



Peran Gaya Kepemimpinan terhadap *Intention to Leave: Literature Review*

Leonardus Kelvin¹

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan

Email : leonardus.kelvin@yahoo.com

Diterima : 20 Mei 2025

Direview: 12 Juni 2025

Dipublikasikan: 28 Juli 2025

Abstract

This literature review analyzes the role of leadership style in influencing employees' intention to leave an organization. By examining more than 30 scholarly articles across various sectors, the study finds that leadership style's impact on turnover intention depends heavily on contextual and mediating variables such as job satisfaction, work engagement, affective commitment, and job stress. Transformational and participative leadership styles have consistently shown to reduce turnover intention by increasing motivation and emotional attachment. In contrast, autocratic and toxic leadership tend to increase the intention to leave due to the creation of a negative work environment. The review also highlights the role of supportive HR practices and recommends future exploration of contemporary leadership approaches such as servant and adaptive leadership. This review goes beyond mere description, offering a critical synthesis of theoretical perspectives and empirical findings, and provides practical insights for organizations seeking to enhance employee retention. It concludes that leadership is a strategic driver in reducing turnover and fostering a supportive, engaged, and committed workforce, particularly in the face of modern organizational challenges.

Keywords : *Leadership Style, Intention to Leave, Employee Retention, Job Satisfaction, Work Engagement*

Abstrak

Penelitian ini merupakan tinjauan literatur yang bertujuan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan terhadap niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*intention to leave*). Dengan mengkaji lebih dari 30 artikel ilmiah dari berbagai sektor, ditemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat keluar sangat bergantung pada konteks dan variabel mediasi, seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen afektif, dan stres kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti efektif dalam menurunkan *intention to leave* karena mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas emosional karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis dan toksik justru memperbesar niat keluar akibat menciptakan lingkungan kerja yang negatif. Literatur ini juga mencermati pentingnya praktik SDM yang mendukung, serta mengusulkan eksplorasi terhadap gaya kepemimpinan kontemporer seperti *servant leadership* dan *adaptive leadership*. Kajian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga menawarkan sintesis kritis atas teori dan temuan empiris, serta memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam menurunkan *turnover*. Dengan demikian, tinjauan ini memperluas pemahaman tentang kepemimpinan sebagai elemen strategis dalam menciptakan retensi karyawan jangka panjang.

Kata kunci : *Literature Review, Gaya Kepemimpinan, Turnover intention*

PENDAHULUAN

Perubahan di dalam organisasi tidak mudah seperti membalikan telapak tangan. Fleksibilitas diperlukan apabila suatu organisasi ingin berubah mengikuti perkembangan era globalisasi, namun patut disadari juga jangan sampai fleksibilitas yang mengatasnamakan perubahan mengubah struktur

organisasi. Dalam perkembangannya suatu organisasi akan menghadapi hambatan untuk perubahan mencapai tujuan, hambatan tersebut dapat berupa upaya untuk menyeimbangkan stabilitas internal dan tuntutan eksternal yang harus berubah, perlu sosok pemimpin yang mampu membawa organisasi tersebut menuju perubahan. Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang penting dalam sebuah organisasi, baik pemerintahan, komunitas, perusahaan atau bisnis (Arafat et al., 2023). Kepemimpinan bukan hanya tentang membantu organisasi untuk bergerak maju untuk mencapai tujuan bersama melainkan juga mendorong kerja sama antar individu, pemberdayaan sumber daya yang ada di dalam organisasi, serta pengembangan budaya organisasi yang progresif (Minuri Laili & Muryati, 2020).

. Peran pemimpin menjadi sentral dalam suatu organisasi dikarenakan pemimpinlah yang dianggap dapat membawa kemana arah organisasi yang dipimpinnya bergerak dan bagaimana cara untuk menggerakkan pengikutnya untuk menuju arah yang sama sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan memang tidak dapat dikesampingkan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang diduga mempengaruhi *intention to leave*. Pemimpin yang memiliki kewibawaan dapat memberikan arahan yang jelas dan meyakinkan sehingga organisasi tersebut merasa termotivasi. Dalam praktiknya, pemimpin wajib mempunyai keterampilan interpersonal untuk dapat berkomunikasi secara efektif. Selain itu, juga harus dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan individu dari setiap tim untuk mencapai tujuan yang optimal. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan karena memberikan motivasi dan keterlibatan emosional kepada karyawan.

