dalam sebuah penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Data akan dikumpulkan dari 15-20 properti penyumbang pendapatan terbesar di Artotel Group 1. Artotel Suites Mangkuluhur Jakarta 57 Institut Pariwisata Trisakti 2. Artotel Suites Bianti Yogyakarta 3. Kyriad Muraya Aceh 4. Artotel Sanur Bali 5. Artotel Thamrin Jakarta 6. The Green Peak, Artotel Curated Puncak 7. Rooms Inc Semarang 8. Grand Dafam Braga Bandung 9. Artotel Yogyakarta 10. Artotel TS Suites Surabaya Dalam penelitian ini yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner secara online melalui google form untuk disebarluaskan kepada Karyawan Artotel Group. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Artotel Group (karyawan tetap dan kontrak) yang merupakan generasi digital yaitu sebanyak kurang lebih 200 karyawan yang tersebar pada 10 hotel, pemilihan properti atau hotel berdasarkan jumlah revenue terbesar sepanjang 2023 di Artotel Group. Jumlah sampel berdasarkan perhitungan rumus slovin adalah sebesar 133 orang atau dibulatkan menjadi 150 responden.

### 3. Pembahasan

#### Demografi Responden

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebesar 53% atau 80 orang, meskipun perbedaannya dengan perempuan tidak signifikan. Dari segi departemen, Front Office memiliki jumlah karyawan tertinggi dengan 24% atau 36 orang, mencerminkan peran utama dalam layanan tamu. Posisi pekerjaan yang paling banyak diisi adalah Guest Service

Agent / Front Desk Agent dengan 9% atau 14 orang, menandakan pentingnya peran ini dalam operasional hotel. Sebagian besar karyawan bekerja dengan status kontrak (PKWT) sebesar 89% atau 134 orang, menunjukkan pola rekrutmen yang fleksibel di Artotel Group. Dari segi durasi kerja, mayoritas karyawan memiliki pengalaman 2 hingga 4 tahun sebanyak 38% atau 57 orang, yang mencerminkan stabilitas tenaga kerja di perusahaan.

#### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

##### Uji validitas Konvergen Outer Loading

Tabel 1 Hasil Outer Loading

(X1) Gaya Kepemimpinan	(X2) Pengembangan Karyawan	(X3) Fleksibilitas	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
X1.1 0.866				
X1.2 0.853				
X1.3 0.913				
X1.4 0.848				
X1.5 0.861				
X1.6 0.869				
X1.7 0.879				
X1.8 0.880				
X1.9 0.894				
	X2.1 0.758			
	X2.2 0.703			
	X2.3 0.732			
	X2.4 0.820			
	X2.5 0.894			
	X2.6 0.771			
	X2.7 0.810			
	X2.8 0.846			
	X2.9 0.823			
		0.860		
	X3.1	0.797		
	X3.2	0.762		
	X3.3			
	X3.4	0.848		
	X3.5	0.844		
	X3.6	0.911		
	X3.7	0.713		
	X3.8	0.793		
	X3.9	0.833		
			0.863	
	Y1		0.815	
	Y2		0.885	
	Y3		0.865	
	Y4		0.841	
	Y5		0.893	
	Y6		0.859	
	Y7		0.852	
	Y8		0.815	
	Y9			
	Z1			0.811
	Z2			0.838
	Z3			0.863
	Z4			0.717
	Z5			0.792
	Z6			0.818
	Z7			0.815
	Z8			0.875
	Z9			0.847

Berdasarkan hasil pada tabel 1, uji outer loading dikatakan valid jika diatas 0,7 maka hasil dalam penelitian ini untuk setiap pernyataan dikatakan Vali karena diatas 0,7.

##### Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2 Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
(X1) Gaya Kepemimpinan	0.764
(X2) Pengembangan Karyawan	0.836
(X3) Fleksibilitas	0.872
(Y) Retensi Karyawan	0.830
(Z) Kepuasan Kerja	0.873

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. AVE

mengindikasikan proporsi varian indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan. Nilai AVE yang lebih tinggi dari 0.5 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang baik

#### Validitas Diskriminan

##### Fornell Larcker

Tabel 3 Fornell Larcker

	(X1) Gaya Kepemimpinan	(X2) Pengembangan Karyawan	(X3) Fleksibilitas	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
(X1) Gaya Kepemimpinan	0.874				
(X2) Pengembangan Karyawan	0.444	0.826			
(X3) Fleksibilitas	0.429	0.797	0.820		
(Y) Retensi Karyawan	0.529	0.756	0.732	0.855	
(Z) Kepuasan Kerja	0.482	0.812	0.762	0.783	0.821

Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai, sesuai dengan kriteria *Fornell-Larcker*.

#### Uji Reabilitas

##### Cross Loading

Tabel 4 Hasil Cross Loading

(X1) Gaya Kepemimpinan	(X2) Pengembangan Karyawan	(X3) Fleksibilitas	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
X1.1 0.866	0.386	0.391	0.428	0.457
X1.2 0.853	0.358	0.342	0.398	0.402
X1.3 0.913	0.441	0.410	0.520	0.509
X1.4 0.848	0.297	0.365	0.443	0.361
X1.5 0.861	0.366	0.326	0.436	0.359
X1.6 0.869	0.430	0.402	0.477	0.386
X1.7 0.879	0.408	0.370	0.490	0.431
X1.8 0.880	0.424	0.392	0.480	0.436
X1.9 0.894	0.368	0.368	0.475	0.422
X2.1 0.318	0.758	0.639	0.477	0.513
X2.2 0.263	0.703	0.449	0.501	0.583
X2.3 0.379	0.732	0.560	0.666	0.654
X2.4 0.434	0.820	0.691	0.682	0.727
X2.5 0.389	0.894	0.714	0.720	0.723
X2.6 0.296	0.771	0.652	0.630	0.688
X2.7 0.329	0.810	0.701	0.527	0.654
X2.8 0.424	0.846	0.731	0.582	0.641
X2.9 0.327	0.823	0.770	0.568	0.587
X3.1 0.430	0.734	0.860	0.694	0.737
X3.2 0.393	0.636	0.797	0.564	0.555
X3.3 0.337	0.701	0.762	0.649	0.693
X3.4 0.406	0.680	0.848	0.576	0.624
X3.5 0.291	0.743	0.844	0.577	0.647
X3.6 0.331	0.709	0.911	0.589	0.620
X3.7 0.238	0.626	0.713	0.523	0.552
X3.8 0.325	0.602	0.793	0.557	0.535
X3.9 0.390	0.634	0.833	0.636	0.610
Y1 0.436	0.795	0.705	0.863	0.765
Y2 0.406	0.679	0.653	0.815	0.740
Y3 0.465	0.613	0.637	0.885	0.721
Y4 0.481	0.701	0.681	0.865	0.642
Y5 0.503	0.582	0.587	0.841	0.561
Y6 0.497	0.628	0.628	0.893	0.643
Y7 0.401	0.560	0.547	0.859	0.660
Y8 0.421	0.622	0.516	0.852	0.669
Y9 0.464	0.591	0.651	0.815	0.592
Z1 0.295	0.654	0.666	0.598	0.811
Z2 0.350	0.681	0.648	0.537	0.838
Z3 0.352	0.750	0.708	0.674	0.863
Z4 0.298	0.561	0.537	0.596	0.717
Z5 0.367	0.577	0.600	0.647	0.792
Z6 0.490	0.648	0.591	0.692	0.818
Z7 0.420	0.741	0.610	0.609	0.815
Z8 0.505	0.673	0.637	0.747	0.875
Z9 0.452	0.695	0.626	0.664	0.8497

Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang mereka ukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, menunjukkan reliabilitas yang baik untuk konstruktur konstruk dalam penelitian ini.

#### Cronbach's alpha

Tabel 5 Cronbach's alpha

Cronbach's Alpha	
(X1) Gaya Kepemimpinan	0.961
(X2) Pengembangan Karyawan	0.928
(X3) Fleksibilitas	0.938
(Y) Retensi Karyawan	0.954
(Z) Kepuasan Kerja	0.939

Hasil tabel 5 menunjukkan bahwa *Cronbach's alpha* indikator-indikator dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik.

