

## Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/joer>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International



# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Organisasi Terhadap Retensi Karyawan pada Asia Plaza Kota Tasikmalaya

Rika Ayu Rahma Suci

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh, Cianjur, Indonesia

Corresponding author.

E-mail addresses: [rika\\_ayu@student.unigal.ac.id](mailto:rika_ayu@student.unigal.ac.id)

### Pernyataan Penulis

Penulis (penulis) menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

### Abstrak

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi terhadap retensi karyawan di Asia Plaza Kota Tasikmalaya, dengan latar belakang tingginya tingkat turnover yang mencerminkan adanya permasalahan dalam praktik kepemimpinan dan menurunnya motivasi kerja di sektor ritel.

**Metode Penelitian:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Meskipun demikian, arah pengaruh yang positif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan motivasi tetap berpotensi memperkuat retensi. Gaya kepemimpinan terlihat memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan motivasi kerja organisasi, meskipun pengaruhnya masih lemah.

**Hasil dan Pembahasan:** section summarizes the study's major findings, which may include experimental, correlational, or theoretical data. Additionally, it may consist of a brief explanation of the results.

**Implikasi:** Temuan penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di sektor ritel. Hasilnya dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau faktor kompensasi dalam upaya memahami retensi karyawan secara lebih komprehensif.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan; motivasi kerja organisasi; retensi karyawan.

## Pendahuluan

Tingkat turnover karyawan yang tinggi telah menjadi isu fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di sektor ritel yang ditandai dengan dinamika kerja yang padat, cepat, dan penuh tekanan. Turnover yang terus meningkat tidak hanya menggambarkan ketidakstabilan organisasi, melainkan juga menimbulkan beban biaya tambahan terkait rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya akumulasi pengetahuan kerja yang penting bagi kesinambungan operasional (Minzlaff et al., 2024). Lebih jauh, kondisi tersebut berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan pelanggan

yang menjadi kunci daya saing bisnis ritel. Fenomena ini nyata terlihat di Asia Plaza Kota Tasikmalaya, salah satu pusat perbelanjaan modern di wilayah Priangan Timur, yang menghadapi persoalan serupa. Data turnover pada bagian fashion selama periode Januari hingga Juni memperlihatkan fluktuasi yang konsisten: Januari mencatat 3 karyawan masuk dan 2 keluar karena ketidakcocokan sistem kerja, Februari 2 masuk dan 1 keluar akibat gaji yang tidak sesuai harapan, Maret 4 masuk dan 3 keluar karena lingkungan kerja kurang nyaman, April 3 karyawan keluar karena pindah kerja, Mei 2 masuk dan 1 keluar karena alasan pribadi, sementara Juni 3 masuk dan 2 keluar dengan alasan tidak adanya jenjang karier. Rangkaian data tersebut menunjukkan adanya pola menurunnya motivasi kerja karyawan yang secara langsung dapat mengancam retensi tenaga kerja. Kondisi ini menjadi semakin penting untuk ditelaah karena loyalitas karyawan dalam organisasi ritel sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural dan psikologis.

Kajian terbaru mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara konsisten menegaskan peran keduanya sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja sekaligus retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan di Kota Tasikmalaya memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi (Assaigof et al. (2023); Rinjani et al. (2024); Rinjani et al. (2024)). Variabel motivasi kerja juga terbukti menjadi determinan penting, dengan temuan menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Assaigof et al. (2023) maupun disiplin kerja (Sholeh et al., 2022). Penelitian-penelitian tersebut dilakukan di beragam sektor, mulai dari aparat pemerintah desa, dinas koperasi, hingga perusahaan swasta dengan jumlah sampel antara 52 hingga 63 responden, menggunakan metode survei kuantitatif dan analisis regresi berganda dengan perangkat lunak SPSS. Selain itu, faktor tambahan seperti lingkungan kerja Kamil & Sutrisna (2024) dan disiplin kerja Rinjani et al. (2024) juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sehingga menunjukkan adanya pendekatan multifaset terhadap efektivitas organisasi di wilayah Tasikmalaya. Sejalan dengan itu, penelitian di tingkat nasional pun memperkuat bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap berbagai outcome organisasi. Gaya kepemimpinan dilaporkan berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan Purba & Yanti (2025), produktivitas kerja dengan korelasi sedang ( $r = 0,50$ ) yang menjelaskan 25% varians (Gumilar & Sofyan, 2025), serta kinerja karyawan (Rahakbauw & Berliana, 2025). Di sisi lain, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan Purba & Yanti (2025), kinerja (Rahakbauw & Berliana, 2025), serta menurunkan turnover intention (Clarecia, 2025). Secara simultan, kombinasi gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi mampu menjelaskan 63,6% varians retensi karyawan Purba & Yanti (2025), sedangkan kombinasi gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja menjelaskan 70,9% variasi kinerja (Rahakbauw & Berliana, 2025).

Walaupun penelitian-penelitian mutakhir telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja serta retensi karyawan, masih terdapat kesenjangan yang signifikan dari sisi teoretis maupun empiris. Sejumlah studi terdahulu, misalnya, lebih banyak menekankan peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, tanpa menguji secara bersamaan kaitannya dengan motivasi kerja dalam menentukan loyalitas tenaga kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Assaigof et al. (2023) membuktikan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sementara Sholeh et al. (2022) menyoroti kontribusi motivasi terhadap disiplin kerja. Meskipun demikian, temuan-temuan ini masih berfokus pada outcome yang berbeda dan tidak secara eksplisit menghubungkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam satu kerangka utuh yang berorientasi pada retensi. Dari sudut pandang teoretis, hal ini meninggalkan ruang kosong karena retensi karyawan tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menjaga motivasi kerja karyawan secara konsisten. Selain itu, kesenjangan empiris juga terlihat dari konteks sektor yang diteliti. Mayoritas penelitian dilakukan di sektor aparat pemerintah desa, koperasi, dan organisasi swasta yang skalanya terbatas, dengan sampel relatif kecil antara 52 hingga 63 responden (Rinjani et al., 2024; Kamil & Sutrisna (2024)). Kondisi ini berbeda dengan sektor ritel, yang secara karakteristik memiliki mobilitas

karyawan yang tinggi, beban kerja intensif, dan ekspektasi pelayanan pelanggan yang ketat. Kasus di Asia Plaza Kota Tasikmalaya, misalnya, menunjukkan turnover yang terjadi secara konsisten setiap bulan dengan berbagai alasan seperti gaji, ketidaknyamanan lingkungan kerja, hingga ketiadaan jenjang karier.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan simultan dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap retensi karyawan pada sektor ritel lokal, khususnya di Asia Plaza Kota Tasikmalaya. Berbeda dengan studi terdahulu yang cenderung menyoroti masing-masing variabel secara terpisah atau dilakukan pada sektor berbeda seperti pendidikan dan manufaktur, penelitian ini menawarkan perspektif holistik yang memadukan dua faktor kunci untuk menjelaskan loyalitas karyawan. Selain itu, fokus pada konteks ritel daerah dengan tingkat turnover tinggi memberikan kontribusi empiris yang jarang diangkat dalam literatur, sekaligus memperkaya pemahaman teoretis mengenai determinan retensi di sektor yang memiliki mobilitas tenaga kerja cepat dan ekspektasi pelayanan pelanggan yang ketat. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara parsial dan simultan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi terhadap retensi karyawan di Asia Plaza Kota Tasikmalaya. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi acuan praktis bagi manajer ritel dalam merancang strategi kepemimpinan dan kebijakan motivasional yang efektif untuk mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas tenaga kerja.

## Ulasan Literatur

### Herzberg's Two-Factor Theory

Herzberg's Two-Factor Theory, yang pertama kali diperkenalkan oleh Herzberg (1965) melalui bukunya *The Motivation to Work* pada tahun 1959, menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama: faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator bersifat intrinsik dan berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan diri. Sebaliknya, faktor hygiene bersifat ekstrinsik dan berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja, seperti kebijakan organisasi, hubungan antar kolega, kondisi fisik kerja, dan kompensasi. Ketidakhadiran faktor hygiene akan menimbulkan ketidakpuasan, sementara kehadiran faktor motivator dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Pemisahan ini kemudian menjadi pijakan teoritis yang banyak digunakan dalam memahami perilaku kerja di berbagai sektor hingga saat ini. Misalnya, penelitian Büyükbeşe et al. (2023) menekankan bahwa dalam situasi pandemi COVID-19, faktor motivator seperti pengakuan dan peluang pengembangan tetap menjadi penentu utama kepuasan kerja, meskipun faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja juga memainkan peran penting untuk mencegah ketidakpuasan.

Seiring perkembangan konteks organisasi, berbagai penelitian kontemporer menguji ulang relevansi teori ini pada kondisi kerja yang semakin kompleks. Studi Hasan & Mishra (2025), misalnya, membandingkan penerapan teori Herzberg di beberapa sektor di Bangladesh dan menemukan bahwa kombinasi faktor motivator dan hygiene secara signifikan memengaruhi retensi karyawan lintas industri. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa meskipun faktor motivator seperti peluang karier mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas, faktor hygiene seperti kebijakan perusahaan dan kompensasi tetap krusial untuk menekan tingkat turnover. Demikian pula, penelitian Koncar et al. (2022) menyoroti penerapan teori Herzberg dalam konteks kerja daring. Mereka menemukan bahwa dalam hubungan kerja online, faktor hygiene seperti kejelasan kontrak digital dan dukungan teknis menjadi penting untuk mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivator seperti pengakuan dari atasan tetap menjadi pendorong kepuasan kerja. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang fleksibilitas teori Herzberg dalam merespons perubahan pola kerja akibat digitalisasi. Selain itu, studi Alrawahi et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan tenaga kerja laboratorium klinis dapat dijelaskan melalui kombinasi faktor motivator dan hygiene, di mana penghargaan terhadap kinerja serta kondisi kerja yang aman menjadi faktor yang paling menonjol.

Tidak hanya pada sektor pelayanan kesehatan atau kerja daring, aplikasi teori ini juga banyak ditemukan di industri keuangan, pendidikan, hingga perbankan. Penelitian (Gumilar & Sofyan, 2025) menemukan bahwa faktor motivator seperti pencapaian kerja menjelaskan sebagian besar varians kepuasan kerja karyawan bank, sedangkan faktor hygiene seperti gaji berperan mencegah ketidakpuasan tetapi tidak cukup untuk meningkatkan loyalitas. Demikian juga, Bexheti & Bexheti (2016) menguraikan bahwa efisiensi kerja di sektor ritel sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu mengelola keseimbangan antara kedua faktor yang dijelaskan Herzberg. Studi tersebut menegaskan bahwa tanpa faktor motivator, karyawan cenderung bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban, sementara tanpa faktor hygiene, karyawan lebih mudah menunjukkan ketidakpuasan yang berujung pada niat keluar. Lebih lanjut, Clarecia (2025) menegaskan bahwa faktor motivator memiliki efek signifikan dalam menurunkan turnover intention, namun efek ini hanya optimal ketika didukung oleh pemenuhan faktor hygiene yang memadai. Temuan-temuan ini membuktikan bahwa teori Herzberg bukan hanya sebuah konsep klasik, tetapi juga sebuah kerangka yang adaptif dan kontekstual terhadap dinamika organisasi modern.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Pengaruh gaya kepemimpinan secara umum dapat dipahami sebagai sejauh mana perilaku, karakter, dan pendekatan seorang pemimpin memengaruhi sikap, motivasi, serta hasil kerja bawahan dalam organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan inspirasi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta membangun hubungan interpersonal yang sehat. Transformasi konsep kepemimpinan dari sekadar instruksi menuju pembinaan dan pemberdayaan karyawan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki daya dorong yang signifikan dalam membentuk perilaku kerja. Misalnya, studi Tian et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan langsung dengan penurunan niat keluar (turnover intention) karyawan melalui penguatan perilaku kewargaan organisasi, yang mencerminkan kontribusi pemimpin dalam menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi Tian et al. (2020). Hal ini sejalan dengan temuan dalam Hilton et al. (2021) yang menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional, seperti karisma dan inspirasi, berdampak positif terhadap berbagai outcome organisasi, termasuk kepuasan dan komitmen kerja.

Kajian lebih lanjut memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki implikasi yang luas terhadap dinamika psikologis maupun perilaku karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan mampu menumbuhkan loyalitas dengan memberikan dukungan emosional dan kejelasan arah kerja, sehingga karyawan merasa memiliki makna dalam pekerjaannya (Ye et al., 2022). Dalam konteks universitas, kepemimpinan transformasional terbukti dapat mengurangi turnover intention melalui praktik kepemimpinan yang mengedepankan kepercayaan dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Zielińska et al., 2025). Penelitian lain oleh Gumilar & Sofyan (2025) dalam *Journal of Management Development* menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang kuat menjelaskan varians produktivitas kerja yang cukup signifikan, di mana pemimpin yang visioner dan suportif menciptakan kondisi kerja yang lebih adaptif terhadap tantangan organisasi modern. Selain itu, riset oleh Hasan & Mishra (2025) menegaskan bahwa dalam konteks lintas sektor di Bangladesh, gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh pada kepuasan, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam menekan tingkat turnover karyawan.

bukti empiris kontemporer memperkuat pentingnya kepemimpinan sebagai faktor pembentuk keberlanjutan organisasi. Penelitian Büyükbeşe et al. (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tetap relevan bahkan di masa krisis seperti pandemi COVID-19, ketika pemimpin dituntut untuk menghadirkan empati dan kepedulian lebih dalam mengelola tekanan kerja. Studi Opolot et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan yang adaptif, baik transformasional maupun kolaboratif, mampu meningkatkan kinerja sekaligus menekan niat keluar dengan menumbuhkan rasa memiliki dalam tim. Sementara itu, penelitian yang dipublikasikan di MDPI menyoroti konsep

kepemimpinan hijau sebagai varian dari kepemimpinan transformasional yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi pekerja di sektor perhotelan dengan mengintegrasikan nilai keberlanjutan ke dalam praktik kepemimpinan (Elshaer et al., 2025). Kajian serupa oleh Krishna et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, baik transformasional maupun transaksional, memengaruhi retensi melalui peran mediasi keterlibatan karyawan, yang mempertegas bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh visi, tetapi juga oleh kemampuan menghubungkan karyawan secara emosional dengan pekerjaan mereka.

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan individu untuk berperilaku, berupaya, dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas di lingkungan kerja. Menurut Zeng et al. (2022), motivasi kerja merupakan kombinasi antara motivasi intrinsik yang bersumber dari kepuasan pribadi, seperti rasa pencapaian dan makna kerja, serta motivasi ekstrinsik yang berasal dari faktor luar, seperti penghargaan finansial dan kondisi kerja. Definisi ini menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya menyangkut aspek material, tetapi juga mencakup faktor psikologis yang memperkuat keterikatan karyawan pada pekerjaannya. Vo et al. (2022) juga menegaskan bahwa motivasi kerja berakar pada kebutuhan individu yang berkaitan dengan otonomi, kompetensi, serta keterhubungan sosial, sehingga semakin besar kebutuhan tersebut terpenuhi maka semakin tinggi pula dorongan untuk bekerja secara optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja adalah hasil dari interaksi antara kondisi personal dan lingkungan organisasi yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku produktif.

Penelitian lebih lanjut memperlihatkan bahwa motivasi kerja bersifat dinamis dan dapat berubah mengikuti konteks sosial maupun organisasi. Wang et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan kausal yang signifikan dengan kinerja, di mana perubahan dalam intensitas motivasi berbanding lurus dengan hasil kerja yang dicapai. Dalam konteks global, Jalsenjak & Richards (2025) menguraikan bahwa praktik organisasi yang cenderung manipulatif justru dapat menurunkan motivasi karyawan, sementara pendekatan yang berbasis kepercayaan dan pemberdayaan meningkatkan motivasi secara substansial. Hal ini sejalan dengan temuan Bardach & Murayama (2025) yang menggarisbawahi pentingnya reward atau penghargaan sebagai salah satu faktor pendorong motivasi, meskipun pemberian reward yang tidak tepat sasaran justru dapat mengurangi semangat kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti makna dan nilai pribadi, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mendesain sistem penghargaan, komunikasi, serta dukungan struktural yang memungkinkan karyawan bekerja secara efektif. Barriga Medina et al. (2024) bahkan menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memediasi hubungan antara makna hidup dengan performa kerja, menunjukkan keterkaitan mendalam antara aspek eksistensial individu dengan dorongan kerja sehari-hari.

Selain dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi, motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang lebih luas, termasuk perubahan sosial dan tantangan global. Niezurawska et al. (2023) studi pada masa pandemi menekankan bahwa kebahagiaan kerja (*happiness at work*) menjadi elemen penting dalam membangun motivasi yang berkelanjutan, terutama ketika karyawan menghadapi ketidakpastian. Motivasi kerja dalam hal ini tidak hanya dipahami sebagai dorongan untuk menyelesaikan tugas, melainkan juga sebagai mekanisme psikologis yang menjaga keseimbangan emosional individu dalam menghadapi situasi sulit. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dianggap sebagai konstruksi kompleks yang dipengaruhi oleh interaksi kebutuhan personal, sistem organisasi, dan faktor sosial-ekonomi yang lebih luas. Seperti ditegaskan oleh Zeng et al. (2022), penguatan motivasi intrinsik melalui makna kerja perlu diseimbangkan dengan motivasi ekstrinsik seperti kompensasi dan lingkungan kerja yang mendukung agar motivasi dapat berfungsi secara optimal.

## Retensi Karyawan

Retensi karyawan dapat didefinisikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki agar tetap loyal dan berkomitmen dalam jangka panjang. Hom et al. (2019) menjelaskan bahwa retensi mencakup serangkaian strategi manajemen yang dirancang untuk mengurangi tingkat turnover serta memastikan karyawan dengan keterampilan dan kompetensi penting tetap bertahan dalam organisasi. Definisi ini menekankan bahwa retensi tidak hanya sebatas keberadaan karyawan dalam perusahaan, tetapi juga keterlibatan mereka secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Choi (2020) menambahkan bahwa retensi mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan, seperti fleksibilitas kerja, kejelasan arah karier, serta keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, retensi karyawan bukan sekadar konsep administratif, tetapi juga strategi keberlanjutan yang berkaitan erat dengan stabilitas organisasi dan produktivitas jangka panjang. De Vries et al. (2023) bahkan menekankan bahwa retensi harus dipahami sebagai suatu proses holistik, di mana faktor kesejahteraan fisik, emosional, dan sosial karyawan menjadi bagian integral dalam membangun komitmen berkelanjutan.

Dalam kerangka konseptual yang lebih luas, retensi karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Menurut Presbitero et al. (2025), retensi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara keinginan pribadi untuk berkembang, dukungan organisasi yang memadai, serta pengaruh budaya kerja dalam organisasi multikultural. Fitriani & Widhianto (2024) bahwa retensi seringkali terkait dengan sejauh mana organisasi mampu menawarkan fleksibilitas kerja, penghargaan yang adil, dan jalur pengembangan karier yang jelas, sehingga karyawan tidak hanya bertahan karena kebutuhan, tetapi juga karena adanya rasa keterikatan emosional dengan perusahaan. Hom et al. (2019) menggarisbawahi bahwa pemahaman mengenai retensi harus dibedakan dari sekadar menghindari turnover; retensi menuntut penciptaan iklim organisasi yang mampu memenuhi aspirasi jangka panjang karyawan. Sementara itu, penelitian De Vries et al. (2023) menunjukkan bahwa dalam konteks sektor kesehatan, retensi erat kaitannya dengan kualitas kehidupan kerja yang dirancang untuk mengurangi kelelahan emosional dan meningkatkan kesejahteraan tenaga profesional.

## Research Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal asosiatif, yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi terhadap variabel dependen, yaitu retensi karyawan. Desain ini dipilih karena sesuai untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dan menjawab pertanyaan penelitian secara objektif dan terukur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Asia Plaza Kota Tasikmalaya yang berjumlah 104 orang. Mengingat jumlah populasi tergolong sedang dan masih memungkinkan untuk dijangkau sepenuhnya, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel random sampling (total sampling), dimana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Teknik ini dianggap tepat untuk memperoleh hasil yang mempresentasikan kondisi populasi secara utuh. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel dan telah diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Uji validitas dilakukan dengan korelasi Pearson Product Moment, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan koefisien Crpanbach Alpha. Seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan reliabel.

Prosedur penelitian dimulai dari perumusan masalah, penyusunan kuesiner, uji coba instrumen, pengumpulan data lapangan, hingga pengolahan dan analisis data. Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS, meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikonearitas, dan heteroskedastisitas), regresi linear berganda, untuk melihat pengaruh parsial dan simultan, serta uji t dan uji F untuk menguji signifikansi pengaruh. Koefisien deteminasi ( $R_2$ ) digunakan untuk

mengetahui besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, analisis korelasi Pearson dilakukan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel. Metode yang digunakan disusun secara sistematis dan dapat direplikasi oleh peneliti lain dalam konteks dan karakteristik populasi yang serupa.

## Results and Discussion

### Results

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi terhadap retensi karyawan di Asia Plaza Kota Tasikmalaya. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 17,64 + 0,1877 X1 + 0,0682 X2$$

Keterangan:

Y = Retensi Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi Kerja Organisasi

Berdasarkan analisis regresi tersebut, diperoleh ringkasan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17,64	3,432		5,672	,000
1 Gaya Kepemimpinan	,1877	,089	,190	1,729	,088
Motivasi Kerja Organisasi	,0682	,085	,050	,452	,652

Gaya kepemimpinan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,1877 dengan signifikansi 0,088 (> 0,05), artinya tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan. Motivasi kerja organisasi memiliki nilai koefisien regresi 0,0682 dengan signifikansi 0,652 (> 0,05), artinya juga tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan. Nilai Konstanta sebesar 17,64 menunjukkan bahwa jika nilai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi adalah nol, maka nilai retensi karyawan diperkirakan berada di angka 17,64.

### Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki arah pengaruh positif terhadap retensi karyawan, meskipun secara statistik tidak ditemukan hubungan yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara konseptual, peningkatan kualitas kepemimpinan di dalam organisasi berpotensi memperkuat loyalitas dan kecenderungan karyawan untuk bertahan, namun bukti empiris yang diperoleh dalam konteks Asia Plaza Kota Tasikmalaya belum cukup kuat untuk menegaskan hubungan tersebut. Dengan kata lain, meskipun secara teoretis gaya kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting yang membentuk komitmen dan keterikatan karyawan, dalam praktiknya di lokasi penelitian pengaruh ini belum tampak dominan. Interpretasi ini sejalan dengan pemahaman mendasar mengenai kepemimpinan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif umumnya diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, memberikan teladan, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan (Northouse, 2019). Pemimpin yang mampu menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan bawahan dan memberikan dukungan emosional dapat menumbuhkan rasa memiliki serta loyalitas, yang pada akhirnya memperkuat retensi karyawan (Yukl, 2020). Oleh karena itu, meskipun penelitian ini tidak

menemukan bukti signifikan secara statistik, arah hubungan positif tetap relevan dengan konsep dasar bahwa pemimpin merupakan salah satu pilar utama dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui perspektif Path-Goal Theory yang dikemukakan oleh (House, 1971). Teori ini berasumsi bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu memfasilitasi pencapaian tujuan bawahan dengan memperjelas jalur yang harus ditempuh serta memberikan dukungan yang diperlukan. Dalam konteks retensi, pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan kejelasan karier akan memperkuat keinginan karyawan untuk tetap bertahan. Namun, jika dukungan dan arahan ini tidak dirasakan secara nyata, maka dampak kepemimpinan terhadap retensi bisa menjadi lemah. Hasil penelitian ini memperlihatkan hal tersebut, di mana gaya kepemimpinan menunjukkan arah positif tetapi belum cukup kuat untuk menjadi determinan utama. Implikasi dari perspektif teori ini adalah pentingnya pemimpin dalam menginternalisasikan peran mereka tidak sekadar sebagai pengarah tugas, melainkan sebagai fasilitator perkembangan karier karyawan. Dalam sektor ritel yang penuh dinamika seperti Asia Plaza Kota Tasikmalaya, karyawan cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap arahan dan bimbingan dari pemimpin mereka. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, maka gaya kepemimpinan meskipun positif tidak cukup untuk mendorong retensi. Hal ini memperlihatkan bahwa untuk memperkuat loyalitas, pemimpin perlu lebih menekankan aspek pemberdayaan dan dukungan personal yang lebih nyata dalam praktik sehari-hari.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini menunjukkan dinamika yang menarik. Penelitian oleh Purba & Yanti (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di berbagai sektor, memperlihatkan bahwa kepemimpinan efektif mampu memperkuat loyalitas tenaga kerja. Demikian pula, Gumilar et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik berkorelasi dengan produktivitas kerja, yang secara tidak langsung juga memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan. Rahakbauw & Berliana (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan peningkatan kinerja sekaligus retensi, karena gaya kepemimpinan tersebut menekankan pengakuan dan pemberdayaan. Namun, berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, temuan di Asia Plaza Kota Tasikmalaya memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan belum menjadi faktor yang signifikan dalam menentukan retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan konteks yang mungkin memengaruhi hasil. Faktor-faktor lain seperti kompensasi, peluang karier, maupun kondisi lingkungan kerja tampaknya lebih dominan dalam menentukan loyalitas karyawan. Clarcia & Wijaya (2025) misalnya menegaskan bahwa motivasi intrinsik dan faktor penghargaan lebih berpengaruh terhadap niat bertahan, sedangkan gaya kepemimpinan cenderung berperan sebagai pendukung.

#### Pengaruh Motivasi Kerja Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja organisasi memiliki arah pengaruh positif terhadap retensi karyawan, meskipun secara statistik pengaruh tersebut tidak signifikan. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa peningkatan motivasi kerja di lingkungan organisasi berpotensi memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan, tetapi bukti empiris dari konteks Asia Plaza Kota Tasikmalaya belum cukup kuat untuk menegaskan hubungan kausal tersebut. Interpretasi dari hasil ini memperlihatkan adanya keterkaitan antara konsep motivasi kerja dengan perilaku retensi, di mana karyawan yang merasa kebutuhan motivasionalnya terpenuhi cenderung lebih berkomitmen pada organisasi. Namun, dalam kasus penelitian ini, pengaruh tersebut masih lemah, sehingga perlu ditelaah faktor lain yang mungkin lebih dominan.

Konsep motivasi kerja secara umum dipahami sebagai dorongan intrinsik maupun ekstrinsik yang membuat individu berusaha mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan (Zeng et al., 2022). Motivasi intrinsik merujuk pada kepuasan yang timbul dari dalam diri karyawan, seperti rasa pencapaian, pengakuan, atau makna kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik mencakup penghargaan eksternal seperti gaji, tunjangan, serta kondisi kerja (Vo et al., 2022). Dalam konteks retensi karyawan, kedua bentuk motivasi tersebut diyakini berkontribusi terhadap kecenderungan karyawan untuk

bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, meskipun penelitian ini tidak menemukan signifikansi, arah hubungan positif yang muncul tetap konsisten dengan kerangka teoritis yang telah mapan. Hasil ini memberikan gambaran bahwa peningkatan motivasi kerja seharusnya dapat memperkuat loyalitas, meskipun dalam praktik di Asia Plaza Kota Tasikmalaya, faktor lain seperti kompensasi, jenjang karier, atau lingkungan kerja mungkin lebih berpengaruh langsung.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg, yang dikenal sebagai Two-Factor Theory. Herzberg membedakan faktor motivasi ke dalam dua kategori, yaitu faktor motivator (*achievement, recognition, responsibility, growth*) dan faktor hygiene (*salary, working condition, company policy*). Herzberg et al. (1959) menegaskan bahwa faktor motivator merupakan pendorong utama kepuasan kerja, sedangkan faktor hygiene berfungsi mencegah ketidakpuasan. Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja organisasi yang diteliti dapat mencakup kedua dimensi tersebut. Hasil penelitian yang menunjukkan arah positif tetapi tidak signifikan mencerminkan bahwa sebagian faktor motivator mungkin belum sepenuhnya terinternalisasi dalam organisasi, atau faktor hygiene belum sepenuhnya optimal, sehingga pengaruh motivasi terhadap retensi masih lemah. Implikasi dari teori Herzberg terhadap hasil penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu menekankan keseimbangan antara pemberian penghargaan intrinsik dan pemenuhan kebutuhan ekstrinsik. Seperti yang dikemukakan oleh Medina et al. (2024), motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam menciptakan keterikatan emosional, tetapi tanpa didukung oleh faktor eksternal yang memadai, keterikatan tersebut sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Hal ini mengisyaratkan bahwa untuk meningkatkan retensi, organisasi tidak cukup hanya menekankan aspek motivasional secara internal, tetapi juga harus memastikan kondisi eksternal yang mendukung, misalnya kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang sehat. Dengan demikian, teori Herzberg tetap relevan dalam menjelaskan mengapa motivasi kerja organisasi berhubungan positif dengan retensi karyawan, meskipun pengaruh empirisnya lemah.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini memperlihatkan perbedaan yang cukup mencolok. Purba & Yanti (2025) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan motivasional karyawan mampu mengurangi niat keluar dan memperkuat loyalitas. Demikian juga, Rahakbauw & Berliana (2025) menegaskan bahwa motivasi kerja berhubungan erat dengan peningkatan kinerja sekaligus retensi, karena motivasi yang tinggi menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Clarcia & Wijaya (2025) menambahkan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti menurunkan turnover intention pada perusahaan jasa, sehingga organisasi yang mampu mengelola motivasi karyawan secara tepat cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan tenaga kerja. Hasil penelitian ini yang tidak signifikan justru memperlihatkan adanya konteks lokal yang berbeda. Dalam kasus Asia Plaza Kota Tasikmalaya, tampaknya faktor lain seperti kompensasi, peluang karier, atau kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan motivasi kerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun literatur terdahulu menegaskan pentingnya motivasi sebagai determinan retensi, konteks spesifik organisasi ritel daerah dapat menghasilkan dinamika berbeda. Seperti yang ditegaskan oleh Wang et al. (2024), motivasi kerja memang memiliki hubungan kausal dengan kinerja, tetapi dalam kenyataannya motivasi tidak selalu menjadi faktor tunggal yang menentukan retensi.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menelaah pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi terhadap retensi karyawan pada konteks Asia Plaza Kota Tasikmalaya. Pertanyaan penelitian berfokus pada sejauh mana kedua variabel tersebut mampu menjelaskan fenomena bertahannya karyawan dalam organisasi. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja memiliki arah pengaruh positif terhadap retensi karyawan, meskipun secara parsial pengaruhnya tidak ditemukan signifikan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas wawasan mengenai bagaimana kedua variabel tersebut diposisikan dalam kerangka retensi tenaga kerja di sektor ritel daerah.

Dari perspektif keilmuan, penelitian ini memiliki nilai penting dalam memperkaya kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika retensi karyawan di sektor ritel. Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks spesifik yang diteliti, yakni perusahaan ritel lokal, yang masih jarang disentuh oleh penelitian terdahulu. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi ritel perlu mengelola gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersamaan dengan faktor-faktor lain, seperti kompensasi, kepuasan kerja, jenjang karier, maupun kondisi lingkungan kerja. Dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini mendorong pimpinan perusahaan untuk merancang strategi retensi yang lebih komprehensif, integratif, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga keberlangsungan organisasi dapat lebih terjamin.

Meskipun demikian, penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu perusahaan sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Kedua, variabel yang digunakan masih terbatas pada gaya kepemimpinan dan motivasi kerja organisasi, sementara faktor lain yang potensial, seperti budaya organisasi, kompensasi, atau kepuasan kerja, belum diteliti. Oleh karena itu, agenda penelitian mendatang disarankan untuk memperluas objek studi pada berbagai sektor dan organisasi berbeda, serta memasukkan variabel-variabel tambahan yang relevan agar analisis lebih komprehensif. Penelitian lanjutan juga dapat mengintegrasikan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam persepsi karyawan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan. Dengan demikian, temuan masa depan diharapkan dapat memperkuat basis empiris sekaligus memperkaya literatur mengenai retensi karyawan di Indonesia.

## Referensi

- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Assaigof, A., Arisman, H. A., & Lestari, S. P. (2023). The Influence Of Leadership Style And Work Motivation On Employee Performance (Survey on Margabakti Village Apparatuses Cibeureum Tasikmalaya). *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1), 43–52. <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.3962>
- Bardach, L., & Murayama, K. (2025). The role of rewards in motivation – Beyond dichotomies. *Learning and Instruction*, 96, 102056. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.102056>
- Barriga Medina, H. R., Campoverde, R. E., Paredes-Aguirre, M., Melo Vargas, E. R., & Rosero Barzola, C. (2024). Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation. *Wellbeing, Space and Society*, 7, 100213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wss.2024.100213>
- Bexheti, L., & Bexheti, A. (2016). The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1, 378. <https://doi.org/10.26417/ejms.v1i2.p378-385>
- Büyükbese, T., Dikbaş, T., Asiltürk, A., & Çavuş, Ö. (2023). Herzberg's Two Factor Theory and Its Impact on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees During The Covid-19 Period. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(45), 998–1013.
- Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Clarecia, S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turn Over Intention Karyawan Pada PT. Roti Indonesia. *Jurnal Nusa Manajemen*, 2(2), 437–459. <https://doi.org/10.62237/jnm.v2i2.285>

- De Vries, N., Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Baranski, K., Godderis, L., & De Winter, P. (2023). Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace. *Healthcare* (Basel, Switzerland), 11(13). <https://doi.org/10.3390/healthcare11131887>
- 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), 177. <https://doi.org/10.3390/admsci15050177>
- Fitriani, Y., & Widhianto, C. W. (2024). The Influence of Compensation and Work Flexibility on Employee Retention with Employee Engagement as A Mediating Variable in The Millennial and Z Generations in Tangerang. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(2). <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1007>
- Gumilar, V. C., & Sofyan, V. R. W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dinas KOPERINDAG Kabupaten Tasikmalaya. *EKOBIMA*, 3(1). <https://doi.org/10.38204/ekobima.v3i1.2266>
- Hasan, M., & Mishra, V. (2025). Impact of Herzberg's Two-Factor Theory and Its Influence on Employee Retention: A Sectoral Comparative Study in Bangladesh. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 20, 40-72. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v20i1.152>
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4).
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). Employee retention and turnover: Why employees stay or leave. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Jalsenjak, B., & Richards, R. L. (2025). Manipulation and employee motivation: an unexamined relationship. *Journal of Sustainable Business*, 10(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00119-0>
- Kamil, M. R., & Sutrisna, A. (2024). The Effect Of Leadership Style And Work Environment On Employee Performance PT. Green Asia Food Indonesia Tasikmalaya City. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 3(1), 123-132. <https://doi.org/10.37676/jmea.v3i1.370>
- Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M., & Helic, D. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>
- Krishna, C., Upadhyay, R., Ansari, K., & .B, 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, 135. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2022.121252>
- Minzlaff, K. A., Palmer, S., & Fillery-Travis, A. (2024). The significance and challenges of turnover and retention of millennial professionals. *Journal of Work-Applied Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2023-0062>
- Nieżurawska, J., Kycia, R. A., Ludviga, I., & Niemczynowicz, A. (2023). Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work: pandemic related study. *Scientific Reports*, 13(1), 16521. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-43626-5>
- Opolot, J. S., Simiyu, G., Mutebi, H., Nkurunziza, G., & Ayesigye, J. (2025). Linking transformational leadership to turnover intention in universities: the mediating effect of organizational culture. *Management Matters*. <https://doi.org/10.1108/MANM-06-2024-0032>

- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 115012. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012>
- Purba, E. F. B., & Yanti, E. D. (2025). The Influence of Leadership Style, Work Motivation, and Organisational Culture On Employee Retention At SPD Communication. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 13. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i2.2326>
- Rahakbauw, O. D., & Berliana, R. (2025). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tiokindo Electric. *Management Research and Business Journal*, 2(2), 70-88. <https://doi.org/10.64237/mrb.v2i2.89>
- Rinjani, R., Rahwana, K. A., & Asyiah, A. K. (2024). The Influence Of Leadership Style And Work Discipline On Employee Performance (Census Of Civil Servants At The Department Of Cooperatives, Micro, Small And Medium Enterprises, Industry And Trade, Tasikmalaya City). *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 3(2), 441-454. <https://doi.org/10.37676/jmea.v3i2.486>
- Sholeh, Y. M., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Kota Tasikmalaya. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 1(3), 86-95. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v1i3.346>
- 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, 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Vo, T. T. D., Tulliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022377. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: a cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>
- Zielińska, A., Bezzina, F., Tracz-Krupa, K., & Cassar, V. (2025). Transformational and shared leadership relationships with employee performance and intention to leave among IT knowledge workers: mediating effects of communication quality and organizational commitment. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0263>