Gaya kepemimpinan merujuk pada pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai teori telah mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan utama, seperti gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, otentik, dan partisipatif. Teori kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memberikan visi, dan memperhatikan kebutuhan individual karyawan. Dalam konteks ini, gaya transformasional diyakini dapat meningkatkan komitmen afektif, kepuasan kerja, serta mengurangi intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat abusif atau otoriter diasumsikan akan menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan dan meningkatkan niat untuk keluar (*intention to leave*).

Penelitian empiris secara konsisten menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*intention to leave*). Salah satu dimensi penting adalah gaya kepemimpinan etis, yang mencerminkan integritas, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu mengurangi dampak negatif dari niat keluar terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan abusif, yang ditandai dengan perilaku kasar, meremehkan, atau tidak menghargai bawahan, justru memperkuat niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan menurunkan performa kerja secara keseluruhan (Tao et al., 2017).

Lebih lanjut, perbedaan pendekatan dalam kepemimpinan khususnya antara gaya yang berorientasi pada manusia dan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan. Penelitian menemukan bahwa pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap hubungan interpersonal, kesejahteraan emosional, dan kebutuhan sosial bawahan, cenderung mampu menciptakan rasa nyaman dan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini berbanding terbalik dengan pemimpin yang hanya fokus pada pencapaian target dan efisiensi kerja, yang justru meningkatkan risiko karyawan untuk keluar dari organisasi (Mohd Sharuddin Arifin, 1997).

Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif menjadi sorotan dalam berbagai studi modern karena terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan intensi untuk keluar. Pemimpin transformasional cenderung menginspirasi, memberikan visi jangka panjang, serta memperhatikan perkembangan personal karyawan. Sementara itu, gaya partisipatif memungkinkan karyawan untuk dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Bahkan, perubahan dalam gaya kepemimpinan semacam ini dapat meningkatkan retensi karyawan secara signifikan (Sahu et al., 2018).

Namun demikian, tidak semua gaya kepemimpinan menunjukkan dampak langsung terhadap *intention to leave*. Sebagai contoh, dalam konteks industri perhotelan di Indonesia, gaya kepemimpinan otentik ternyata tidak secara langsung memengaruhi niat keluar. Meski demikian, pengaruh tidak langsung tetap terjadi melalui mediasi kepuasan kerja. Artinya, kepemimpinan otentik meningkatkan

kepuasan kerja, dan kepuasan kerja itulah yang kemudian berperan dalam menurunkan intensi untuk keluar dari pekerjaan (Komariah et al., 2021).

Faktor sosial dan budaya juga berperan penting dalam menentukan efektivitas gaya kepemimpinan terhadap niat keluar. Dalam sektor pendidikan dan kesehatan, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang komunikatif, mendukung secara emosional, serta responsif terhadap kebutuhan bawahan mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya menurunkan tingkat stres kerja, tetapi juga secara signifikan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (Duffield et al., 2015).

Pada penelitiannya (Krismoko, 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan stres kerja secara signifikan dapat memberikan pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan. Hasil lainnya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berdasarkan pada kepercayaan dan stabilitas, lingkungan kerja yang nyaman serta mendukung, dan manajemen stres kerja yang efektif mampu membuat pengurangan tingkat keinginan keluar karyawan di perusahaan. Namun, meskipun ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh yang cukup signifikan, terdapat faktor tambahan yang memberikan pengaruh yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pada penelitiannya (Aşikgil et al., 2011) bertujuan untuk memahami hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi (afektif, kontinu, normatif), dan niat untuk mengundurkan diri pada karyawan di sektor produksi dan penyedia jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan ketiga dimensi komitmen organisasi: komitmen afektif, kontinu, dan normatif. Sementara itu, niat keluar dari pekerjaan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kepuasan kerja serta ketiga dimensi komitmen organisasi. Analisis regresi mengungkapkan bahwa faktor kepuasan kerja internal, seperti variasi tugas dan tanggung jawab, lebih berpengaruh terhadap komitmen afektif dan normatif dibanding faktor eksternal seperti gaji dan kondisi kerja. Temuan lainnya menunjukkan bahwa komitmen kontinu memiliki hubungan terkuat dalam menurunkan niat untuk keluar, sementara komitmen normatif memiliki hubungan paling lemah. Secara keseluruhan, hasil studi ini menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dan komitmen karyawan untuk mengurangi niat keluar dan meningkatkan stabilitas organisasi.

Pada jurnal berikutnya dengan judul *the role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process* (Allen et al., 2003). Jurnal ini meneliti peran *perceived organizational support* (POS) dan praktik sumber daya manusia (SDM) yang mendukung dalam proses turnover karyawan. Berdasarkan teori pertukaran sosial dan norma resiprositas, penelitian ini mengembangkan dan menguji model yang menunjukkan bagaimana persepsi karyawan terhadap praktik SDM yang mendukung seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan penghargaan, dan peluang pengembangan berkontribusi terhadap terbentuknya POS. POS kemudian memediasi hubungan antara praktik tersebut dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi niat untuk keluar dari pekerjaan dan perilaku turnover aktual. Penelitian ini menekankan pentingnya praktik SDM yang mendukung dalam meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang pada akhirnya mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan. Temuan ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang praktik SDM yang dapat membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan mendorong retensi jangka panjang.

Pada penelitian milik (Kyndt et al., 2009) membahas mengenai retensi karyawan. Jurnal tersebut membahas faktor-faktor organisasi dan personal yang memengaruhi retensi karyawan dalam konteks ekonomi global yang terus berubah. Penelitian ini mengkaji peran iklim kerja dan pembelajaran, serta sikap belajar karyawan terhadap keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apresiasi dan stimulasi terhadap karyawan merupakan faktor paling signifikan yang meningkatkan retensi. Sebaliknya, tekanan kerja yang tinggi dan sikap belajar yang kuat justru menurunkan keinginan untuk bertahan, karena karyawan yang haus akan pembelajaran cenderung mencari tantangan baru di luar perusahaan. Selain itu, keterampilan kepemimpinan dan masa kerja juga berkontribusi positif terhadap retensi, sementara tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan hubungan negatif.

Pada penelitian milik (Hidayat & Wulansari, 2025) membahas mengenai karakter pemimpin yang berperilaku toksik. Dalam konteks dominasi Generasi Z di dunia kerja saat ini, studi ini menyoroti tingginya angka turnover akibat ketidakpuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang merusak.

Kepemimpinan toksik yang bersifat manipulatif, otoriter, dan tidak terbuka terhadap kritik menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, menurunkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan turnover melalui kepuasan kerja yang menurun. Studi ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting yang dapat memperlemah dampak negatif kepemimpinan toksik terhadap turnover. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk mengurangi praktik kepemimpinan toksik dengan pelatihan berbasis etika dan empati, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta meningkatkan kepuasan kerja demi menekan angka turnover, khususnya di kalangan karyawan muda Generasi Z.

Pada penelitian milik (Karatepe, 2013), meneliti bagaimana *High-Performance Work Practices* (HPWPs)—yang meliputi pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan—mempengaruhi kinerja karyawan hotel melalui mediasi keterikatan kerja (*work engagement*). Berdasarkan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), penelitian ini menunjukan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan melalui praktik SDM yang unggul, karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk membalasnya dengan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan. Studi dilakukan pada karyawan garis depan hotel di Rumania dan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWPs secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja, dan keterikatan ini berperan sebagai mediator penuh yang meningkatkan kinerja kerja dan layanan pelanggan di luar tugas formal. Dengan kata lain, HPWPs tidak langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan keterlibatan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan yang berkesinambungan, pemberdayaan karyawan, dan sistem penghargaan yang adil untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan terlibat secara emosional dalam pekerjaannya. Implikasi manajerial menunjukkan perlunya investasi berkelanjutan dalam HPWPs agar organisasi dapat mencapai keunggulan layanan dan retensi karyawan jangka panjang.

Pada penelitian (Nevelona et al., 2023), membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat berpindah kerja (*turnover intention*) karyawan, dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan PT. ISH Surabaya dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan, sekaligus meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi. Komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan, juga terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap niat berpindah dan berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi perhatian individual, serta menanamkan visi dan nilai organisasi, dapat meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan emosional, sehingga membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan dan menurunkan biaya akibat turnover. Temuan ini relevan khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, di mana studi terkait masih terbatas.

Pada penelitian (Thahrim et al., 2025) membahas mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mengurangi niat berpindah kerja (*turnover intention*) karyawan di sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM), dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja, serta secara langsung berdampak negatif terhadap niat berpindah kerja. Selain itu, keterlibatan dan kepuasan kerja terbukti secara signifikan menurunkan niat berpindah dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan niat berpindah. Penelitian ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberi dukungan, serta memberikan otonomi dan peluang pengembangan bagi karyawan, guna meningkatkan loyalitas dan menekan tingkat *turnover*. Implikasi praktis dari temuan ini menyarankan agar pelaku UKM mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung retensi karyawan.

Pada penelitian (Ratnasari et al., 2020) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja, dan job insecurity terhadap turnover intention karyawan PT. Federal Internasional Finance Cabang Batam. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah kerja, sedangkan beban kerja dan job insecurity memiliki pengaruh yang signifikan. Beban kerja yang tinggi dan rasa tidak aman terhadap kelangsungan pekerjaan mendorong peningkatan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Uji simultan (F) juga menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, dengan kontribusi sebesar 31,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan disarankan untuk mengelola beban kerja secara proporsional dan menciptakan rasa aman dalam bekerja guna mengurangi tingkat turnover karyawan.

Pada penelitian (Ayuningtyas et al., 2022) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan otokratis dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan di PT. Bersama Lemindo Abadi. Penelitian ini dengan metode kuantitatif melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, yang berarti semakin otoriter gaya kepemimpinan, semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini disebabkan gaya otokratis yang tidak memberikan ruang partisipasi dan komunikasi dua arah bagi karyawan. Selain itu, stres kerja juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, di mana tekanan pekerjaan yang tinggi, tuntutan peran yang berlebihan, dan konflik dalam lingkungan kerja meningkatkan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Secara keseluruhan, kedua variabel mampu menjelaskan 66,1% dari variasi turnover intention. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan mengurangi gaya kepemimpinan otokratis dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan guna menekan tingkat turnover yang tinggi.

Literatur review yang telah disusun memiliki keunggulan dalam hal cakupan dan kedalaman analisis terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan *intention to leave*. Salah satu kelebihanannya adalah pendekatan yang komprehensif, menggabungkan berbagai perspektif teoretis dengan temuan empiris dari konteks yang beragam mulai dari sektor pendidikan, perhotelan, hingga usaha kecil dan menengah (UKM). Review ini juga menunjukkan kepekaan terhadap isu-isu kontemporer, seperti munculnya generasi Z, tekanan kerja tinggi, serta pentingnya lingkungan kerja yang sehat. Tidak hanya menjabarkan gaya kepemimpinan tradisional seperti transformasional, transaksional, dan otentik, review ini juga mampu menyintesis temuan yang menunjukkan peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen afektif dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan dan niat keluar. Hal ini menunjukkan bahwa analisis dalam review ini tidak bersifat deskriptif semata, tetapi juga bersifat kritis dan interpretatif, dengan mempertimbangkan interaksi antarvariabel yang kompleks.

Meskipun demikian, untuk memperkuat relevansi dan kebaruan (*novelty*) dalam studi ini, penting untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring dinamika dunia kerja modern. Salah satu gaya yang dapat diinklusikan adalah servant leadership, yaitu kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dan mendorong pertumbuhan individu. Gaya ini dinilai mampu meningkatkan loyalitas dan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam industri jasa. Selain itu, adaptive leadership juga menjadi penting dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan cepat dan ketidakpastian, seperti pada era digitalisasi dan pandemi. Digital leadership relevan dalam organisasi berbasis teknologi dan kerja jarak jauh, di mana pemimpin dituntut untuk mengelola tim virtual secara efektif. Sementara itu, ethical dan mindful leadership mencerminkan meningkatnya kebutuhan akan kepemimpinan yang berlandaskan pada kesadaran diri, integritas, dan keseimbangan emosional di tempat kerja. Terakhir, shared leadership atau kepemimpinan kolektif menawarkan pendekatan kolaboratif yang sesuai bagi organisasi dengan struktur datar dan tim yang otonom.

Dengan demikian, kajian ini tidak hanya memperkuat pemahaman terhadap hubungan gaya kepemimpinan klasik dan niat keluar, tetapi juga membuka ruang eksplorasi terhadap gaya-gaya kepemimpinan baru yang potensial dalam menjawab tantangan organisasi modern. Inklusi gaya kepemimpinan kontemporer tersebut diharapkan dapat memperkaya landasan teoritis, memberikan kontribusi ilmiah yang lebih luas, serta menawarkan pendekatan praktis yang relevan dalam menekan tingkat turnover di era kerja masa kini.

METODE PENELITIAN

Literature review adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. *Literature review* adalah serangkaian tindakan yang melibatkan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, termasuk buku, karya tulis, diktat catatan kuliah, dan sumber lain yang relevan dengan subjek penelitian (Snyder, 2019). Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dan dilakukan dengan metode review literatur. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, dan menginterpretasikan informasi yang berkaitan dengan subjek yang diteliti. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan berbagai data dari literatur sebelumnya, menemukan topik penting, dan kemudian menginterpretasikan data untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang topik yang sedang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mengurangi keinginan untuk berhenti.

Penelitian ini merujuk pada sejumlah studi terdahulu yang relevan dengan topik gaya kepemimpinan dan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*). Di antara penelitian yang digunakan adalah (Arafat et al., 2023), (Minuri Laili & Muryati, 2020), (Tao et al., 2017), (Mohd Sharuddin Arifin, 1997), (Sahu et al., 2018), (Komariah et al., 2021), Duffield et al. (2015), (Krismoko, 2024), (Aşıkıl et al., 2011), Allen et al. (2003), (Kyndt et al., 2009), (Hidayat & Wulansari, 2025), (Karatepe, 2013), (Nevelona et al., 2023), (Thahrim et al., 2025), (Ratnasari et al., 2020), dan (Ayuningtyas et al., 2022). Penelitian-penelitian ini mencakup berbagai sektor, mulai dari pendidikan, kesehatan, perhotelan, hingga usaha kecil dan menengah, serta memuat berbagai pendekatan kepemimpinan seperti transformasional, otentik, etis, toksik, hingga partisipatif.

Dalam analisisnya, terdapat proses reduksi terhadap literatur dan variabel yang digunakan. Meskipun banyak penelitian dijadikan referensi, hanya variabel-variabel kunci yang secara konsisten menunjukkan hubungan signifikan terhadap *turnover intention* yang dijadikan fokus utama. Variabel-variabel tersebut meliputi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), komitmen afektif, serta lingkungan dan stres kerja. Proses reduksi ini memungkinkan peneliti untuk menyaring informasi yang paling relevan, serta menyederhanakan kompleksitas hubungan antarvariabel dalam kajian kepemimpinan dan intensi keluar.

Proses reduksi terjadi melalui beberapa tahap, dimulai dari pengumpulan literatur yang luas, kemudian dilanjutkan dengan pengelompokan berdasarkan jenis gaya kepemimpinan. Setelah itu, dilakukan penilaian terhadap signifikansi temuan dari masing-masing studi untuk menyaring mana yang memberikan pengaruh nyata terhadap niat keluar. Selanjutnya, hanya variabel-variabel yang menunjukkan pengaruh signifikan dan berulang kali muncul dalam berbagai konteks yang dipertahankan. Peneliti juga mengidentifikasi variabel-variabel mediasi yang memperkuat hubungan antarvariabel utama, seperti kepuasan kerja dan komitmen afektif, serta mengesampingkan faktor-faktor yang kurang relevan dengan fokus penelitian ini.

Kesimpulannya, penelitian ini menggunakan banyak literatur sebagai referensi tetapi melakukan proses reduksi yang sistematis untuk menyaring hanya temuan-temuan yang paling relevan dan signifikan. Dengan demikian, kajian ini dapat memberikan analisis yang tajam dan terfokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan *intention to leave*. Proses reduksi ini juga memperkuat validitas teoretis dan praktis dari studi, serta membuka ruang eksplorasi lebih lanjut terhadap gaya kepemimpinan kontemporer yang sesuai dengan tantangan dunia kerja modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari tinjauan pustaka terhadap tiga puluh artikel ilmiah menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *intention to leave* atau niat untuk keluar dari organisasi sangat bergantung pada konteks dan variabel lain yang menyertainya. Meskipun sebagian besar penelitian mendukung peran penting gaya kepemimpinan, hasilnya tidak selalu konsisten.

Konsep kepemimpinan telah berkembang secara dinamis sejak awal abad ke-20, dimulai dari pendekatan *trait theory* yang meyakini bahwa individu tertentu memiliki sifat bawaan seperti karisma dan kecerdasan yang membuat mereka menjadi pemimpin efektif. Pendekatan ini kemudian dikritik dan dilengkapi oleh teori perilaku (*behavioral theory*) seperti gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*. Pada akhir abad ke-20, fokus teori kepemimpinan mulai bergeser ke arah relasional dan inspiratif, yang tercermin dalam teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang

dikenalkan oleh Burns dan Bass. Gaya transformasional, khususnya, dianggap mampu menciptakan perubahan organisasi melalui motivasi, visi, dan perhatian individual terhadap karyawan (Long, 2012).

Seiring waktu, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai satu arah dari atasan ke bawahan, melainkan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya organisasi, dan generasi tenaga kerja. Gaya kepemimpinan seperti *authentic leadership* terbukti menurunkan turnover intention melalui peningkatan *work engagement* dan identifikasi kelompok kerja (Azanza et al., 2015). Sementara itu, *ethical leadership* mengurangi niat keluar secara tidak langsung melalui mediasi seperti persepsi keadilan, kepercayaan pada atasan, dan makna kerja yang lebih tinggi. Bahkan, meta-analisis terbaru menemukan bahwa *empowering leadership* secara konsisten menunjukkan korelasi negatif yang kuat dengan *turnover intention* (Bhupinder et al., 2023).

Berdasarkan hasil pengamatan dan sintesis literatur, tampak bahwa kecenderungan utama dalam evolusi kepemimpinan adalah pergeseran dari gaya otoriter dan hierarkis menuju pendekatan yang lebih inklusif, etis, dan memberdayakan. Perubahan ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif, partisipatif, dan empatik secara signifikan menurunkan *intention to leave* melalui peningkatan kepuasan kerja, loyalitas emosional, dan persepsi akan makna pekerjaan (Tri Kurniawati et al., 2022). Dengan demikian, kajian longitudinal atas perkembangan gaya kepemimpinan ini menguatkan bahwa pemimpin berperan sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan mampu menekan tingkat *turnover intention* secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembahasan dari literatur yang telah ditinjau menekankan bahwa gaya kepemimpinan memang memiliki peran terhadap *intention to leave*, namun bukan satu-satunya faktor. Konteks lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, dan dukungan organisasi juga merupakan elemen penting yang memediasi atau memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang ideal adalah yang mampu membaca kebutuhan karyawan, memberikan ruang partisipatif, serta menciptakan keseimbangan antara tuntutan dan dukungan di tempat kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif, ditemukan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam keberhasilan perubahan organisasi dan secara signifikan memengaruhi niat karyawan untuk berhenti (*intention to leave*). Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan pencapaian tujuan, tetapi juga membangun kolaborasi, memberdayakan karyawan, dan membentuk budaya organisasi yang progresif. Studi konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional—yang berfokus pada inspirasi, visi, dan perhatian individual—serta gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam mengurangi niat keluar dan meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan emosional, dan kepuasan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan abusif, otokratis, atau toksik terbukti meningkatkan niat keluar karena berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Selain gaya kepemimpinan, temuan juga menyoroti pentingnya variabel mediasi seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan komitmen afektif, yang sering kali menjadi jembatan antara gaya kepemimpinan dan *intention to leave*.

Faktor lain seperti lingkungan kerja yang mendukung, manajemen stres, dan dukungan organisasi juga sangat berpengaruh dalam mempertahankan karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman model mediasi dalam hubungan kepemimpinan-turnover, menggarisbawahi pengaruh multidimensional dari berbagai gaya kepemimpinan, dan menyelaraskan teori dengan dinamika konteks modern, termasuk generasi Z. Yang paling penting, studi ini membuka jalan bagi eksplorasi gaya kepemimpinan kontemporer seperti *servant leadership*, *adaptive leadership*, dan *digital leadership* untuk menghadapi tantangan organisasi saat ini. Secara manajerial, temuan ini memberikan panduan praktis bagi pemimpin untuk mengadopsi gaya yang mendukung dan memberdayakan, berinvestasi dalam praktik SDM berkinerja tinggi (HPWPs), serta menciptakan lingkungan kerja yang holistik dan mendukung kesejahteraan karyawan guna menekan angka *turnover* dan meningkatkan retensi jangka panjang.

SARAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran praktis dan teoritis yang dapat dijadikan pedoman bagi pihak organisasi maupun peneliti selanjutnya. Secara

praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi melalui pendekatan yang inspiratif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Selain itu, organisasi perlu secara aktif mengidentifikasi dan mengeliminasi praktik kepemimpinan yang bersifat toksik dan otokratis, mengingat gaya kepemimpinan semacam ini terbukti dapat menciptakan lingkungan kerja yang negatif, menurunkan kepuasan kerja, serta meningkatkan turnover intention, khususnya pada karyawan generasi muda seperti Generasi Z. Optimalisasi praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung, seperti pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan, dan sistem penghargaan yang adil, juga sangat penting untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi (POS), yang pada gilirannya memperkuat loyalitas karyawan. Di sisi lain, manajemen organisasi juga perlu memastikan beban kerja yang proporsional dan memberikan rasa aman dalam pekerjaan untuk mengurangi tekanan psikologis yang dapat mendorong niat keluar.

Secara teoritis, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model teoritis yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan variabel mediasi dan moderasi seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif, serta job insecurity dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan intention to leave. Selain itu, studi lintas budaya dan lintas sektor industri juga diperlukan untuk menguji konsistensi temuan dan memahami dinamika pengaruh kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas. Mengingat perkembangan generasi di tempat kerja, penelitian lebih lanjut perlu diarahkan pada eksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap generasi tertentu, seperti Generasi Z, guna mengungkap nilai-nilai kerja dan preferensi kepemimpinan yang relevan. Tidak kalah penting, eksplorasi terhadap gaya kepemimpinan hybrid yang menggabungkan berbagai pendekatan kepemimpinan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan yang lebih adaptif dan kontekstual dalam menghadapi dinamika organisasi modern.

REFERENSI

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Arafat, Ely Mulyati, Hendry Hartono, & Sri Asmiatiningsih. (2023). *Kepemimpinan Adaptif dan Responsif Panduan Praktis untuk Memimpin dalam Era Perubahan*. www.penerbitlitnus.co.id
- Aşıkıl, B., Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. www.econjournals.com
- Ayuningtyas, E. A., Fadilah, D. O., Maskuri, Muh. A., & Marlia, S. (2022). Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Stres Kerja dalam Mempengaruhi Turnover Intention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 24(2), 75. <https://doi.org/10.33370/jpw.v24i2.747>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bhupinder, L., Raj, S., Verma, A., Bhatt, B., & Singh, K. J. (2023). *Peer-Reviewed, Multidisciplinary & Multilingual Journal EXPLORING THE DYNAMICS OF EMPOWERING LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION: A META-ANALYTICAL PERSPECTIVE (2011-2021) Ms. Shweta Raj*. <http://vidyajournal.org>
- Duffield, C., Roche, M., Dimitrelis, S., & Frew, B. (2015). Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews*, 57. <https://doi.org/10.2147/nrr.s46155>
- Hidayat, M. A., & Wulansari, P. (2025). The Effect of Toxic Leadership on Turnover with Job Satisfaction as a Mediating Variable(Case Study of Generation Z in West Java). *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(01), 8186–8200. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v13i01.em01>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>

- Komariah, S., Sukmawati, A., & Kuswanto, S. (2021). KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN TURNOVER INTENTION: STUDI KASUS PADA HOTEL DI BOGOR. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.34>
- Krismoko, K. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 3(2), 126–138. <https://doi.org/10.58344/locus.v3i2.2450>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Long, C. S. (2012). Employees' Turnover Intention: A Leadership Issue? *International Journal of Future Computer and Communication*, 229–231. <https://doi.org/10.7763/ijfcc.2012.v1.60>
- Minuri Laili, & Muryati. (2020). *Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan*.
- Mohd Sharuddin Arifin, B. (1997). *FACTORS AFFECTING INTENTION TO LEAVE*.
- Nevelona, P., Herachwati, N., & Muzakki. (2023). *Organizational Affective Commitment Mediates the Relationship Between Transformational Leadership and Turnover Intention*.
- Ratnasari, S. L., Lestari, L., & Kepulauan, U. R. (2020). Effect of Leadership Style, Workload and Job Insecurity on Turnover Intention. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 11). www.ijicc.net
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tao, J., Jiang, W., Liu, C., Yang, X., Zhang, W., & Zhang, H. (2017). New employee intention to leave and consequent work performance: Does leadership style matter? *Social Behavior and Personality*, 45(10), 1707–1722. <https://doi.org/10.2224/sbp.6405>
- Thahrim, M., Amarullah, D., & Damayanti, R. (2025). Transformational Leadership and Turnover Intention in the Context of SMEs: Mediating Role of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Business Management*, 2(2), 65–74. <https://doi.org/10.47134/jobm.v2i2.29>
- Tri Kurniawati, D., Masyhuri, & Navisah Ainul Izza. (2022). Leadership effectiveness as a predictor of turnover intention: determinants of work stress. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(9), 131–139. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2182>