

Pengaruh Servant Leadership terhadap Keinginan Generasi Z Berpindah Pekerjaan

(The Influence of Servant Leadership on Generation Z's Desire to Change Jobs)

Yurdi Maulidani^{1*}, Reza Luqman Hakim², Bejo Santoso³, Riduansah Riduansah⁴, Saiful Saiful⁵
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia^{1,2,3,4,5}
admin@stimisamarinda.ac.id^{1*}, reza.room1452@gmail.com²



Riwayat Artikel

Diterima pada 3 Oktober 2024
Revisi 1 pada 11 Desember 2024
Revisi 2 pada 18 Desember 2024
Revisi 3 pada 26 Desember 2024
Disetujui pada 30 Desember 2024

Abstract

Purpose: This study aims to deepen the understanding of the influence of servant leadership on turnover intention, with a case study focused on Generation Z employees in micro enterprises in Samarinda City.

Methodology: This study is a causal research aimed at testing the influence of servant leadership on turnover intention among Generation Z employees working in micro enterprises in Samarinda City. The research method used is PLS-SEM, with 65 respondents.

Results: Servant leadership can significantly reduce the intention of Generation Z to switch jobs. This means that the stronger the application of leadership principles focused on service, empathy, and employee empowerment, the lower the tendency of Generation Z to leave their jobs. Additionally, it was found that servant leadership can explain 37.00% of the variation in turnover intention.

Conclusion: Servant leadership can significantly reduce Generation Z's desire to change jobs.

Limitations: This study focuses only on Generation Z employees in micro-enterprises in Samarinda City, with fewer than 100 respondents, so it cannot be used as a sufficiently strong basis to explain the behavior of Generation Z employees in general across different types of businesses.

Contribution: This study found that a leadership style that prioritizes employee well-being and the development of positive interpersonal relationships can be an effective strategy in increasing loyalty and reducing turnover intention, particularly among the younger workforce, who tend to switch jobs more easily.

Keywords: *Generation Z Employee, Micro Business Employee, Servant Leadership, Turnover Intentions.*

How to Cite: Maulidani, Y., Hakim, R, L., Santoso, B., Riduansah, R., Saiful, S. (2025). Pengaruh Servant Leadership terhadap Keinginan Generasi Z Berpindah Pekerjaan. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 201-209.

1. Pendahuluan

Seiring dengan berkembangnya dunia kerja yang semakin dinamis, Generasi Z kini mulai memasuki pasar tenaga kerja dan membawa perubahan signifikan dalam cara bekerja dan berinteraksi. Sebagai generasi yang tumbuh dengan teknologi, mereka memiliki karakteristik unik yang dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan. Generasi Z mencakup mereka yang lahir setelah Generasi Milenial (Gen Y), yakni sekitar 1998 hingga 2009 (Susanto, 2021). Artinya saat ini Generasi Z berusia diantara 16 sampai dengan 27 tahun.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa generasi Z sebagai bagian dari angkatan kerja saat ini memiliki tingkat *turnover* yang tinggi, di mana durasi bekerja yang relatif lebih singkat jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Anh Do *et al.*, 2023; Sanjaya & Daniel, 2024; dan Subagyo *et al.*, 2024). Fenomena serupa juga terjadi di Kota Samarinda dalam beberapa tahun terakhir, terutama pada usaha mikro, di mana sebagian besar pelaku usaha mikro merekrut karyawan baru lebih dari satu kali dalam setahun, menjadikan fenomena ini masalah yang menarik untuk dianalisis lebih lanjut.

Turnover karyawan, yang merujuk pada pergantian karyawan, adalah fenomena yang wajar dalam dunia kerja. Namun, tingkat *turnover* yang tinggi, terutama yang tidak diinginkan, dapat menimbulkan dampak buruk bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya serta terbuangnya waktu untuk proses rekrutmen dan pelatihan karyawan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami tanda-tanda niat *turnover* karyawan agar dapat mengambil langkah proaktif dalam mencegah karyawan meninggalkan organisasi sebelum hal tersebut terjadi (Maulidah *et al.*, 2022; Putri, 2023; dan Sari *et al.*, 2024).

Leadership atau kepemimpinan berperan sangat penting dalam membentuk *turnover intention*, karena gaya dan perilaku pemimpin dapat memengaruhi sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Mengingat bahwa kecenderungan Generasi Z untuk berpindah kerja sering kali disebabkan oleh pencarian makna dan pemenuhan kebutuhan pribadi dalam pekerjaan (seperti fleksibilitas, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan yang sejalan dengan nilai-nilai mereka), maka penerapan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menjadi solusi efektif mengatasi permasalahan ini. Karena *servant leadership* merupakan jenis kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain (Sendjaya & Sarros, 2002 dalam Dhiman & Roberts, 2021), sehingga memungkinkan Generasi Z untuk tetap nyaman menjalani pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian Brohi *et al.* (2018), Huning *et al.* (2020), Omanwar & Agrawal (2022), dan Muzakki & Heryyanto (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan jenis ini secara signifikan mengurangi keinginan Generasi Z untuk berpindah pekerjaan. Meskipun pada penelitian lain oleh Ngaliman *et al.* (2024) tidak ditemukan pengaruh signifikan dari *leadership* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *servant leadership* terhadap niat Generasi Z untuk berpindah pekerjaan. Generasi Z, yang dikenal dengan kecenderungannya untuk mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan nilai-nilai pribadi, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang, sering kali menghadapi keputusan untuk berpindah kerja ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Dalam konteks ini, *servant leadership*, yang menekankan pada pemimpin yang melayani dan mendukung kebutuhan serta perkembangan anggota tim, dianggap memiliki potensi untuk mengurangi niat pindah kerja pada karyawan muda. Penelitian ini akan fokus pada fenomena yang terjadi pada beberapa usaha mikro di Kota Samarinda, mengingat pentingnya sektor usaha mikro sebagai bagian dari perekonomian lokal dan adanya tantangan unik yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan kecil dalam mempertahankan karyawan dari Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana model kepemimpinan yang berbasis pelayanan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan muda, serta memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor usaha mikro.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Servant Leadership

Servility (pelayanan), dalam kaitannya dengan kepemimpinan, didefinisikan sebagai sesuatu yang berguna, membantu mencapai sesuatu atau memastikan dan menyelesaikan sesuatu yang mendesak. Terkait dengan pemimpin, *servant leadership* adalah jenis kepemimpinan dimana seseorang melakukan tugas untuk orang lain dan yang loyal serta ramah terhadap rekan kerja (Sumi & Mesner-Andolšek, 2016). Sejalan dengan itu, Sendjaya & Sarros (2002) dalam Dhiman & Roberts (2021) mengatakan bahwa *servant leadership* adalah jenis pemimpin yang mengutamakan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas diri mereka sendiri. Menurut Greenleaf (1970) dalam Dhiman & Roberts (2021), seorang pemimpin dengan *servant leadership* digambarkan sebagai orang yang memiliki

beberapa karakteristik, di antaranya: (1) *Empathy*, di mana seorang pemimpin sangat peka terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain; (2) *Listening*, di mana seorang pemimpin memberikan perhatian penuh saat orang lain berbicara, serta mengajukan pertanyaan klarifikasi dan berusaha memahami sebelum menanggapi; (3) *Healing*, di mana seorang pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang aman dimana orang dapat pulih dari trauma, stres, atau konflik; (4) *Awareness*, di mana seorang pemimpin sangat menyadari kebutuhan orang lain dan dinamika dalam organisasi; (5) *Persuasion*, di mana seorang pemimpin tidak mengandalkan otoritas atau paksaan, melainkan memengaruhi orang lain melalui persuasi; (6) *Conceptualization*, di mana seorang pemimpin mampu melihat gambaran yang lebih besar dan berpikir melampaui tugas sehari-harinya, dengan mempertimbangkan tujuan dan visi jangka panjang; (7) *Foresight*, di mana seorang pemimpin mampu mengantisipasi hasil di masa depan berdasarkan pengalaman masa lalu, realitas saat ini, dan skenario potensial; (8) *Stewardship*, di mana seorang pemimpin selalu bertanggung jawab atas tindakan mereka dan kesejahteraan organisasi dan tim mereka; (9) *Commitment to the Growth of People*, di mana seorang pemimpin berdedikasi pada pertumbuhan pribadi dan profesional orang-orang yang dipimpinnya; dan (10) *Humility*, di mana seorang pemimpin sangat rendah hati, tidak mencari kemuliaan atau pengakuan pribadi tetapi sebaliknya berfokus pada keberhasilan dan pertumbuhan orang-orang di sekitar mereka.

2.2 Turnover Intention

Turnover intention merupakan keinginan atau hasrat seseorang secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi (Tett & Meyer, 1993 dalam Ardan & Jaelani, 2021), dan juga mengacu pada kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini (Belete, 2018). Hal ini sering digunakan untuk mempelajari mengapa karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja. Karena *turnover* karyawan dapat berdampak buruk pada bisnis dan pasar tenaga kerja secara keseluruhan, penting untuk memahami faktor penentu pilihan tersebut (Lazzari *et al.*, 2022). Menurut Sari *et al.* (2024), terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*), diantaranya: (1) Karakteristik individu; (2) Lingkungan pekerjaan; dan (3) Kepuasan kerja. Menurut Mobley (1986) dalam Ardan & Jaelani (2021), seorang karyawan terindikasi memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan ketika dirinya mulai berpikir untuk keluar dari perusahaan (*thinking of quitting*), mulai melakukan pencarian informasi mengenai pekerjaan lain (*intention to search*) dan memiliki niat kuat untuk keluar dari pekerjaannya (*intention to quit*).

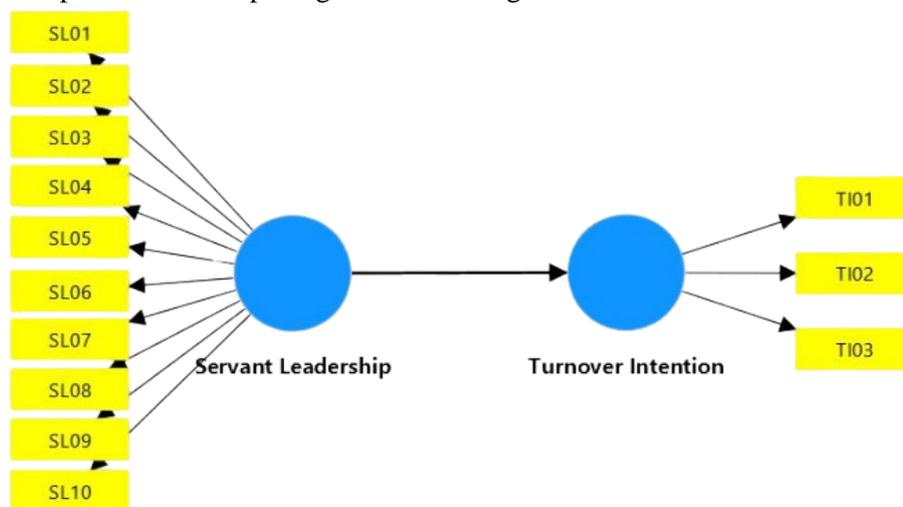
2.3 Hubungan Servant Leadership dan Turnover Intention

Leadership atau kepemimpinan berperan sangat penting dalam membentuk *turnover intention*, karena gaya dan perilaku pemimpin dapat memengaruhi sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hubungan keduanya dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang mengemukakan bahwa interaksi sosial dalam organisasi, didasarkan pada pertukaran sumber daya atau nilai-nilai antara kedua pihak tersebut (Hartini, 2021). Dalam konteks kepemimpinan (*leadership*) dan niat untuk keluar (*turnover intention*), teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana hubungan antara pemimpin dan karyawan mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Atau *Job Stress Theory* yang menjelaskan bagaimana stres yang timbul dari pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja, kesejahteraan, dan perilaku individu dalam organisasi (Wahyuni & Sofyan, 2022). Dalam konteks kepemimpinan (*leadership*) dan niat untuk keluar (*turnover intention*), teori ini sangat relevan untuk memahami bagaimana pemimpin dan lingkungan kerja mempengaruhi stres karyawan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Sehingga hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah “*Servant Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*”.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, yang bertujuan mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (Sanusi, 2017). Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja sebagai karyawan usaha mikro di Kota Samarinda. Penelitian dilakukan menggunakan PLS-SEM, yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menguji dan memodelkan hubungan struktural antar variabel dalam model teoretis. PLS-SEM adalah metode dalam *Structural Equation Modeling* yang menggunakan *Partial Least Squares* sebagai pendekatan estimasi untuk menangani data yang kompleks serta hubungan antar variabel yang saling berinteraksi (Jogiyanto & Abdillah, 2015). *Servant leadership*