#### Composite Reliability

Tabel 6 Composite Reliability

Composite Reliability	
(X1) Gaya Kepemimpinan	0.967
(X2) Pengembangan Karyawan	0.940
(X3) Fleksibilitas	0.948
(Y) Retensi Karyawan	0.961
(Z) Kepuasan Kerja	0.949

Berdasarkan tabel 6 bahwa nilai-nilai *Composite Reliability* yang tinggi untuk semua konstruk menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik.

#### Evaluasi Model Struktural (Inner Model) R-Square (R<sup>2</sup>)

Tabel 7 Hasil Uji R-Square (R<sup>2</sup>)

	R Square	R Square Adjusted
(Y) Retensi Karyawan	0.690	0.682
(Z) Kepuasan Kerja	0.699	0.693

Variabel Retensi Karyawan (Y) memiliki R-Square 0.690, menunjukkan 69% variabilitasnya dijelaskan oleh variabel independen, dengan R-Square Adjusted 0.682 yang tetap menunjukkan model yang kuat. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki R-Square 0.699, menunjukkan 69.9% variabilitasnya dapat

dijelaskan oleh model, dengan R-Square Adjusted 0.693 yang menegaskan kemampuan prediktif yang sangat baik.

#### ***Q-Square***

Tabel 8 Hasil *Q-Square*

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
(Y) Retensi Karyawan	0.486
(Z) Kepuasan Kerja	0.457

Hasil uji *Q-Square* menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki prediktif relevansi yang baik untuk kedua variabel dependen, yaitu retensi karyawan dan kepuasan kerja. Nilai *Q-Square* yang positif dan signifikan mengindikasikan bahwa model yang dibangun dapat diandalkan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dan kepuasan kerja, serta memberikan prediksi yang relevan mengenai fenomena tersebut.

#### **Uji T**

Tabel 9 Hasil Uji T

	Original Sample Size (N)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (SD)	T Statistics (O/STDEV)
(X1) Gaya Kepemimpinan -> (Y) Retensi Karyawan	0.168	0.170	0.065	2.563
(X1) Gaya Kepemimpinan -> (Z) Kepuasan Kerja	0.130	0.129	0.056	2.304
(X2) Pengembangan Karyawan -> (Y) Retensi Karyawan	0.207	0.204	0.098	2.108
(X2) Pengembangan Karyawan -> (Z) Kepuasan Kerja	0.537	0.535	0.075	7.176
(X3) Fleksibilitas -> (Y) Retensi Karyawan	0.196	0.200	0.099	1.982
(X3) Fleksibilitas -> (Z) Kepuasan Kerja	0.263	0.268	0.077	3.424
(Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0.385	0.382	0.079	4.870
(X1) Gaya Kepemimpinan -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0.050	0.048	0.022	2.301
(X2) Pengembangan Karyawan -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0.207	0.203	0.049	4.243
(X3) Fleksibilitas -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0.101	0.104	0.040	2.518

Tabel 9 menunjukkan hubungan antara berbagai variabel dengan retensi karyawan dan kepuasan kerja, serta hasil uji statistiknya.

1. Gaya Kepemimpinan -> Retensi Karyawan: Ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan retensi karyawan, dengan nilai  $p = 0.011$  yang lebih kecil dari 0.05, menunjukkan pengaruh yang kuat.
2. Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja: Gaya kepemimpinan juga berpengaruh pada kepuasan kerja, dengan nilai  $p = 0.022$ , yang juga menunjukkan signifikansi yang cukup kuat.
3. Pengembangan Karyawan -> Retensi Karyawan: Pengembangan karyawan menunjukkan pengaruh positif

terhadap retensi, dengan  $p = 0.036$ , yang signifikan.

4. Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Kerja: Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja sangat kuat, dengan  $p = 0.000$ , menunjukkan hubungan yang sangat signifikan.
5. Fleksibilitas -> Retensi Karyawan: Fleksibilitas memiliki hubungan signifikan dengan retensi karyawan, dengan  $p = 0.048$ , yang menunjukkan bahwa pengaruhnya cukup signifikan.
6. Fleksibilitas -> Kepuasan Kerja: Fleksibilitas juga mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, dengan  $p = 0.001$ .
7. Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap retensi karyawan, dengan nilai  $p = 0.000$ , menunjukkan hubungan yang sangat signifikan.
8. Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan: Hubungan ini juga signifikan dengan  $p = 0.022$ , menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan retensi.
9. Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan: Pengembangan karyawan memiliki pengaruh signifikan melalui kepuasan kerja terhadap retensi, dengan  $p = 0.000$ .
10. Fleksibilitas -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan: Fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap retensi melalui kepuasan kerja, dengan  $p = 0.012$ .

#### **Persamaan Struktural**

Model Persamaan Struktural:

$$Z = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3$$

$$Y = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3 + \delta Z$$

$$Y = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3 + \delta (\alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3)$$

$$Y = 0.168X_1 + 0.207X_2 + 0.196X_3 + 0.385 (0.13X_1 + 0.537X_2 + 0.263 X_3)$$

$$Y = 0.168X1 + 0.207X2 + 0.196X3 + 0.05X1 + 0.207X2 + 0.101X3$$

$$Y = 0.218X1 + 0.414X2 + 0.297 X3$$

Berdasarkan model persamaan struktural, pengembangan karyawan (X2) memiliki pengaruh terbesar terhadap tingkat retensi karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z), dengan angka 0.414. Ini menunjukkan bahwa 53,7% kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karyawan. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator persepsi karyawan terhadap pekerjaannya memiliki angka tertinggi, menandakan bahwa transparansi antara karyawan dan atasan sangat berpengaruh. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan harapan kerja meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat retensi karyawan.

### Pembahasan

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan kerja (Z).

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional, yang melibatkan motivasi, dukungan, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, terbukti meningkatkan kepuasan kerja (Suhendar, 2021). Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional, yang fokus pada penghargaan atas kinerja, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, meskipun pendekatannya lebih berorientasi pada hasil (Sasongko et al., 2021). Gaya otokratis, meskipun efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, kurang efektif dalam menciptakan kepuasan kerja jangka panjang (Mukmin & Prasetyo, 2021). Gaya kepemimpinan yang mendukung, partisipatif, dan komunikatif sangat penting, terutama bagi karyawan muda, untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang pada

gilirannya meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

#### 2. Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Program pengembangan karir yang efektif, seperti pelatihan dan peluang promosi, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja mereka. Beberapa penelitian (Pradipta & Suwandana, 2019; Yani & Saputra, 2023) mengonfirmasi bahwa karyawan yang memiliki jalur karir yang jelas merasa lebih puas dan termotivasi. Karyawan muda, khususnya, sangat merespons program pengembangan karir yang memungkinkan mereka tumbuh dalam karir mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu mendesain program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja dalam jangka panjang.

#### 3. Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Fleksibilitas dalam pengaturan jam, tempat, dan jadwal kerja meningkatkan rasa otonomi dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Yusuf et al., 2023). Karyawan yang merasa dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan. Penelitian juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan retensi karyawan, terutama di kalangan generasi milenial (Yani & Saputra, 2023). Meskipun dalam beberapa industri fleksibilitas

kerja mungkin tidak selalu efektif, secara umum, kebijakan fleksibilitas yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Retensi Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif dan mendukung berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Gaya kepemimpinan yang adil, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, seperti yang ditemukan di Artotel Group (Prawira & Marinda, 2023). Pemimpin transformasional yang memberikan inspirasi dan dukungan juga efektif dalam mengurangi turnover (Muktamar et al., 2024). Karyawan muda cenderung lebih menghargai pemimpin yang mendukung inovasi dan kreativitas, sementara yang lebih senior lebih menghargai stabilitas. Penyesuaian gaya kepemimpinan dengan demografi dan budaya organisasi penting untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

#### **5. Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Program pengembangan yang efektif memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh Pradipta dan Suwandana (2019) menemukan bahwa pengembangan karir yang baik dapat menurunkan niat karyawan

untuk meninggalkan organisasi. Organisasi perlu fokus pada program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan retensi jangka panjang.

#### **6. Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu dan tempat kerja cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan. Beberapa studi, seperti oleh Yusuf et al. (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, fleksibilitas yang sesuai dengan kebutuhan pribadi karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan retensi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan fleksibilitas kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja jangka panjang.

#### **7. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Retensi karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, mengurangi niat untuk berpindah kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, seperti oleh Pradipta dan Suwandana (2019), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan retensi karyawan. Karyawan muda, yang dominan dalam penelitian ini, lebih terdorong oleh kepuasan kerja yang tinggi. Oleh

karena itu, perusahaan perlu fokus pada kebijakan dan praktik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan jangka panjang.

#### **8. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Retensi karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung perkembangan karyawan, yang meningkatkan kepuasan kerja dan pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Mukmin (2021) dan Pradipta & Suwandana (2019), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan loyalitas dan komitmen jangka panjang karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

#### **9. Pengaruh Pengembangan karyawan terhadap Retensi karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Program pengembangan yang efektif meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Pradipta & Suwandana (2019) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir yang baik

berkontribusi pada retensi karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus fokus pada pengembangan program karir yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

#### **10. Pengaruh Fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Fleksibilitas kerja, yang memungkinkan karyawan mengatur jadwal dan tempat kerja, meningkatkan otonomi dan kesejahteraan mereka, yang berujung pada kepuasan kerja lebih tinggi. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan retensi karyawan, terutama di kalangan generasi muda. Penelitian oleh Yusuf et al. (2023) dan Wayan et al. (2023) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mendukung keseimbangan kerja-hidup, mengurangi stres, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan fleksibilitas kerja yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

### **4. Kesimpulan**

Maka kesimpulan dari penelitian ini adalah;

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan, terutama yang transformasional dan partisipatif, terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mendukung, berkomunikasi dengan baik, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan lingkungan kerja yang

- lebih produktif dan meningkatkan kepuasan kerja.
2. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.
- Pengembangan karyawan, seperti program pelatihan dan peluang promosi, sangat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk tumbuh merasa lebih puas dan termotivasi dalam bekerja.
3. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja
- Fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan mengatur jam, tempat, dan jadwal kerja mereka meningkatkan kepuasan kerja. Fleksibilitas ini memberikan otonomi dan kesejahteraan, serta membantu karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Retensi Karyawan
- Gaya kepemimpinan yang positif, adil, dan transparan, terutama gaya kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Kepemimpinan yang mendukung akan meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan, sehingga mengurangi tingkat turnover.
5. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Retensi Karyawan
- Pengembangan karir yang efektif meningkatkan retensi karyawan. Pelatihan yang tepat, kesempatan promosi, dan pengembangan keterampilan membuat karyawan merasa dihargai, meningkatkan loyalitas, dan menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan.
6. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Karyawan
- Fleksibilitas kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dapat mengatur pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi lebih loyal terhadap perusahaan dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan
- Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih loyal dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan, yang mengurangi niat untuk berpindah kerja.
8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
- Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi karyawan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat loyalitas serta komitmen karyawan.
9. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
- Pengembangan karir yang efektif berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa berkembang dalam karir mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan retensi jangka panjang.
10. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
- Fleksibilitas kerja berperan penting dalam retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Kebijakan fleksibilitas yang memberikan karyawan kontrol lebih terhadap waktu dan tempat kerja meningkatkan kepuasan dan loyalitas, serta mengurangi stres yang berpotensi menurunkan retensi.

#### **Daftar Pustaka**

- Gabriel, D. O., Alwis, C. D. T. V. De, Jayang, E. A., & Wai, S. L. C. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovative Behaviour: A Case of the Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 35–53. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3667>
- McKinsey. (2023). What Is Gen Z? *McKinsey & Company, March 2023*, 5. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3667>
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.97>
- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan dalam Manajemen SDM: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja yang Berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2, 9–19. <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- Nababan, E. (2023). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on The Influence of Authentic Leadership Toward Turnover Intention in Generation Z. *International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress* 1., 1412–1428.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>
- Prawira, M. F., & Marinda, V. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Retensi Karyawan. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(7), 3102–3110.
- Sasongko, A. G., Hairudinor, H., & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(1), 62. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9958>
- Sugiyono. (2020). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.
- Suhendar, A. D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 182–193.
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi Karyawan generasi Y dan Z Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 1–10.

