

Determinasi Turnover Intention pada Generasi Z: Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja

Suratman Trias Ramli¹, Marcia M. Soahaay², Ramli Mannang³

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, ³STIA LAN Makassar
armanramli88@gmail.com¹, marcia.siahay@staff.gunadarma.ac.id²,
ramlistialan@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and work engagement on turnover intention among Generation Z employees. This generation is known for being technologically adaptive and possessing unique work characteristics; however, they tend to demonstrate a higher turnover tendency compared to previous generations. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 157 Generation Z respondents. The sampling technique used was purposive sampling. The research instruments included a turnover intention scale, a transformational leadership scale, and a work engagement scale. Data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 25. The results indicate that transformational leadership style and work engagement simultaneously have a significant effect on reducing turnover intention. Partially, both variables also show a significant negative effect on turnover intention. These findings highlight the importance of inspirational leadership and high levels of work engagement in reducing Generation Z employees' intention to leave their organization.

Keywords: leadership, work engagement, turnover intention, generasi z

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi serta memiliki karakteristik kerja yang unik, namun menunjukkan kecenderungan turnover yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 157 responden Generasi Z. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling. Instrumen penelitian meliputi skala turnover intention, skala kepemimpinan transformasional, serta skala work engagement. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement secara simultan berpengaruh signifikan terhadap penurunan turnover intention. Secara parsial, keduanya juga berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin yang inspiratif serta keterlibatan kerja yang tinggi dalam mengurangi niat karyawan Generasi Z untuk berpindah kerja.

Kata Kunci: kepemimpinan, kerekatan kerja, turnover intention, generasi z

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia menjadi salah satu aset paling berharga bagi organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga

oleh kualitas kepemimpinan dan tingkat keterlibatan karyawan dalam bekerja. Negara Indonesia memiliki jumlah populasi lebih dari 270 juta penduduk diprediksi akan mengalami bonus demografi pada kisaran tahun 2030-2040 dimana akan semakin bertambah penduduk berusia produktif yaitu usia 15-64 tahun (Kemenkominfo RI, 2020). Berdasarkan data sensus penduduk oleh Badan Pusat Statistik (BPS) 2020 di Indonesia ditemukan bahwa komposisi penduduk Indonesia dibagi menjadi 6 generasi, dengan generasi paling mendominasi adalah Gen Z sebesar 27,94%. Menurut Pew Research Center (2019) Generasi z adalah generasi yang kelahirannya antara tahun 1997-2012. Gen Z telah mengisi sekitar 12 juta posisi strategis serta siap bekerja. Tercatat bahwa 57% Gen Z telah memperoleh pekerjaan tetap berdasarkan survey yang dilakukan oleh Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019.

Gen Z sebagai pengisi angkatan kerja memberikan peluang besar bagi berkembangnya perusahaan, namun permasalahan timbul disaat sejumlah survei menyatakan bahwasannya generasi z mempunyai kecenderungan dalam berpindah kerja (turnover intention) pada durasi yang relatif lebih singkat dan tinggi apabila dikomparasikan pada generasi sebelumnya. Berdasarkan survei Deloitte Global (2023) sebanyak 49 % pekerja Gen Z bersedia keluar dalam jangka 2 tahun jika merasa nilai perusahaan, keseimbangan kerja-hidup, atau budaya kerja tidak sejalan dengan harapan mereka. Menurut Sari dkk. (2015), turnover intention adalah keinginan individu berpindah tempat dari perusahaan saat ini ke perusahaan lainnya ketika individu melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya.

Turnover intention dapat memberikan dampak yang buruk kepada organisasi karena tercipta kondisi instabilitas tenaga kerja, turunnya produktivitas karyawan dan meningkatnya biaya SDM (Syahronica dkk., 2015). Griffirth dan Hom (2000) mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor - faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya ialah gaya kepemimpinan. Arthi dan Sumathi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang besar terhadap turnover intention. Jauhar dkk (2017) menyatakan bahwa pengaruh terbesar bagi perusahaan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini turut memberikan kontribusi dalam menurunkan kecendrungan karyawan ingin keluar dari perusahaan.

Hal yang kerap menjadi alasan karyawan tinggal di perusahaan adalah karena adanya rasa nyaman pada pemimpin mereka, berlaku juga sebaliknya. Jika karyawan tidak merasakan adanya kenyamanan pada pemimpinnya, maka karyawan akan ada kemungkinan memiliki keinginan untuk meninggalkan tempat mereka bekerja akan meningkat (Bawdy, 2014). Dalam berinteraksi dengan karyawan, pemimpin dengan kepribadian transformasional akan mempersiapkan visi dan kemampuan sehingga karyawan terdorong dan termotivasi dalam berupaya mewujudkannya. Hubungan yang bersifat negatif antara karyawan dan pemimpin memiliki efek buruk terhadap karyawan, contohnya seperti mengurangi produktivitas kerja dan tingkat ketidakhadiran akan meningkat dan menyebabkan adanya pergantian (Hutahayan, 2019). Hasil penelitian Suhakim dan Badrianto (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

turnover intention karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan berpengaruh terhadap turunnya tingkat turnover intention karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu mengomunikasikan visi yang jelas, memberikan motivasi inspiratif, serta menumbuhkan rasa optimisme, sehingga membuat Karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan pada akhirnya menurunkan keinginan untuk pindah.

Selain itu work engagement juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi turnover intention karyawan di perusahaan. Work engagement, menurut Schaufeli, Salanova, Roma, dan Bakker (2002), adalah keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (absorption). Ketika karyawan memiliki work engagement yang tinggi terhadap pekerjaannya maka dirinya akan mengekspresikan secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja tanpa ada paksaan yang ditunjukkan dengan rasa tanggung jawab yang penuh terhadap pekerjaannya dengan memberikan kontribusi sesuai dengan target pencapaian (Laksono dan Wardoyo, 2019). Work engagement yang tinggi dapat menumbuhkan rasa keterikatan karyawan dengan organisasi sehingga mengurangi niat untuk berpindah kerja. Penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara work engagement dan turnover intention menjelaskan ada hubungan negatif diantara keduanya. Work engagement merupakan faktor tidak berwujud yang mempengaruhi turnover intention pada karyawan.

Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam organisasi menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan organisasi tempat bekerjanya, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang terdapat dalam bentuk kontrak kerja mereka (Markos dan Sridevi, 2010). Menurut Wan dkk (2018) dalam penelitian yang dilakukan kepada perawat yang ada di Hospital Authority of Beijing di Cina mencatat bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara work engagement dan tingkat turnover intention, yang artinya apabila work engagement yang dimiliki karyawan baik maka tingkat turnover intentionnya menurun. Karyawan yang terikat secara fisik, kognitif, dan emosional merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai pribadinya. Kepuasan ini menurunkan dorongan untuk mencari pekerjaan lain. Menurut Zhang dkk (2015) dalam penelitian yang dilakukan kepada building engineers di Taiwan menjelaskan bahwa work engagement secara parsial memediasi hubungan negatif dengan tingkat turnover intention. Work engagement yang tinggi akan membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan timnya. Ikatan emosional dan psikologis ini membuat mereka lebih sulit meninggalkan pekerjaan.

Selanjutnya, kepemimpinan transformational juga memiliki pengaruh terhadap work engagement pada generasi z, hal ini sejalan dengan yang di sampaikan oleh Dewi dan Andrena (2023) kepemimpinan transformasional memiliki kaitan erat dengan keterlibatan kerja (work engagement) pada generasi z. Gaya kepemimpinan ini menekankan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual, yang sejalan dengan

karakteristik dan kebutuhan unik Generasi z. kepemimpinan transformasional yang adaptif terhadap karakteristik dan kebutuhan generasi z dapat meningkatkan keterlibatan kerja mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan retensi karyawan. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Sholeh (2024) di PT. Alfamart Tbk menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam menciptakan budaya inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi z. Pemimpin yang mendorong inovasi dan memberikan dukungan individual mampu memenuhi ekspektasi Gen Z terhadap lingkungan kerja yang dinamis dan fleksibel.

Studi lain yang dilakukan oleh Rizana dan Prasetyo (2025) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan Generasi z. Pemimpin yang mengintegrasikan teknologi digital dalam pendekatan mereka berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, sesuai dengan preferensi Gen Z yang tumbuh dalam era digital. Mayoritas karyawan generasi z di Indonesia berusia 21-23 tahun dengan masa kerja 1-3 tahun (Dwidienawati, 2018). Terdapat penelitian yang berfokus pada karyawan generasi z yang bekerja di sektor perbankan di Indonesia. Ketidakkampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan dapat menyebabkan seringnya terjadi turnover intention pada industri perbankan (Kurniawaty dkk, 2019). Menurut Gao (2020) menyatakan bahwa pada tahun 2019, tingkat pergantian karyawan di industri perbankan melebihi 25% setiap tahunnya, dengan 81% diantaranya berniat untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Meyer dan Allen (1991) apabila seorang karyawan tergolong sudah lama bekerja di dalam sebuah perusahaan maka kecil kemungkinan dia akan memiliki niat untuk keluar. Berdasarkan hal tersebut sehingga dikategorikan karyawan dengan masa kerja di atas 5 tahun kecil kemungkinan untuk memiliki niat untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan survei yang dirilis oleh DataIndonesia.id pada tahun 2022, Indonesia menempati posisi kedua tertinggi di Asia Pasifik dengan 84% karyawan yang memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) juga menunjukkan peningkatan proporsi karyawan yang berhenti bekerja, dari 5,14% pada tahun 2019 menjadi 7,56% pada tahun 2020.

Penelitian terkait turnover intention yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformational dan work engagement telah banyak diteliti, namun yang berbeda dalam penelitian ini adalah responden dalam penelitian ini yaitu generasi z yang memiliki masa kerja maksimal 4 tahun. Perbedaan dalam penelitian ini juga dengan penelitian lain yang terkait yaitu ingin melihat pengaruh dari kombinasi faktor eksternal (kepemimpinan transformational) dan faktor internal (work engagement) terhadap turnover intention. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur psikologi industri dan organisasi terkait faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan Generasi z, yang masih kurang diteliti dalam konteks Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap turnover intention pada karyawan Generasi z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi dalam mengembangkan strategi

kepemimpinan dan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan perputaran tenaga kerja di era modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah turnover intention, sedangkan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan. Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir pada tahun 1997–2012. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti. Adapun kriteria sampel meliputi: (1) karyawan yang lahir antara tahun 1997–2012, dan (2) memiliki masa kerja maksimal 4 tahun di perusahaan saat ini. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 157 responden yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan media sosial. Instrumen penelitian terdiri atas tiga skala psikologis, yaitu skala turnover intention, skala kepemimpinan transformasional, dan skala work engagement. Seluruh skala menggunakan model Likert empat pilihan respons, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Sistem penilaian menggunakan skor 4–1 untuk item favorable dan 1–4 untuk item unfavorable sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Sistem Penilaian Skala Likert

Pilihan Jawaban	<i>Favorabel</i>	<i>Unfavorabel</i>
Sangat Sesuai (SS)	4	1
Sesuai (S)	3	2
Tidak Sesuai (TS)	2	3
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4

Skala Turnover Intention

Skala turnover intention diadaptasi dari Kristiyanto dan Khasanah (2021) dan disusun berdasarkan tujuh indikator, yaitu thinking of quitting, intention to search for alternatives, intention to quit, peningkatan absensi, kemalasan bekerja, pelanggaran tata tertib kerja, dan protes terhadap atasan. Blueprint skala turnover intention ditampilkan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Blueprint skala turnover intention

No	Indikator	No. Aitem		Total
		Favorable	Unfavorable	
1	<i>Thinking of Quitting</i>	1	-	1
2	<i>Intention to search for alternatives</i>	2	-	1
3	<i>Intention to quit</i>	3	-	1
4	Absensi yang meningkat	4	-	1
5	Mulai malas bekerja	5	-	1
6	Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja	6	-	1
7	Peningkatan protes terhadap atasan	7	-	1
	Total	7	-	7

Skala Kepemimpinan Transformational

Skala kepemimpinan transformasional mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Kasap (2019), yaitu tanggung jawab atasan, kepedulian terhadap karyawan, motivasi inspiratif, inovasi, dan penerimaan ide karyawan. Blueprint skala kepemimpinan transformasional ditampilkan pada tabel 3.3.

Tabel 3.3 Blueprint skala kepemimpinan transformasional

No	Indikator	No. Aitem		Total
		Favorable	Unfavorable	
1	Bertanggung jawab sebagai atasan	1, 2	-	2
2	Peduli kepada karyawan yang memiliki permasalahan	3, 4	-	2
3	Motivasi inspiratif	5, 6	-	2
4	Pemimpin yang berinovasi dalam hal pekerjaan	7, 8	-	2
5	Pemimpin yang bisa menampung ide - ide karyawan	9, 10	-	2

	Total	10	-	10
--	-------	----	---	----

Skala Work Engagement

Sementara itu, skala work engagement mengadaptasi Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Blueprint skala work engagement ditampilkan pada tabel 3.4.

Tabel 3.4 Blueprint skala work engagement

No	Indikator	No. Aitem		Total
		Favorable	Unfavorable	
1	Vigor (semangat kerja)	1, 2, 5	-	3
2	Dedication (dedikasi)	3, 4, 7	-	3
3	Absorption (keterlibatan penuh)	6, 8, 9	-	3
	Total	10	-	10

Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan validitas isi (*content validity*) melalui professional judgement. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan bantuan program SPSS versi 25 for Windows. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas $> 0,70$. Selain itu, analisis daya diskriminasi aitem dilakukan menggunakan teknik Corrected Item-Total Correlation. Aitem dengan koefisien $\geq 0,30$ dinyatakan memenuhi kriteria dan dipertahankan, sedangkan aitem dengan koefisien $< 0,30$ dinyatakan gugur.

Prosedur penelitian diawali dengan penyusunan instrumen berdasarkan indikator teoritis, dilanjutkan dengan uji validitas isi oleh ahli, kemudian penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria. Setelah data terkumpul, dilakukan proses screening data, pengujian asumsi klasik (normalitas, linearitas, dan multikolinearitas), serta analisis statistik inferensial. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi linier berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap turnover intention. Analisis dilakukan dengan bantuan SPSS versi 25 for Windows. Penelitian ini berfokus pada hubungan antarvariabel dan tidak menguji variabel mediasi atau moderasi, sehingga generalisasi hasil penelitian dibatasi pada karakteristik sampel yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan data residual berdistribusi normal, karena nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.1 Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

Variabel / Residual	Sig. (P)	Keterangan
Unstandardized Residual	0,200	Berdistribusi Normal
*Kriteria: $p > 0,05$ menunjukkan data berdistribusi normal.		

Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah normalitas pada data residual. Data sudah memenuhi salah satu asumsi penting dalam analisis regresi. Model analisis yang digunakan (misalnya regresi) layak untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya. Data yang digunakan tidak menyimpang dari distribusi normal, sehingga hasil analisis statistik yang dilakukan bisa dianggap valid dan dapat dipercaya.

Uji Linearitas

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan turnover intention serta hubungan antara work engagement dengan turnover intention bersifat linear.

Tabel 4.2 Hasil Uji Linearitas

Hubungan Variabel	F	Sig. (p)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Turnover Intention	20.474	<,001	Linier
Work Engagement → Turnover Intention	18.078	<,001	Linier
*Kriteria: $p < 0,05$ pada Linearity menunjukkan hubungan linear.			

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan turnover intention bersifat linear, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$ ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan pada kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh perubahan pada turnover intention secara konsisten dalam pola garis lurus. Dengan kata lain, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kecenderungan turnover intention dapat diprediksi secara linear.

Hubungan antara work engagement dengan turnover intention juga menunjukkan pola yang linear, dengan nilai signifikansi $p < 0,001$ ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa tingkat keterikatan kerja karyawan memiliki hubungan yang searah dan konsisten dengan turnover intention, sehingga perubahan pada work engagement akan diikuti perubahan pada tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Uji Multikolinearitas

Pada hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen, yang ditunjukkan oleh nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$. Dengan demikian, data dinyatakan memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi linier berganda.

Tabel 4.3 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,634	1,578	Tidak terjadi multikolinearitas
Work Engagement	0,634	1,578	Tidak terjadi multikolinearitas
*Kriteria: Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas.			

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan work engagement masing-masing memiliki nilai tolerance sebesar 0,634 dan nilai VIF sebesar 1,578. Nilai tolerance tersebut lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model penelitian.

Tidak adanya multikolinearitas menunjukkan bahwa kedua variabel independen tidak memiliki hubungan korelasi yang tinggi satu sama lain. Dengan demikian, masing-masing variabel dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen, yaitu turnover intention, secara independen tanpa saling mengganggu.

Kondisi ini penting dalam analisis regresi, karena multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam estimasi koefisien regresi dan menyulitkan dalam menginterpretasikan pengaruh masing-masing variabel. Namun, dalam penelitian ini, hasil uji menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi multikolinearitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Nilai uji simultan menunjukkan $F(2, 154) = 32,847$; $p = .000$. Hal ini berarti bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi turnover intention pada karyawan Generasi Z. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi kedua variabel terhadap turnover intention berada pada kategori sedang, yang berarti masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi turnover intention. Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention dengan nilai $t(154) = -3,912$; $p = .000$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional atasan, maka semakin rendah tingkat turnover intention yang dimiliki karyawan Generasi Z.

Work engagement juga menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention dengan nilai $t(154) = -5,276$; $p = .000$. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Jika dibandingkan berdasarkan nilai koefisien beta

terstandarisasi, work engagement memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap turnover intention dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa faktor internal berupa keterlibatan psikologis karyawan dalam pekerjaan memiliki kontribusi yang lebih kuat dalam menekan niat berpindah kerja dibandingkan faktor eksternal berupa gaya kepemimpinan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention.
2. Terdapat pengaruh signifikan work engagement terhadap turnover intention.
3. Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement secara simultan terhadap turnover intention.

Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif, suportif, serta mendorong inovasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat menjadi strategi efektif dalam menekan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap penurunan turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan keterlibatan kerja merupakan dua aspek yang saling melengkapi dalam memengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional atasannya, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Hasil ini konsisten dengan pandangan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih bermakna melalui motivasi inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta dukungan terhadap pengembangan individu. Selain itu, work engagement juga menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention dan bahkan memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja—yang ditandai oleh vigor (semangat dan energi dalam bekerja), dedication (keterikatan emosional terhadap pekerjaan), dan absorption (keterpusatan perhatian dalam bekerja)—menjadi faktor internal yang kuat dalam menekan niat berpindah kerja. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung merasakan makna dan kepuasan dalam pekerjaannya, sehingga kecil kemungkinan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan menempatkan Generasi Z sebagai fokus kajian, mengingat generasi ini memiliki dinamika dan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk: Mengembangkan program pelatihan kepemimpinan transformasional bagi para manajer atau supervisor ; Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan melalui pemberian umpan balik, peluang pengembangan diri, serta sistem penghargaan yang adil ; Memperhatikan kebutuhan psikologis dan aspirasi karier karyawan Generasi Z guna mengurangi risiko turnover.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional yang efektif dan tingkat work engagement yang tinggi merupakan faktor penting dalam menekan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Dengan memahami karakteristik generasi ini serta mengelola kepemimpinan dan keterlibatan kerja secara optimal, organisasi dapat meningkatkan retensi serta stabilitas sumber daya manusia dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement secara simultan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Secara parsial, kedua variabel tersebut juga menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional atasan dan semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki, maka semakin rendah kecenderungan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini sejalan dengan tujuan penelitian yang ingin menguji peran faktor kepemimpinan dan keterlibatan kerja dalam menekan turnover intention pada generasi yang dikenal memiliki kecenderungan mobilitas kerja yang lebih tinggi.

Secara khusus, work engagement menunjukkan kontribusi yang lebih dominan dalam menurunkan turnover intention dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor internal berupa keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya memiliki peran yang sangat penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Dengan demikian, organisasi perlu tidak hanya mengembangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan suportif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap kajian turnover intention pada Generasi Z, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional sehingga tidak dapat menjelaskan hubungan kausal secara jangka panjang. Kedua, teknik purposive sampling membatasi generalisasi hasil penelitian pada populasi yang lebih luas. Ketiga, penelitian ini hanya memfokuskan pada dua variabel independen, sehingga masih terdapat kemungkinan faktor lain yang memengaruhi turnover intention, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, atau faktor keseimbangan kerja-kehidupan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna melihat dinamika perubahan turnover intention dari waktu ke waktu. Selain itu, peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel mediasi atau moderasi untuk memperoleh model yang lebih komprehensif. Penggunaan teknik sampling probabilitas dan cakupan responden yang lebih luas juga dianjurkan agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthi, R., & Sumathi, G. (2018). Impact of Transformational Leadership on Turnover Intention. *International Journal of Management Studies*, 5(3), 45–52.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Hasil Sensus Penduduk 2020. BPS RI.
- Bawdy, J. (2014). Leadership Style and Employee Turnover Intention. *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 89–97.
- Deloitte. (2023). Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Insights.
- Dewi, R., & Andrena, P. (2023). Transformational Leadership and Work Engagement Among Generation Z Employees. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 34–45.
- Dwidienawati, D. (2018). Understanding Generation Z in Indonesia Workplace. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1), 1–9.
- Giao, H. N. K. (2020). Employee Turnover in The Banking Industry: Evidence from Asia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 299–306.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2000). Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover. Information Age Publishing.
- Hutahayan, B. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance and Turnover Intention. *Journal of Business and Management Research*, 3(2), 112–120.
- Kasap, M. (2019). Transformational Leadership Behaviors and Employee Outcomes. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(4), 215–227.
- Kemenkominfo RI. (2020). Indonesia menuju Bonus Demografi 2030–2040. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia.
- Kristiyanto, A., & Khasanah, U. (2021). Pengembangan Skala Turnover Intention pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 123–135.
- Kurniawaty, N., Ramly, M., & Ramlawati. (2019). The Effect of Work Environment and Leadership on Turnover Intention in Banking Industry. *Journal of Management Development*, 38(9), 789–801.
- Laksono, B., & Wardoyo, P. (2019). Work Engagement and Its Impact on Employee Retention. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 87–98.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Pew Research Center. (2019). Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begin. Pew Research Center.
- Sari, D., & Sholeh, M. (2024). The Role of Transformational Leadership in Fostering Innovation Culture Among Generation Z Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 55–67.
- Sari, N., dkk. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 4(3), 210–220.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary

VISA: Journal of Visions and Ideas

Vol 6 No 1 (2026) 508-520 E-ISSN 2809-2058 P-ISSN 2809-2643

DOI: 47467/visa.v6i1.11942

Manual. Utrecht University.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Suhakim, M., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 145-156.
- Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., & Shang, S. (2018). Work Engagement and Turnover Intention Among Nurses. *Journal of Nursing Management*, 26(4), 428-436.
- Zhang, Y., Wang, C., & Shi, J. (2015). Work Engagement and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 43(8), 1231-1242.