diukur menggunakan 10 indikator, yaitu *empathy*, *listening*, *healing*, *awareness*, *persuasion*, *conceptualization*, *foresight*, *stewardship*, *commitment* dan *humility*. Sedangkan *turnover intention* diukur menggunakan 3 indikator, yaitu *thinking of quitting*, *intention to search* dan *intention to quit*. Penentuan ukuran sampel mengacu pada pendapat Hair *et al.* (2019), yang merekomendasikan jumlah sampel minimal sebanyak 5 kali dari jumlah item pernyataan dalam kuesioner. Berdasarkan hal ini, ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 65 responden. Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Adapun kriteria yang digunakan untuk memilih responden adalah: (a) responden merupakan karyawan usaha mikro di Kota Samarinda yang berusia antara 16 hingga 27 tahun; (b) pekerjaan yang dijalani saat ini bukanlah pekerjaan pertama yang dimiliki oleh responden; (c) responden merupakan karyawan usaha mikro di Kota Samarinda yang telah bekerja lebih dari satu bulan; dan (d) responden memiliki persepsi yang baik terhadap karakteristik pemilik usaha. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, yaitu “*servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*”, konstruksi diagram jalur struktural dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Konstruksi Diagram Jalur

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi tinggi antar instrumen yang digunakan. Validitas konvergen tercapai apabila skor dari dua instrumen yang mengukur konstruk yang sama menunjukkan korelasi yang signifikan. Sebagai pedoman, nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,7 dianggap memenuhi syarat untuk validitas konvergen, meskipun nilai *loading factor* antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima pada tahap pengembangan model (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	SL01	0,59	Valid
	SL02	0,74	Valid
	SL03	0,60	Valid
	SL04	0,66	Valid
	SL05	0,53	Valid
	SL06	0,90	Valid
	SL07	0,83	Valid
	SL08	0,52	Valid
	SL09	0,72	Valid
	SL10	0,56	Valid
<i>Turnover Intention</i>	TI01	0,88	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	TI02	0,84	Valid
	TI03	0,77	Valid

Sumber: Data diproses menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk setiap indikator pengukuran variabel penelitian lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa semua indikator valid sebagai pengukur konstruk.

4.2 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menguji apakah suatu konstruk hanya mengukur konstruk yang dimaksud, bukan konstruk lain. Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan pendekatan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antara indikator dengan konstruk yang diukur. Jika korelasi antara indikator dengan konstruk yang relevan lebih tinggi daripada dengan konstruk lainnya, maka konstruk laten tersebut dapat memprediksi indikatornya dengan lebih baik, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut valid untuk konstruk tersebut (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

Indikator	<i>Servant Leadership</i>	<i>Turnover Intention</i>
SL01	0,59	-0,08
SL02	0,74	-0,46
SL03	0,60	-0,35
SL04	0,66	-0,37
SL05	0,53	-0,20
SL06	0,90	-0,59
SL07	0,83	-0,55
SL08	0,52	-0,02
SL09	0,72	-0,50
SL10	0,56	-0,27
TI01	-0,52	0,88
TI02	-0,56	0,84
TI03	-0,42	0,77

Sumber: Data diproses menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil analisis di atas, terlihat bahwa korelasi antara konstruk laten dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk laten lainnya, sehingga semua indikator terbukti valid sebagai pengukur konstruk.

4.3 Uji Reliabilitas

Composite Reliability, *Cronbach's Alpha*, dan *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk menguji reliabilitas antara indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dianggap baik jika lebih dari 0,70, meskipun nilai antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima. Sementara itu, nilai AVE sebaiknya lebih besar dari 0,50. Namun, jika nilai AVE kurang dari 0,50 tetapi *Composite Reliability* lebih dari 0,70, maka model masih dianggap memadai (Fornell & Larcker, 1981; dan Malhotra & Dash, 2016). Hasil pengujian lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	AVE	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,90	0,87	0,46	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,80	0,78	0,70	Reliabel

Sumber: Data diproses menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Hasil *output* nilai *Cronbach Alpha* seluruhnya lebih dari 0,50 dan nilai *Composite Reliability* seluruhnya lebih dari 0,70 meskipun beberapa nilai *Average Variance Extracted* kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa reliabilitas telah tercapai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten memiliki tingkat keandalan yang baik.

4.4 Uji Kelayakan Model

Kriteria utama untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*) dalam SEM-PLS adalah nilai R². Karena pendekatan PLS-SEM bertujuan untuk menjelaskan *varians* variabel laten dan endogen, nilai R² yang tinggi diharapkan. Interpretasi nilai R² tidak memiliki acuan baku dan tergantung pada disiplin ilmu masing-masing. Sebagai contoh, nilai R² sebesar 0,20 dianggap tinggi dalam disiplin ilmu perilaku manusia, sementara nilai R² sebesar 0,75 dianggap menunjukkan keberhasilan penelitian (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Koefisien R²

Endogen	Eksogen	R ²
<i>Turnover Intention</i>	<i>Servant Leadership</i>	0,37

Sumber: Data diproses menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Model struktural (*inner model*) pada tabel di atas menempatkan *turnover intention* sebagai variabel endogen, sementara *servant leadership* sebagai variabel eksogen. Nilai R² yang diperoleh adalah 0,37, yang berarti *servant leadership* dapat menjelaskan 37,00% variasi dalam *turnover intention*, sementara sisanya 63,00% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memeriksa nilai probabilitas, dimana ntuk nilai probabilitas, hipotesis diterima jika *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample	T-Statistics	P-Value
<i>Servant Leadership</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,61	10,32	0,00

Sumber: Data diproses menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Hasil uji hipotesis menunjukkan koefisien sebesar -0,61 dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “*Servant Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*” **diterima**.

4.6 Pembahasan

Seiring dengan berkembangnya dunia kerja yang semakin dinamis, Generasi Z kini mulai memasuki pasar tenaga kerja dan membawa perubahan signifikan dalam cara bekerja dan berinteraksi. Dimana sejumlah penelitian menunjukkan bahwa generasi ini cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi, dengan durasi bekerja yang relatif lebih singkat jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Fenomena serupa juga terjadi di Kota Samarinda dalam beberapa tahun terakhir, terutama pada usaha dengan skala mikro. Dimana berdasarkan pengamatan dan pengumpulan informasi yang dilakukan, kami menemukan bahwa sebagian besar pelaku usaha mikro melakukan perekrutan karyawan baru lebih dari satu kali dalam setahun. Sehingga fenomena ini merupakan masalah yang cukup menarik untuk dianalisis lebih lanjut.

Penelitian kami menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti bahwa kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan tim dapat secara substansial mengurangi keinginan Generasi Z untuk berpindah pekerjaan. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk *turnover intention*, karena gaya dan perilaku pemimpin dapat memengaruhi sikap serta perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, interaksi sosial, termasuk hubungan antara atasan dan bawahan, didasari oleh

pertukaran nilai atau sumber daya antara kedua pihak. Temuan kami mengindikasikan bahwa pemilik usaha yang memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan membuat mereka merasa nyaman dan tidak berpikir untuk mencari pekerjaan lain. Selain itu, cara pemilik usaha berkomunikasi dengan lembut, penuh rasa hormat, dan rendah hati, serta jarang menyela, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berkomunikasi. Karyawan tidak merasa ragu untuk menyampaikan kritik atau ide yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Lebih jauh lagi, mereka melihat pemilik usaha sebagai rekan sejawat yang dapat dijadikan tempat berbagi permasalahan pribadi di luar pekerjaan. Perasaan karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemilik usaha ini kemudian mengurangi niat mereka untuk berpindah pekerjaan, meskipun dalam beberapa kasus mereka masih sering memeriksa lowongan pekerjaan yang terposting di media sosial.

Penelitian kami menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mengedepankan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan pengembangan hubungan interpersonal yang positif dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover intention*, khususnya di kalangan tenaga kerja muda yang cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Brohi *et al.* (2018), Huning *et al.* (2020), Omanwar & Agrawal (2022), dan Muzakki & Heryyanto (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan jenis ini secara signifikan mengurangi keinginan Generasi Z untuk berpindah pekerjaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian ini, kami menyimpulkan bahwa *servant leadership* secara signifikan dapat menurunkan keinginan Generasi Z untuk berpindah pekerjaan. Artinya, semakin kuat penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, empati, dan pemberdayaan karyawan, semakin rendah pula kecenderungan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan perhatian pada kebutuhan karyawan, berkomunikasi dengan penuh rasa hormat, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dapat mengurangi niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Meskipun beberapa karyawan masih memeriksa lowongan pekerjaan, mereka merasa dihargai dan diterima, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan efektif dalam meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover intention*, terutama di kalangan tenaga kerja muda yang cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Studi ini hanya berfokus pada karyawan Generasi Z di usaha mikro, dengan kurang dari 100 responden, sehingga tidak dapat digunakan sebagai dasar yang cukup kuat untuk menjelaskan perilaku karyawan Generasi Z secara umum di berbagai jenis bisnis. Sehingga kami mengusulkan beberapa rekomendasi yang dianggap krusial untuk melanjutkan penelitian guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena keinginan berpindah pekerjaan (*turnover intention*) pada karyawan Generasi Z, diantaranya penelitian perbandingan antara *servant leadership* dan gaya kepemimpinan lainnya (misalnya, kepemimpinan transformasional atau otoriter) dalam mempengaruhi komitmen kerja Generasi Z. Penelitian tersebut diharapkan dapat mengidentifikasi apakah gaya kepemimpinan selain *servant leadership* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Temuan dari penelitian tersebut dapat memberikan pandangan yang lebih luas mengenai efektivitas berbagai gaya kepemimpinan dalam menjaga retensi karyawan, terutama di kalangan generasi muda yang cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan. Selain itu kami juga merekomendasikan penggunaan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan Generasi Z dalam berpindah pekerjaan di usaha mikro. Dengan fokus pada pengaruh *servant leadership* dalam membentuk budaya perusahaan dan hubungan interpersonal, penelitian tersebut dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai persepsi karyawan muda terhadap kepemimpinan dan budaya kerja yang ada, serta bagaimana hal tersebut berkontribusi pada keputusan mereka untuk bertahan atau berpindah pekerjaan. Melalui eksplorasi topik-topik tersebut, kami berharap dapat memperoleh wawasan yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karir Generasi Z, serta bagaimana model kepemimpinan seperti *servant leadership* dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan retensi dan kepuasan kerja. Penelitian lanjutan

tersebut juga diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam merumuskan strategi manajerial yang lebih relevan dan aplikatif untuk usaha mikro di berbagai wilayah di Indonesia.

Referensi

- Anh Do, D., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N., & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among gen z in vietnam: the mediating role of affective commitment. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Turnover Intention dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. Pena Persada.
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 23–31. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Bin Jaffar, A. R., Bin Ali, J., & Bin Ab Hamid, K. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1542652>
- Dhiman, S. K., & Roberts, G. E. (2021). *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (S. K. Dhiman & G. E. Roberts (eds.)). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-69802-7>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th Edn Cengage)*. Pearson Prentice.
- Hartini, H. (2021). *Person Organization Fit (P-O Fit), Quality of Work Life, dan Keadilan Organisasi*. Penerbit NEM.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Jogiyanto, H. M., & Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing Research an Applied Orientation*. Pearson India Education Services.
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan RSU “ABC” jakarta selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(2), 159–176. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.611>
- Muzakki, M., & Heryanto, A. (2023). How does servant leadership affect turnover intention a company? *Indonesian Business Review*, 6(2), 87–97. <https://doi.org/10.21632/ibr.6.2.87-97>
- Ngaliman, N., Catrayasa, I. W., & Lie, L. (2024). The influence of leadership, remuneration, competency on employee turnover intention with organizational culture as an intervening variable at Bank Ekonomi Rakyat Sejahtera Batam. *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 2(3), 625–639. <https://doi.org/10.35912/jomaps.v2i3.2376>
- Omanwar, S. P., & Agrawal, R. K. (2022). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2374>
- Putri, N. H. (2023). Literatur riviw terhadap turnover intention: pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(1), 51–61. <https://doi.org/10.35912/simo.v4i1.1728>
- Sanjaya, R., & Daniel, D. (2024). An examination of factors influencing turnover intentions among

- generation z employees. *Banking & Management Review*, 12(2), 106–118.
<https://doi.org/10.52250/bmr.v12i2.880>
- Sanusi, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni, Z. (2024). *Mengurai Turnover Intention: Strategi Mempertahankan Karyawan*. Gita Lentera.
- Subagyo, T., Muftiyanto, T. N., & Windarko, W. (2024). Turnover intention among generation z employees: the mediating role of burnout in the relationship between workload. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(4), 844–849.
<https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/3188>
- Sumi, R., & Mesner-Andolšek, D. (2016). *The Integrity of the Servant Leader*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315449647>
- Susanto, P. (2021). *Pandemi dan Anak Bangsa Menjadi Pintar*. Tsaqiva Publishing.
- Wahyuni, S., & Sofyan, D. (2022). *Teori serta Implementasi dalam Komitmen dan Anggaran Waktu*. Pena Persada.