

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z

The Effect of Transformational Leadership Style on Turnover Intention in Generation Z Employees

Aliya Nurud Zafira*

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia

Disubmit: 13 Agustus 2025; Direview: 21 Agustus 2025; Diaccept: 08 September 2025; Dipublish: 10 Agustus 2025

*Corresponding author: aliyannurudzafira@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dengan hipotesis terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dengan asumsi semakin baik kepemimpinan transformasional semakin rendah *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Jumlah anggota populasi sebanyak 410 alumni, dengan sampel sebanyak 280. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi sederhana dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana didapatkan hasil t hitung (7.411) dan t tabel (1.650), yang artinya t tabel > t hitung yaitu $7.411 > 1.650$ sehingga didapatkan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Selanjutnya hasil perhitungan koefisien determinasi terlihat bahwasanya ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* yang mana nilai koefisien determinasi (r^2) ialah $r^2 = 0,390$.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional; Turnover Intention; Karyawan; Generasi Z.

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style on turnover intention in Generation Z employees with the hypothesis that there is an effect of transformational leadership style on turnover intention with the assumption that the better the transformational leadership, the lower the turnover intention in Generation Z employees. This study uses quantitative research. The number of population members is 410 alumni, with a sample of 280. The sampling technique uses purposive sampling technique. The data analysis method used is a simple regression analysis technique with an error rate of 5%. Based on the results of the simple regression analysis, the results of the t count (7.411) and t table (1.650) were obtained, which means that $t \text{ table} > t \text{ count}$, namely $7.411 > 1.650$ so that the results show that there is an effect of transformational leadership style on turnover intention. Furthermore, the results of the calculation of the determination coefficient show that there is an effect of transformational leadership style on turnover intention where the coefficient of determination (r^2) is $r^2 = 0.390$.

Keywords: Transformational Leadership Style; Turnover Intention; Employees; Generation Z.

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v6i3.831>

Rekomendasi mensitasi :

Zafira, A. N. (2025), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 6 (3): 1241-1250.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, sebuah generasi baru telah memasuki dunia kerja. Generasi baru ini ialah Generasi Z. Badan Pusat Statistik (BPS) mengklasifikasikan generasi ini sebagai mereka yang lahir antara tahun 1997 dan 2012. Di Indonesia, ketika bonus demografi terjadi pada tahun 2030, Generasi Z diperkirakan akan mendominasi dunia kerja dan menjadi kekuatan kunci dalam organisasi dan bangsa. Menurut sensus penduduk tahun 2020, Generasi Z ialah proporsi terbesar dari semua generasi, yaitu sebesar 27,94%.

Menurut Survei Angkatan Kerja Nasional SAKERNAS tahun 2019, Generasi Z mengisi sekitar 12 juta lapangan kerja produktif dan siap kerja. Dari jumlah tersebut, 57% beralih ke pekerjaan penuh waktu, rekor tertinggi guna semua generasi. Jumlah pekerja Generasi Z diperkirakan akan terus bertambah, sebagaimana dibuktikan oleh survei LinkedIn Talent Report 2020 yang menemukan bahwa 56% perusahaan yang disurvei berfokus pada perekrutan Generasi Z. Banyak yang percaya bahwa karakteristik Generasi Z sangat berbeda dari generasi sebelumnya, bahkan milenial, karena mereka ialah generasi pertama yang belum pernah mengalami dunia tanpa internet (Luttrell & McGrath, 2021).

Menurut Parry dan Battista (2019), yang membedakan Generasi Z ialah kenyataan tumbuh dalam masyarakat dengan teknologi, media sosial, dan masyarakat yang semakin beragam. Francis dan Hoefel (2018) merangkum empat karakteristik yang membedakan Generasi Z dari generasi sebelumnya.

Pertama, mereka dicirikan sebagai tidak terdefinisi. Generasi Z tumbuh dalam masyarakat yang semakin beragam (Parry & Battista, 2019). Hal ini membuat mereka lebih terbuka terhadap ketidaksetaraan (Francis & Hoefel, 2018). Kedua, mereka dicirikan sebagai pecandu komunitas. Generasi Z tidak mencari status. Sebaliknya, mereka lebih tertarik guna berpartisipasi dalam komunitas yang beragam yang memiliki tujuan dan minat yang sama. Ketiga, mereka ialah komunikator. Generasi Z percaya bahwa semua jenis masalah dapat dipecahkan melalui dialog. Keempat, mereka realistis. Generasi Z cenderung membuat keputusan secara realistis dan analitis.

Dalam hal pekerjaan, Generasi Z lebih tertarik bekerja di perusahaan yang menghargai dan memercayai mereka guna mengerjakan tugas-tugas menantang (Parry & Battista, 2019). Generasi Z pada dasarnya mandiri. Mereka senang membuktikan diri dan mendapatkan pengakuan (Mihelich, 2013). Namun, mereka tetap mencari bimbingan dari rekan kerja senior (Lorgulescu, 2016). Lebih lanjut, