

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DAN MILENIAL

Oleh:

¹Muhammad Syukri Nasrul, ²Osly Usman

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Jakarta

Jl. R.Mangun Muka Raya, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220

e-mail: muhammad_1708825005@mhs.unj.ac.id¹, oslyusman@unj.ac.id²

ABSTRACT

The high turnover rate among young employees has become a strategic challenge for many organizations. This study examines the effects of transformational leadership and perceived organizational support on employee retention among Generation Z and Millennial employees, with job satisfaction as a mediating variable. The study employed a post-positivist quantitative-causal paradigm, with data collected from 150 respondents across public sector (ASN), private, and state-owned enterprise (BUMN) sectors in Jabodetabek using a five-point Likert scale instrument, and analyzed through PLS-SEM (SmartPLS 4). The findings reveal that: (1) transformational leadership has a significant positive effect on job satisfaction ($\beta=0.551$) and employee retention ($\beta=0.396$); (2) perceived organizational support positively affects job satisfaction ($\beta=0.300$) and employee retention ($\beta=0.168$); (3) job satisfaction positively affects employee retention ($\beta=0.241$); and (4) job satisfaction partially mediates the effects of transformational leadership ($\beta=0.133$; $p=0.012$) and perceived organizational support ($\beta=0.072$; $p=0.041$) on employee retention. These findings reinforce the integrative relevance of Social Exchange Theory, Self-Determination Theory, and Organizational Support Theory. Practically, organizations are recommended to strengthen transformational leadership competencies and design systematic organizational support programs as effective retention strategies for talented young employees.

Keywords: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Employee Retention, Generation Z, Millennials

ABSTRAK

Tingginya tingkat turnover karyawan muda menjadi tantangan strategis bagi berbagai organisasi. Studi ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan Generasi Z dan Milenial, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian menggunakan paradigma post-positivistik kuantitatif-kausalitas dengan data dari 150 responden ASN, swasta, dan BUMN di Jabodetabek menggunakan instrumen berbasis skala *Likert* lima poin dan dianalisis dengan PLS-SEM (SmartPLS 4). Hasil menunjukkan: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,551$) dan retensi karyawan ($\beta=0,396$); (2) persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,300$) dan terhadap retensi karyawan ($\beta=0,168$); (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi

karyawan ($\beta=0,241$); serta (4) kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional ($\beta=0,133$; $p=0,012$) dan persepsi dukungan organisasi ($\beta=0,072$; $p=0,041$) terhadap retensi karyawan. Temuan ini memperkuat relevansi *Social Exchange Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Organizational Support Theory* secara integratif. Secara praktis, organisasi direkomendasikan untuk memperkuat kompetensi kepemimpinan transformasional dan merancang program dukungan organisasi yang sistematis sebagai strategi retensi karyawan muda berbakat.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan, Generasi Z, Milenial

PENDAHULUAN

Memasuki tahun 2026, Generasi Z (lahir 1997 s.d. 2012) dan Generasi Milenial (lahir 1981 s.d. 1996) telah menjadi dua kelompok generasi yang secara bersamaan mendominasi pasar tenaga kerja global. Hal ini merupakan pergeseran demografis yang kini bukan lagi sekadar tren yang diantisipasi, melainkan kenyataan yang dihadapi langsung oleh organisasi-organisasi di seluruh sektor, termasuk di Indonesia. Laporan Deloitte (2025) memproyeksikan bahwa pada 2030, kontribusi kolektif kedua generasi ini akan menyentuh angka 74% dari total angkatan kerja dunia. Hal ini menjadi sebuah proyeksi yang kini hanya berjarak empat tahun dari saat penelitian ini dilakukan. Di tingkat nasional, Badan Pusat Statistik (2024) mencatat lebih dari 80 juta penduduk berusia 15–39 tahun yang mencakup segmen Gen Z dan Milenial produktif telah aktif di pasar kerja, atau setara dengan sekitar 55% dari keseluruhan angkatan kerja Indonesia. Skala demografis ini menempatkan pemahaman tentang pola pikir, ekspektasi, dan faktor-faktor yang menentukan kesetiaan mereka kepada organisasi sebagai salah satu prioritas strategis yang tidak bisa diabaikan, baik di sektor pemerintah, swasta, maupun BUMN.

Namun, besarnya representasi demografis ini tidak serta-merta berbanding lurus dengan stabilnya komposisi tenaga kerja dalam organisasi. Retensi karyawan yang merujuk pada kapasitas organisasi untuk menjaga kesetiaan dan keberlanjutan kontribusi karyawan terbaik dalam jangka panjang (Lestari & Utami, 2024) kini menjelma sebagai salah satu persoalan paling krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut *Society for Human Resource Management* (SHRM), kehilangan satu karyawan dapat menguras anggaran organisasi mulai dari separuh hingga dua kali lipat gaji tahunan posisi tersebut, bergantung pada tingkat tanggung jawab (Dyerly, 2025). Tingkat turnover yang tinggi juga menimbulkan dampak berlapis bagi organisasi, mencakup hilangnya modal pengetahuan institusional, penurunan produktivitas, serta degradasi iklim dan budaya organisasi (Al-Suraihi et al., 2021).

Persoalan ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan karakteristik unik Gen Z dan Milenial sebagai generasi yang berbeda dari pendahulunya. Dibandingkan generasi sebelumnya, kecenderungan kedua generasi ini untuk berpindah tempat kerja secara struktural lebih tinggi digerakkan oleh orientasi nilai yang kuat terhadap pekerjaan bermakna (*meaningful work*), keseimbangan kehidupan-pekerjaan yang sehat, pengembangan karier yang progresif, serta lingkungan kerja yang suportif dan autentik (Gabriellova & Buchko, 2021). Survei PwC *Global Workforce Hopes & Fears 2023* menunjukkan bahwa sekitar sepertiga karyawan secara global mempertimbangkan transisi karir dalam 12 bulan ke depan (*PricewaterhouseCoopers*, 2023). Survei lainnya yang dilakukan oleh Gallup menemukan bahwa mayoritas karyawan berada pada kondisi *quiet quitting* dengan tingkat keterlibatan yang rendah (Gallup, 2022). Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik menunjukkan mobilitas tenaga kerja yang cukup tinggi, dengan

proporsi signifikan pekerja yang berpindah pekerjaan antar sektor dan status, mencerminkan tantangan retensi yang tidak kalah kompleks dibandingkan konteks global (Badan Pusat Statistik, 2023, 2024).

Fenomena yang memperumit situasi ini adalah kenyataan bahwa tingginya keterlibatan kerja tidak otomatis menjamin kesetiaan. Data Qualtrics (2024) mengungkap paradoks menarik: meskipun keterlibatan kerja karyawan Gen Z tergolong tinggi, sebagian besar dari mereka tidak berencana untuk bertahan di organisasi yang sama melampaui tiga tahun ke depan. Hal ini merupakan suatu pola yang kontras dengan perilaku generasi-generasi sebelumnya. Di sisi lain, penggantian satu karyawan yang keluar membutuhkan investasi finansial yang signifikan bagi organisasi (Gallup, 2019). Kondisi ini menciptakan urgensi yang tidak terbantahkan bagi penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi secara tepat faktor-faktor yang secara genuine mendorong keputusan karyawan muda untuk bertahan di dalam organisasi.

Mencermati paradoks engagement-retensi tersebut, pertanyaan mendasar yang perlu dijawab adalah faktor apa yang secara genuine mendorong karyawan muda untuk bertahan? Literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten menempatkan prediktor retensi terkuat di antaranya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh pendekatan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut melalui empat dimensi inti, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994). Dalam sudut pandang *Self-Determination Theory*, pemimpin transformasional bukan sekadar memberi arahan, tetapi juga membantu karyawan merasa punya kendali atas pekerjaannya, merasa mampu, dan merasa terkoneksi dengan orang lain di tempat kerja. Ketika kebutuhan-kebutuhan dasar ini terpenuhi, karyawan biasanya bekerja dengan lebih tulus, merasa puas dari dalam diri, dan lebih setia dalam jangka panjang (Silitonga et al., 2022). Bagi Gen Z dan Milenial yang sangat menghargai pemimpin yang autentik, visioner, dan peduli terhadap pengembangan individu, kualitas kepemimpinan transformasional menjadi faktor penentu kritis dalam keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Selain kepemimpinan, persepsi terhadap dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) juga punya peran besar dalam menentukan apakah karyawan akan bertahan atau tidak. Dalam *Organizational Support Theory*, persepsi dukungan organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan merasa dihargai kontribusinya dan benar-benar diperhatikan kesejahteraannya oleh organisasi (Eisenberger et al., 2020). Ketika karyawan merasakan dukungan yang nyata, terbentuklah hubungan resiprokal antara karyawan dan organisasi yang bersifat saling menguntungkan. Dampaknya tampak konkret yaitu komitmen kerja menguat, ketidakhadiran berkurang, dan niat keluar dari organisasi pun menurun (Afsar et al., 2021). Hal ini menjadi semakin penting bagi generasi Gen Z dan Milenial, yang cenderung mencari lingkungan kerja yang autentik dan peduli secara nyata. Bagi mereka, merasa didukung bukan sekadar nilai tambah, tetapi menjadi faktor psikologis utama dalam keputusan untuk tetap bertahan di suatu organisasi.

Kepuasan kerja berperan sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan kedua faktor anteseden tersebut dengan kecenderungan karyawan untuk bertahan. Pada dasarnya, kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul ketika karyawan melakukan evaluasi menyeluruh terkait pekerjaannya. Hal ini berarti kepuasan bukan hanya dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari bagaimana mereka menghayati setiap proses yang dijalani. Adapun dimensi kepuasan kerja mencakup dimensi pekerjaan itu sendiri, kompensasi, pengawasan, rekan kerja, serta peluang pengembangan karier (Spector, 1997). Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja cenderung memperlihatkan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, tingkat absensi yang menurun serta lebih sedikit dorongan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Dalam konteks Gen Z dan Milenial, kepuasan kerja tidak semata-

mata merupakan fungsi kompensasi finansial, melainkan sangat ditentukan oleh dimensi pertumbuhan profesional, otonomi, iklim kerja yang kolaboratif, dan keselarasan antara nilai personal dengan nilai organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi dan persepsi dukungan organisasi yang kuat secara bersama-sama dapat membuat kepuasan kerja meningkat. Hal ini pada gilirannya akan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Di antara berbagai pendekatan yang telah diusulkan dalam literatur MSDM untuk mengatasi persoalan retensi, pendekatan berbasis kompensasi terbukti hanya efektif dalam jangka pendek mengingat Gen Z dan Milenial tidak semata-mata termotivasi oleh insentif finansial (Deloitte, 2024). Pendekatan pengembangan karier pun bersifat parsial karena tidak menyentuh dimensi kepemimpinan dan iklim dukungan yang lebih fundamental. Dengan mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini mengadopsi pendekatan yang paling komprehensif: pendekatan berbasis kualitas kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi sebagai determinan yang secara organik mendorong retensi melalui peningkatan kepuasan kerja.

Meskipun masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan telah diteliti secara ekstensif dalam literatur internasional, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan. Pertama, studi yang secara bersamaan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi sebagai prediktor ganda dengan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap retensi karyawan di Indonesia masih sangat terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengandalkan sampel tanpa memilah kelompok generasi secara spesifik. Padahal, Gen Z dan Milenial membawa nilai dan cara pandang yang cukup berbeda dari generasi sebelumnya. Perbedaan ini berpotensi memengaruhi seberapa kuat dan ke arah mana hubungan antarvariabel dalam penelitian ini bekerja (Gabrielova & Buchko, 2021). Kesenjangan-kesenjangan ini secara bersama-sama menjustifikasi urgensi akademik dan praktis dari penelitian ini.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, Penelitian ini secara khusus bertujuan menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi dengan retensi karyawan Generasi Z dan Milenial di Indonesia. Secara rinci, tujuan tersebut mencakup: (1) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; (2) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan; (3) menelaah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja; (4) menelaah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan; (5) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan; (6) menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan retensi karyawan; serta (7) menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan. Secara teoritis, penelitian ini membantu memperkaya pemahaman tentang retensi karyawan dengan merangkai *Social Exchange Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Organizational Support Theory* dalam satu kerangka empiris yang diuji pada karyawan muda di Indonesia. Dari sisi praktis, temuan yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi rujukan berbasis data bagi pimpinan organisasi dan praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk merancang strategi retensi yang lebih tepat sasaran melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan penerapan program dukungan organisasi yang tersusun dengan baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Penelitian ini berpijak pada tiga teori utama yang saling melengkapi. Pertama, *Self-Determination Theory* (SDT; Deci & Ryan, 1985) menyatakan bahwa individu termotivasi secara intrinsik ketika tiga kebutuhan psikologis dasarnya terpenuhi: otonomi (rasa kendali atas pekerjaan), kompetensi (rasa mampu dan efektif), dan keterikatan relasional (rasa terhubung dengan sesama). Kepemimpinan transformasional menjadi sarana utama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini, sehingga menghasilkan kepuasan intrinsik dan komitmen jangka panjang (Tian et al., 2020). Kedua, *Organizational Support Theory* (OST; Eisenberger et al., 1986) menyatakan bahwa karyawan secara aktif membangun persepsi tentang komitmen organisasi terhadap kepentingan mereka, dan persepsi ini memengaruhi sikap serta perilaku kerja melalui mekanisme timbal balik sosial. Ketiga, *Social Exchange Theory* (SET; Blau, 1964) menjelaskan bahwa hubungan kerja berkembang melalui pertukaran sumber daya yang saling menguntungkan dan dilandasi kepercayaan timbal balik. Ketiga teori ini secara bersama-sama membentuk kerangka teoritis integratif yang menjustifikasi seluruh hipotesis dalam penelitian ini.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*/TL) mencerminkan model kepemimpinan yang melampaui sekadar pemberian perintah atau pengawasan tugas. Seorang pemimpin transformasional berperan sebagai katalisator perubahan serta figur yang mampu menginternalisasikan visi, mengajak anggota tim untuk berpikir di luar batas-batas rutinitas, dan menaruh perhatian tulus pada perkembangan setiap individu. Proses inilah yang secara perlahan membentuk ulang nilai, sikap, dan perilaku karyawan bukan melalui tekanan, melainkan karena mereka merasa dihargai, didukung, dan percaya bahwa pertumbuhan mereka penting bagi organisasi (Bass & Avolio, 1994; Bai, 2025).

Model kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994) beroperasi melalui empat dimensi yang saling memperkuat. Dimensi *idealized influence* membangun rasa hormat dan kepercayaan melalui keteladanan moral pemimpin. Dimensi *inspirational motivation* menyalakan antusiasme tim melalui visi yang menarik dan komunikasi yang optimistis. Dimensi *intellectual stimulation* mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mempertanyakan asumsi-asumsi lama, sehingga menumbuhkan rasa mampu dan otonomi. Dimensi terakhir, yaitu *individualized consideration*, menggambarkan perhatian pribadi pemimpin terhadap kebutuhan pengembangan masing-masing anggota tim, yang secara langsung selaras dengan orientasi karier yang kuat pada Gen Z dan Milenial (Jiatong et al., 2022). Kombinasi keempat dimensi ini menciptakan lingkungan kerja yang secara psikologis memuaskan, sehingga mendorong kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi.

Dalam perspektif *Self-Determination Theory*, tiga kebutuhan psikologis mendasar karyawan dapat dipenuhi oleh kepemimpinan transformasional yaitu otonomi, kompetensi, dan keterikatan relasional yang secara bersama-sama menjadi fondasi tumbuhnya kepuasan kerja dari dalam diri dan komitmen yang berkelanjutan (Tian et al., 2020).

Pemimpin transformasional yang menunjukkan perhatian personal dan visi inspiratif terbukti meningkatkan kepuasan kerja intrinsik karyawan secara substantif. Meta-analisis (Teetzen et al., 2022) menemukan bahwa terhadap lebih dari 60 studi mengkonfirmasi korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan seluruh indikator kepuasan kerja. (Chen et al., 2022) juga menemukan bahwa TL berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi iklim hubungan karyawan, dengan data dari 211 karyawan lini depan menggunakan PLS-SEM. Temuan tersebut sejalan dengan berbagai studi

sebelumnya. Al Draj dan Al Saed (2023) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Nielsen et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai moderator yang signifikan dalam kaitan antara ambiguitas peran dan kepuasan kerja. Chi et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa penghargaan finansial maupun non-finansial memoderasi hubungan TL dengan kepuasan dan kinerja kerja. Sementara itu, Weerakkody et al. (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) merujuk pada penilaian kolektif karyawan mengenai seberapa jauh organisasi mereka menghargai kontribusi yang diberikan dan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka dalam arti yang luas (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Rhoades Shanock, & Wen, 2020; Maan et al., 2020).

Persepsi Dukungan Organisasi bersandar pada *Organizational Support Theory* yang menjelaskan bahwa karyawan secara aktif membangun penilaian menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi berkomitmen terhadap kepentingan mereka. Penilaian ini kemudian memengaruhi sikap dan perilaku kerja melalui mekanisme *social exchange*. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung mengembangkan kepuasan kerja yang lebih baik dan turnover intention yang lebih rendah.

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi mengembangkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan sosioemosional. Maan et al. (2020) juga menguatkan temuan tersebut melalui studi dengan sampel besar sebanyak 936 karyawan, dan menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa memperoleh dukungan dari organisasi, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung lebih tinggi, dengan efek tersebut berlangsung melalui mekanisme pemberdayaan psikologis.

Di luar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, persepsi dukungan organisasi juga terbukti memiliki jalur pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi mengembangkan rasa kewajiban untuk membalas kebaikan organisasi, yang kemudian termanifestasi sebagai komitmen afektif dan penurunan niat untuk keluar (Eisenberger et al., 2020). Davaasuren et al. (2024) menemukan bahwa POS memiliki asosiasi negatif yang kuat dengan turnover intention, di mana karyawan yang merasa didukung secara organisasional menunjukkan niat yang jauh lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sabila et al. (2024) juga mengkonfirmasi bahwa persepsi dukungan organisasi berkontribusi signifikan terhadap retensi karyawan melalui peningkatan *employee engagement*. Dengan demikian, investasi organisasi pada program dukungan yang terstruktur merupakan strategi retensi yang bersifat langsung, tidak hanya melalui peningkatan kepuasan kerja saja.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (*Job satisfaction/JS*) merupakan kondisi psikologis berupa respons afektif positif seseorang atas penilaian terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya (Spector, 1997). Sebagai konstruk multidimensi, kepuasan kerja meliputi aspek intrinsik maupun ekstrinsik yang saling terkait, mulai dari karakteristik pekerjaan, kualitas supervisi, hubungan antarpersonal, kompensasi, hingga peluang pengembangan karier. Dalam penelitian kontemporer, kepuasan kerja ditempatkan sebagai mediator kritis yang dapat menjelaskan mengapa faktor anteseden seperti kepemimpinan dan dukungan organisasi berujung pada perilaku retensi yang positif. Secara mekanistik, kepemimpinan

transformasional dan persepsi dukungan organisasi memenuhi kebutuhan afektif karyawan, menghasilkan evaluasi positif terhadap pekerjaan (kepuasan kerja), yang selanjutnya menurunkan kognisi penarikan diri (*withdrawal cognition*) dan memperkuat komitmen untuk bertahan (Silitonga et al., 2022; Elshaer et al., 2025).

Kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor terkuat niat bertahan, sebagaimana dibuktikan dalam Laporan Gallup *State of the Global Workplace 2024* dengan penurunan turnover sebesar 51% pada organisasi berengagement tinggi. Firmansyah dan Wahyuningtyas (2025) dalam tinjauan sistematis pada karyawan Milenial dan Gen Z mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi, di mana karyawan yang puas cenderung lebih loyal. Zhang dan Wang (2025) menemukan hal serupa pada Gen Z, di mana kepemimpinan yang memberdayakan meningkatkan niat bertahan karyawan melalui mekanisme kepuasan kerja. Lebih jauh, Elshaer et al. (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi, sementara Džambic et al. (2025) mengkonfirmasi kelelahan emosional dan kreativitas sebagai mekanisme penting dalam kaitan kepemimpinan dan retensi di sektor teknologi informasi.

Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

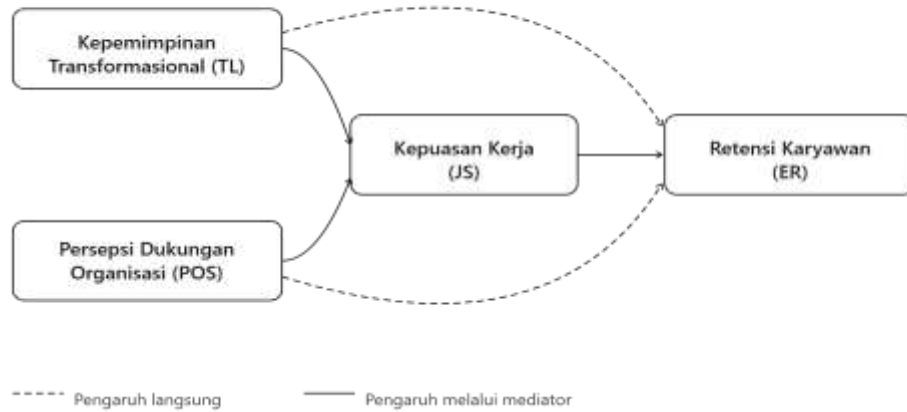
Retensi Karyawan (*Employee Retention/ER*) mengacu pada kapasitas dan komitmen organisasi dalam menjaga keberadaan karyawan berpotensi agar terus berkontribusi dalam jangka panjang, sekaligus mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap menjadi bagian integral dari organisasi tersebut (Griffeth & Hom, 2001; Tian et al., 2020). Keputusan karyawan untuk keluar ataupun bertahan di organisasi merupakan proses kognitif bertahap yang diawali oleh penurunan kepuasan kerja, berlanjut pada pikiran untuk keluar, dan berujung pada perilaku turnover actual. Laporan Gallup *State of the Global Workplace 2024* melaporkan bahwa organisasi dengan tingkat engagement dan kepuasan kerja tinggi mengalami penurunan turnover sebesar 51% dan peningkatan produktivitas sebesar 23%. Dalam konteks Gen Z dan Milenial, rendahnya retensi dikaitkan dengan lemahnya kepemimpinan, kurangnya dukungan organisasi, dan ketidaksesuaian antara ekspektasi kerja dengan realitas yang dihadapi (Deloitte, 2024; Qualtrics, 2024).

Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi. Hal ini dipertegas oleh Elshaer et al. (2025) yang menemukan mediasi parsial kepuasan kerja dan dukungan organisasi antara kepemimpinan transformasional dan retensi karyawan, serta Džambic et al. (2025) yang mengkonfirmasi peran kelelahan emosional dan kreativitas sebagai mekanisme dalam kaitan kepemimpinan dan retensi di sektor teknologi informasi. (Firmansyah & Wahyuningtyas, 2025) dalam tinjauan sistematis mereka pun mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai faktor retensi utama pada karyawan Gen Z.

Merujuk pada teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan, berikut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

1. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan
2. Kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan.
3. Persepsi Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.
4. Persepsi Dukungan Organisasi terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan.
5. Kepuasan kerja terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja
7. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. dimediasi oleh Kepuasan kerja.
8. Adapun gambar hubungan serta ringkasan hipotesis dapat dilihat dalam Gambar 1 dan Tabel 1 sebagai berikut:



Tabel 1. Ringkasan Model Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Arah	Landasan Hipotesa
H1	TL (X1)	JS (M)	+	(Chen et al., 2022); (Al Draij & Al Saed, 2023); Teetzen et al. (2022); Weerakkody et al. (2025)
H2	TL (X1)	ER (Y)	+	(Ali et al., 2024; Elshaer et al., 2025; Xiong et al., 2023); Tian et al. (2020); Džambic et al. (2025)
H3	POS (X2)	JS (M)	+	(Naini & Riyanto, 2023), (Pithaloka & Ardiyanti, 2024), Maan et al. (2020)
H4	POS (X2)	ER (Y)	+	(Sabila et al., 2024)(Davaasuren et al., 2024)
H5	JS (M)	ER (Y)	+	Elshaer et al. (2025) (Firmansyah & Wahyuningtyas, 2025); Zhang & Wang (2025)
H6	TL (X1) → JS (M)	ER (Y): mediasi parsial	+	Krishna et al. (2022); Elshaer et al. (2025)
H7	POS (X2) → JS (M)	ER (Y): mediasi parsial	+	Elshaer et al.(2025); (Pithaloka & Ardiyanti, 2024)

Sumber: Diolah penulis (2026)

METODE PENELITIAN

Studi ini dilandaskan pada paradigma post-positivistik dengan orientasi kuantitatif-kausalitas, yang bertumpu pada asumsi bahwa fenomena sosial dapat diukur dan dipahami secara sistematis melalui pendekatan empiris yang terstruktur.

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z (lahir 1997 s.d. 2012) dan Milenial (lahir 1981 s.d. 1996) yang bekerja sebagai ASN, Karyawan BUMN dan Karyawan Swasta di Jabodetabek. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berusia antara 18–44 tahun; (2) memiliki pengalaman kerja atau magang di suatu organisasi; dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara daring. Ukuran sampel ditetapkan sebanyak 150 responden. Jumlah ini memenuhi rekomendasi minimum PLS-SEM berdasarkan rule of thumb Hair et al. (2022), yaitu 10 kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju satu konstruk ($10 \times 12 = 120$), sehingga 150 responden memberikan daya statistik yang memadai. Sebelum penyebaran kuesioner, instrumen divalidasi melalui uji coba pendahuluan (pilot study) pada 30 responden di luar sampel utama guna memastikan keterbacaan, relevansi butir, dan konsistensi internal setiap indikator. Data diperoleh melalui kuesioner daring menggunakan *Google Form* dengan skala *Likert 5* poin (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju).

Instrumen penelitian terdiri atas 48 butir pernyataan yang mengukur empat variabel penelitian, masing-masing terdiri atas 12 indikator. Variabel Kepemimpinan Transformasional (TL) sebagai X1 yang diukur menggunakan adaptasi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), yang mencakup empat dimensi yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (POS) sebagai X2 yang diukur menggunakan adaptasi Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986; 2020), yang mencakup dimensi dukungan emosional, dukungan instrumental, keadilan organisasi, dan dukungan sosial organisasi. Variabel Kepuasan Kerja (JS) sebagai variabel mediasi (M) yang diukur menggunakan adaptasi Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dan konsep kepuasan kerja dari Spector (1997), yang mencakup dimensi kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, kepuasan sosial, dan kepuasan pengembangan karir. Variabel Retensi Karyawan (ER) sebagai variabel dependen (Y) yang diukur menggunakan adaptasi konsep retensi karyawan yang merujuk pada Allen dan Meyer (1990) serta Khalid dan Nawab (2018), yang mencakup dimensi komitmen afektif, niat untuk tetap bertahan, loyalitas perilaku, dan pengurangan niat keluar. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Adapun model konstruksi pengukuran secara ringkas dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Referensi
X1 Kepemimpinan Transformasional <i>Transformational Leadership (TL)</i>	Persepsi pegawai terhadap kemampuan pimpinan dalam memberikan keteladanan moral, memotivasi melalui visi yang inspiratif, mendorong pemikiran inovatif, serta memberikan perhatian personal kepada setiap anggota tim.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>idealized influence (pengaruh ideal)</i> • <i>inspirational motivation (motivasi inspirasional)</i> • <i>intellectual stimulation (stimulasi intelektual)</i> • <i>individualized consideration (perhatian individual)</i> 	Bass & Avolio (1994) Jiatong et al. (2022) Chen et al. (2022)
X2 Persepsi Dukungan Organisasi	Persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka,	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dukungan emosional (emotional support)</i> 	Eisenberger et al. (1986)

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Referensi
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	menyediakan sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan, serta menerapkan prosedur dan norma sosial yang adil.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dukungan instrumental (instrumental support)</i> • <i>keadilan organisasi (organizational fairness)</i> • <i>dukungan sosial organisasi (organizational social support)</i> 	Eisenberger et al. (2020) Rhoades & Eisenberger (2002) Hngoi et al. (2024) Oubibi et al. (2022)
<i>M Kepuasan Kerja Job Satisfaction (JS)</i>	Respons afektif dan kognitif pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, mencakup penilaian atas makna kerja, kecukupan kompensasi, kualitas hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karir dalam organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>kepuasan intrinsik (intrinsic satisfaction)</i> • <i>kepuasan ekstrinsik (extrinsic satisfaction)</i> • <i>kepuasan sosial (social satisfaction)</i> • <i>kepuasan pengembangan karir (career development satisfaction)</i> 	Spector (1997) Chang et al. (2021) Xuecheng et al. (2022)
<i>Y Retensi Karyawan Employee Retention (ER)</i>	Kecenderungan dan komitmen pegawai untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam organisasi, yang tercermin dari keterikatan emosional, niat melanjutkan karir di organisasi yang sama, perilaku loyalitas aktif, serta rendahnya keinginan untuk berpindah.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>komitmen afektif (affective commitment)</i> • <i>niat untuk tetap bertahan (intention to stay)</i> • <i>loyalitas perilaku (behavioral loyalty)</i> • <i>pengurangan niat keluar (reduced turnover intention)</i> 	Allen & Meyer (1990) Khalid & Nawab (2018) Xuecheng et al. (2022)

Analisis data dilakukan dengan pendekatan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4, yang meliputi: (1) pengujian outer model melalui uji reliabilitas (Cronbach's Alpha, ρ_a , dan Composite Reliability $\geq 0,70$), validitas konvergen (AVE $\geq 0,50$), validitas diskriminan (korelasi antarkonstruk $< 0,85$), serta uji kolinearitas (outer VIF < 5); (2) evaluasi inner model berdasarkan nilai R^2 dan f^2 ; dan (3) pengujian hipotesis dengan teknik bootstrapping sebanyak 1.000 resampel untuk menilai signifikansi efek langsung maupun tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Seluruh 150 responden yang terkumpul berhasil dianalisis tanpa pengurangan data. Dari sisi generasi, 57,3% merupakan Generasi Z (lahir 1997 s.d. 2012) dan 42,7% Milenial (lahir 1981 s.d. 1996). Responden didominasi laki-laki sebanyak 62,0% dan perempuan sebanyak 38%. Berdasarkan jenis pekerjaan dengan rincian ASN sebanyak 37,33%,

karyawan swasta sebanyak 54% serta karyawan BUMN sebanyak 8,67%. Responden merupakan pekerja yang bekerja di Wilayah Jabodetabek.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil uji reliabilitas dan validitas tersaji pada Tabel 2. Nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh konstruk berada pada kisaran 0,916–0,924, sedangkan Composite Reliability berada pada rentang 0,929–0,935. Keduanya melampaui batas minimum 0,70 dan masih berada di bawah ambang 0,95, sehingga menunjukkan konsistensi internal yang baik. Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai AVE antara 0,521 hingga 0,545, yang semuanya berada di atas batas minimum 0,50. Hal ini mengkonfirmasi bahwa validitas konvergen dalam model ini terpenuhi dengan baik

Tabel 3. Construct Reliability and Validity

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_a	Composite Reliability	AVE
Retensi Karyawan (ER)	0,921	0,923	0,933	0,538
Kepuasan Kerja (JS)	0,916	0,919	0,929	0,521
Persepsi Dukungan Organisasi (POS)	0,923	0,928	0,934	0,541
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0,924	0,926	0,935	0,545

Sumber Output SmartPLS 4 (2026)

Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada Tabel 3. Korelasi antarkonstruk tertinggi terdapat pada pasangan TL–JS sebesar 0,698, masih berada di bawah ambang kritis 0,85. Hal ini mengkonfirmasi bahwa seluruh konstruk secara empiris berbeda satu sama lain dan tidak terjadi masalah validitas diskriminan.

Tabel 4. Korelasi Antarkonstruk

Konstruk	ER	JS	POS	TL
Retensi Karyawan (ER)	1,000			
Kepuasan Kerja (JS)	0,617	1,000		
Persepsi Dukungan Organisasi (POS)	0,436	0,514	1,000	
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0,650	0,698	0,346	1,000

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Hasil uji kolinearitas menunjukkan seluruh nilai outer VIF berada di bawah 5 (rentang 1,570–2,575), mengkonfirmasi tidak terdapat masalah multikolinearitas antarindikator dalam setiap konstruk.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R² kepuasan kerja sebesar 0,502 (adjusted 0,496) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi mampu menerangkan 50,2% varians kepuasan kerja. Nilai R² retensi karyawan sebesar 0,450 (adjusted 0,438) menunjukkan bahwa ketiga variabel prediktor mampu menjelaskan 45,0% varians retensi karyawan. Kedua nilai R² tergolong moderat, yang wajar untuk model perilaku organisasi dengan konstruk laten Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted	Penilaian
Retensi Karyawan (ER)	0,450	0,438	Moderat
Kepuasan Kerja (JS)	0,502	0,496	Moderat

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Pengujian Hipotesis: Efek Langsung

Tabel 6 menyajikan hasil uji *path coefficients*. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,551$; $f^2=0,544$, efek besar) dan pengaruh langsung yang substantif terhadap retensi karyawan ($\beta=0,396$; $f^2=0,164$, efek sedang). Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,300$; $f^2=0,161$; efek sedang) dan terhadap retensi karyawan ($\beta=0,168$; $f^2=0,039$, efek kecil). Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ($\beta=0,241$; efek kecil). Seluruh arah hubungan konsisten dengan hipotesis yang dijabarkan dalam hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5.

Tabel 6. Path Coefficients (Efek Langsung)

Jalur (Path)	Orig. Sample Koef. Beta (β)	Nilai f-square f^2	t-statistik	p-value
Kepemimpinan Transformasional (TL) → Kepuasan Kerja (JS)	0,551	Positif; $f^2=0,544$ (efek besar)	8.353	0.000
Kepemimpinan Transformasional (TL) → Retensi Karyawan (ER)	0,396	Positif; $f^2=0,164$ (efek sedang)	5.126	0.000
Persepsi Dukungan Organisasi (POS) → Kepuasan Kerja (JS)	0,300	Positif; $f^2=0,161$ (efek sedang)	4.051	0.000
Persepsi Dukungan Organisasi (POS) → Retensi Karyawan (ER)	0,168	Positif; $f^2=0,039$ (efek kecil)	2.040	0.042
Kepuasan Kerja (JS) → Retensi Karyawan (ER)	0,241	Positif; $f^2=0,052$ (efek kecil)	2.701	0.007

Catatan: Seluruh jalur signifikan berdasarkan bootstrapping 1.000 resampel. Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Pengujian Hipotesis: Efek Mediasi

Tabel 7 menyajikan hasil uji *specific indirect effects*. Jalur tidak langsung kepemimpinan transformasional → kepuasan kerja → retensi memiliki koefisien 0,133 ($t=2,525$; $p=0,012$), signifikan pada $\alpha=0,05$. Jalur tidak langsung persepsi dukungan organisasi → kepuasan kerja → retensi memiliki koefisien 0,072 ($t=2,045$; $p=0,041$), signifikan pada $\alpha=0,05$. Mengingat efek langsung kepemimpinan transformasional → retensi ($\beta=0,396$) dan persepsi dukungan organisasi → retensi ($\beta=0,168$) tetap bernilai positif dan substansial, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Seluruh arah hubungan sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam hipotesis H6 dan H7.

Tabel 6. Specific Indirect Effects Bootstrapping 1.000 Resampel

Jalur Tidak Langsung	Orig. Sample	Sample Mean	STDEV	t-statistik	p-value	Status
Kepemimpinan Transformational → Kepuasan Kerja → Retensi	0,133	0,131	0,053	2,525	0,012	Signifikan
Persepsi Dukungan Organisasi → Kepuasan Kerja → Retensi	0,072	0,073	0,035	2,045	0,041	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

PEMBAHASAN

Hasil uji H1 dan H2 mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan determinan paling dominan dalam model, dengan koefisien jalur terbesar terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,551$; efek besar) sekaligus pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan ($\beta=0,396$; efek sedang). Temuan ini konsisten dengan meta-analisis (Teetzen et al., 2022), yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melalui *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* secara substantif merespons kebutuhan intrinsik Gen Z dan Milenial yang mengutamakan makna, pertumbuhan, dan pengakuan. Besarnya pengaruh langsung TL terhadap retensi mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan tidak hanya bekerja melalui jalur kepuasan kerja, tetapi juga secara independen membentuk komitmen afektif karyawan untuk bertahan. Penelitian-penelitian lain turut memperkuat temuan ini: (Nielsen et al., 2022) menunjukkan kepemimpinan transformasional sebagai moderator signifikan antara ambiguitas pekerjaan dan kepuasan kerja; (Al Draj & Al Saed, 2023) mengkonfirmasi pemberdayaan karyawan sebagai mediator antara TL dan kepuasan kerja; (Chi et al., 2023) menemukan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial memoderasi hubungan TL dengan kepuasan dan kinerja; serta (Weerakkody et al., 2025) membuktikan pengaruh positif TL terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Lebih jauh, (Ali et al., 2024) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui mediasi employee engagement.

Secara teoritis, besarnya efek langsung TL terhadap JS ($\beta=0,551$; efek besar) sekaligus terhadap ER ($\beta=0,396$; efek sedang) memperkuat prediksi *Self-Determination Theory* (SDT; Deci & Ryan, 1985): pemimpin transformasional memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan—otonomi, kompetensi, dan keterikatan relasional—yang secara langsung menghasilkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja yang tinggi, dan komitmen afektif untuk bertahan. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa pada konteks karyawan muda Indonesia (ASN, swasta, dan BUMN), kepemimpinan transformasional bukan hanya berpengaruh melalui jalur kepuasan kerja, tetapi juga membentuk keterikatan organisasional secara langsung—sebuah pola yang konsisten dengan karakteristik Gen Z dan Milenial yang mengutamakan pemimpin autentik dan suportif.

Hasil uji H3 dan H4 mengkonfirmasi POS berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,300$; efek sedang) serta pengaruh langsung yang positif terhadap retensi karyawan ($\beta=0,168$; efek kecil). Hal ini sejalan dengan *Organizational Support Theory*. Ketika organisasi secara konkret mendemonstrasikan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan melalui keadilan prosedural, pengakuan kontribusi, dan penyediaan sumber daya karyawan mengalami pemenuhan kebutuhan sosioemosional yang merupakan komponen kritis kepuasan kerja. Temuan ini relevan mengingat hanya 30–35% karyawan muda secara global melaporkan bahwa organisasi mereka memprioritaskan kesejahteraan secara memadai (Deloitte, 2024).

Secara teoritis, temuan H3 dan H4 ini selaras dengan proposisi inti Organizational Support Theory (OST; Eisenberger et al., 1986): karyawan yang mempersepsikan dukungan organisasi tinggi membangun norma timbal balik (reciprocity norm) yang mendorong mereka membalas melalui perilaku setia dan komitmen afektif. Menariknya, efek langsung POS terhadap ER ($\beta=0,168$; $f^2=0,039$) berskala kecil, mengisyaratkan bahwa pengaruh POS terhadap retensi sebagian besar bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja (jalur tidak langsung) daripada secara langsung—sebuah nuansa yang penting bagi praktisi HRM dalam merancang program dukungan organisasi yang menysasar kepuasan kerja sebagai mediator strategis.

Hasil uji H5 menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ($\beta=0,241$). Meskipun efek langsungnya tergolong kecil dalam model ini, sebagian karena kepemimpinan transformasional memiliki jalur langsung yang lebih kuat ke retensi kepuasan kerja sehingga lebih dapat menjelaskan mengapa dan bagaimana anteseden kerja berujung pada keputusan bertahan. Laporan Gallup *State of the Global Workplace 2024* menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat kepuasan dan *engagement* karyawan yang tinggi secara konsisten mengalami penurunan substansial dalam angka pergantian karyawan. Hal ini dapat berarti relevansi kepuasan kerja sebagai instrumen retensi. Firmansyah dan Wahyuningtyas (2025) menemukan bahwa karyawan Milenial dan Gen Z yang puas secara kerja cenderung lebih loyal dan tidak aktif mencari peluang di luar organisasi. Zhang dan Wang (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan berkontribusi signifikan terhadap niat bertahan karyawan Gen Z. Sejalan dengan ini, Elshaer et al. (2025) dan Džambic et al. (2025) mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan instrumen mediasi yang konsisten antara anteseden kepemimpinan dan keputusan retensi karyawan.

Meski demikian, efek langsung JS terhadap ER yang tergolong kecil ($\beta=0,241$; $f^2=0,052$) perlu dicermati. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bekerja lebih kuat sebagai mediator (jalur tidak langsung) ketimbang sebagai prediktor langsung terhadap retensi karyawan. Implikasinya, intervensi pada kepuasan kerja saja tidak cukup tanpa memperkuat kualitas kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi sebagai anteseden utamanya. Selain itu, R^2 ER sebesar 0,450 menunjukkan masih ada 55% varians retensi yang belum dijelaskan oleh model ini. Hal ini membuka ruang bagi variabel tambahan seperti *psychological safety*, *person-organization fit*, atau *job crafting* sebagai prediktor komplementer yang relevan bagi Gen Z dan Milenial.

Hasil uji H6 dan H7 mengkonfirmasi mediasi parsial kepuasan kerja dalam model. Mediasi parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi memengaruhi retensi karyawan melalui dua jalur yang saling melengkapi. Jalur tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, dan jalur langsung melalui pembentukan komitmen organisasional. Temuan ini mengisi *research gap* yang diidentifikasi dimana model mediasi terintegrasi TL-POS→JS →ER belum banyak diuji dalam konteks karyawan muda Indonesia. (Elshaer et al., 2025) mengkonfirmasi pola mediasi parsial serupa di konteks lain, sementara (Firmansyah & Wahyuningtyas, 2025) menegaskan perlunya integrasi TL dan POS sebagai prediktor retensi Gen Z & Milenial secara bersamaan. Secara teoritik, temuan ini memperkuat relevansi *Social Exchange Theory*. Kepemimpinan transformasional dan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai investasi organisasi mendorong kepuasan kerja sebagai respons afektif, yang dibalas karyawan melalui komitmen untuk bertahan.

Perlu dicatat bahwa penelitian ini tidak menganalisis perbedaan pola respons antara kelompok Generasi Z (57,3% responden) dan Milenial (42,7% responden) secara terpisah. Secara analitis, kedua kelompok ini memiliki profil psikologis dan konteks karier yang secara substansial berbeda, sehingga kemungkinan besar menghasilkan pola hubungan

antarvariabel yang tidak seragam. Generasi Z, sebagai digital natives yang berada di tahap karier awal, cenderung lebih responsif terhadap dimensi individualized consideration dan inspirational motivation dari kepemimpinan transformasional, mengingat kebutuhan mereka akan umpan balik personal yang cepat, mentoring yang bermakna, dan penghargaan atas kontribusi individu sangat tinggi (Gabriellova & Buchko, 2021). Hal ini mengisyaratkan bahwa koefisien jalur TL→JS kemungkinan lebih besar pada kelompok Gen Z dibandingkan Milenial. Sebaliknya, Milenial yang berada di tahap karier yang lebih matang cenderung memiliki ikatan organisasional yang lebih kuat dan lebih merespons mekanisme pertukaran sosial jangka panjang; sehingga jalur POS→ER diduga lebih kuat pada kelompok Milenial yang memiliki investasi karier lebih besar dalam organisasi. Firmansyah dan Wahyuningtyas (2025) secara eksplisit mengidentifikasi bahwa ekspektasi kerja Gen Z dan Milenial berdivergensi pada dimensi otonomi, fleksibilitas, dan pengakuan—yang berimplikasi langsung pada besaran koefisien jalur yang berbeda antar kelompok. Selain itu, toleransi Gen Z terhadap hierarki formal lebih rendah dibandingkan Milenial, sehingga kualitas kepemimpinan transformasional yang autentik dan nonhierarkis diduga menjadi prediktor kepuasan kerja yang jauh lebih determinan pada Gen Z. Temuan-temuan ini secara keseluruhan memperkuat urgensi analisis multi-group (MGA) dalam SmartPLS sebagai agenda penelitian lanjutan yang mendesak untuk mengungkap perbedaan ini secara empiris.

Perbedaan konteks sektoral antara ASN (37,33%), swasta (54%), dan BUMN (8,67%) dalam sampel ini pun menyimpan nuansa analitis yang penting dan belum dieksplorasi secara mendalam. Di lingkungan ASN, kepemimpinan transformasional beroperasi dalam struktur birokrasi formal yang dibatasi oleh regulasi, hierarki ketat, dan sistem penilaian kinerja berbasis SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), yang secara struktural dapat membatasi ekspresi bebas dimensi intellectual stimulation dan idealized influence. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa koefisien TL→JS di sektor ASN kemungkinan lebih rendah dibandingkan sektor swasta, di mana fleksibilitas kepemimpinan lebih besar dan pemimpin memiliki ruang lebih luas untuk mengekspresikan gaya transformasional secara autentik. Di sisi lain, karyawan ASN menikmati jaminan keamanan kerja (job security) yang relatif tinggi, sehingga dukungan organisasi (POS) mungkin lebih berperan pada dimensi pengembangan karier dan keadilan prosedural daripada pada dimensi keamanan ekonomi—sebuah dinamika yang berimplikasi pada bentuk intervensi POS yang paling efektif di sektor ini. Sebaliknya, di sektor swasta yang bersifat market-driven dan kompetitif, POS dalam bentuk fleksibilitas kerja, tunjangan kompetitif, dan pengakuan kontribusi yang nyata kemungkinan memiliki efek langsung yang lebih kuat terhadap retensi, mengingat absennya jaring pengaman institusional yang dimiliki ASN. Di lingkungan BUMN yang bersifat hibrida—menggabungkan kultur birokrasi dan orientasi komersial—dinamika kepemimpinan transformasional beroperasi dalam zona ketegangan antara rigiditas prosedur dan tuntutan kinerja bisnis, menjadikan konteks ini sebagai medan penelitian yang sangat bernilai untuk memahami batas efektivitas gaya kepemimpinan transformasional. Secara keseluruhan, pengujian model secara terpisah per sektor melalui analisis MGA berbasis sektor dalam penelitian lanjutan akan menghasilkan panduan intervensi yang jauh lebih kontekstual dan tepat sasaran bagi pemimpin organisasi di masing-masing lingkungan kerja. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi organisasi untuk berinvestasi pada pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional dan program yang mendukung persepsi dukungan organisasi yang terukur seperti fleksibilitas kerja, pengakuan kontribusi, dan dukungan kesehatan mental merupakan strategi retensi yang paling efektif bagi angkatan kerja Gen Z dan Milenial. Lebih spesifik, rekomendasi bagi organisasi pemerintah adalah: (1) mengintegrasikan kompetensi kepemimpinan transformasional ke dalam sistem penilaian kinerja pimpinan (SKP) dan program diklat kepemimpinan; serta (2) merancang program dukungan organisasi yang konkret seperti mentoring lintas generasi,

kebijakan jam kerja fleksibel berbasis output, dan program pengakuan kontribusi non-finansial. Bagi sektor swasta, di mana koefisien TL→ER ($\beta=0,396$) menunjukkan dampak terbesar, investasi pada pelatihan kepemimpinan lini menengah akan memberikan dampak retensi paling langsung. Bagi sektor BUMN, penguatan *program employee assistance program* (EAP) dan dukungan pengembangan karier lintas divisi dapat menjadi bentuk konkret persepsi dukungan organisasi yang meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat keluar karyawan muda berbakat.

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Studi ini menguji sebuah model mediasi yang memposisikan kepuasan kerja sebagai penghubung antara dua variabel prediktor kepemimpinan transformasional (X1) dan persepsi dukungan organisasi (X2) dengan retensi karyawan (Y), melibatkan 150 karyawan Gen Z dan Milenial di Indonesia yang dianalisis melalui PLS-SEM. Seluruh hipotesis terdukung secara empiris dengan temuan utama: (1) kepemimpinan transformasional merupakan determinan paling dominan dalam model, dengan pengaruh besar terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,551$) dan pengaruh sedang terhadap retensi karyawan ($\beta=0,396$); (2) persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,300$) dan retensi karyawan ($\beta=0,168$); (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ($\beta=0,241$); dan (4) kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional (β indirect=0,133; $p=0,012$) dan persepsi dukungan organisasi (β indirect=0,072; $p=0,041$) terhadap retensi karyawan. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada integrasi *Social Exchange Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Organizational Support Theory* dalam satu kerangka mediasi yang teruji secara empiris dalam konteks karyawan muda Indonesia.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, di antaranya penerapan desain *cross-sectional* yang tidak dapat menangkap perubahan perilaku lintas waktu, serta komposisi sampel yang didominasi ASN dan karyawan swasta di Jabodetabek. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas cakupan wilayah dan sektor, serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti *psychological safety*, *authentic leadership*, atau *job crafting*. Pengujian model secara terpisah pada kelompok Generasi Z dan Milenial sebagai segmen yang berbeda juga menjadi agenda penelitian yang prospektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2021). Linking transformational leadership with employee retention: The mediating roles of perceived organizational support and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 344–358. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0055>
- Al Draji, F., & Al Saed, R. (2023). Mediating role of employee empowerment for transformational leadership and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 59–68. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.06](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.06)

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: Mediating role of employee engagement. *Management Matters*, 21(2), 164–190. <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Badan Pusat Statistik. (2023). Keadaan angkatan kerja di Indonesia Agustus 2023. <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/12/08/f8c567805aa8a6977bd4594a/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-agustus-2023.html>
- Badan Pusat Statistik. (2024). Keadaan angkatan kerja di Indonesia Agustus 2024. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/12/09/6f1fd1036968c8a28e4cfe26/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-agustus-2024.html>
- Bai, Y. (2025). Transformation leadership with knowledge sharing and employee career growth: The role of self-efficacy and psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1624245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1624245>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2021). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), Article 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Chi, H.-K., Tsai, H.-T., & Chang, P.-H. (2023). Moderating effects of monetary and non-monetary rewards between transformational leadership and leader-member exchange. *Journal of Applied Business Research*, 23(3), 47–56. <https://doi.org/10.19030/jabr.v23i3.1396>
- Davaasuren, G., Zanabazar, A., Gantumur, E., & Baasanjav, E. (2024). Association between perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European Journal of Business and Management*, 16(3). <https://doi.org/10.7176/EJBM/16-3-15>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Plenum*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

- Deloitte. (2024). 2024 Global Gen Z and Millennial Survey: Ready to walk. Eager to stay. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Deloitte. (2025). 2025 Global Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Dyerly, R. (2025). The myth of replaceability: Preparing for the loss of key employees. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/executive-network/insights/myth-replaceability-preparing-loss-key-employees>
- Džambic, A., Hadziahmetovic, N., & Fountis, A. (2025). Linking leadership and retention: Emotional exhaustion and creativity as mechanisms in the information technology sector. *Administrative Sciences*, 15(8), Article 309. <https://doi.org/10.3390/admsci15080309>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Kooli, C., Aljoghaiman, A., Elsayy, O., & Fayyad, S. (2025). Green transformational leadership's impact on employee retention: Does job satisfaction and green support bridge the gap? *Administrative Sciences*, 15(5), Article 177. <https://doi.org/10.3390/admsci15050177>
- Firmansyah, A., & Wahyuningtyas, R. (2025). Factors influencing the retention of generation Z: A systematic review. *International Journal of Management and Business Research*, 15(1), 1–18. <https://ijmbr.srbiau.ac.ir/>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gallup. (2019). This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- Gallup. (2022). State of the global workplace 2022 report. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Gallup. (2024). State of the global workplace 2024 report. Gallup. <https://www.ahtd.org/files/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf>

- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hngoi, C. L., Keong, C. C., & Bujang, S. (2024). The role of perceived organizational support in shaping employee well-being and retention: Evidence from Malaysian organisations. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 88–107. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i2.21847>
- Jiatong, W., Wang, Z., Moreira Ramirez, J. G., Alam, M., Ndjana, H. G., & Akhtar, Z. (2022). The influence of transformational leadership on physician well-being and performance: Mediating role of psychological safety climate. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 832582. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.832582>
- Khalid, S., & Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *SAGE Open*, 8(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2158244018810393>
- Krishna, C., Upadhyay, R. K., Ansari, K. R., & Babu, V. (2022). Transformational leadership and employee retention: A moderated mediation model of intrinsic motivation and perceived organisational support. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 19(2), 135–153. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2022.123736>
- Lestari, D., & Utami, K. S. (2024). Pengaruh budaya organisasi yang positif terhadap retensi karyawan di UMKM Bakpia Lanank Jogja. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 3(3), 358–365. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v3i3.2782>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Naini, N. F., & Riyanto, S. (2023). The influence of perceived organizational support and work-life balance on turnover intention through job satisfaction. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(2), 183–193. <https://doi.org/10.54099/ijbmr.v3i2.814>
- Nielsen, M. B., Hetland, J., Harris, A., Notelaers, G., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 970887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.970887>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among university students during COVID-19: The mediation effects of job satisfaction and academic performance. *Sustainability*, 14(2), Article 744. <https://doi.org/10.3390/su14020744>
- Pithaloka, D. A., & Ardiyanti, N. (2024). The effect of perceived organizational support on intention to stay mediated by employee engagement and job satisfaction. *Jurnal*

Aplikasi Manajemen, 22(2), 476–491.
<https://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.02.13>

- PricewaterhouseCoopers. (2023). PwC's global workforce hopes and fears survey 2023. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>
- Qualtrics. (2024). Despite low retention scores, Gen Z are engaged at work. <https://www.qualtrics.com/news/despite-low-retention-scores-gen-z-are-engaged-at-work/>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sabila, Z. N., Gumelar, G., & Akbar, Z. (2024). Sustainable workforce: Exploring employee engagement impact on perceived organizational support and employee retention. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 8(1), 66. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v8i1.9008>
- Silitonga, P. E. S., Widodo, W., & Ali, H. (2022). The relationship of transformational leadership, organizational commitment, and employee performance: Mediating role of job satisfaction. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 698–712. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1461>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Teezen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: A meta-analytic investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), Article 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Weerakkody, I. P., Agarwal, N., & Perera, G. D. N. (2025). Impact of transformational leadership on job performance with job satisfaction as a mediator. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(2), 183–195. <https://doi.org/10.51847/u5i1PzpVnm>
- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987>

Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, C. (2022). Factors affecting work-life balance of Chinese employees: The mediating role of job burnout and job engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 847116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847116>

Zhang, G., & Wang, Y. (2025). Empowerment or burden? The impact of empowering leadership on Generation Z knowledge workers retention willingness. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1706788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1706788>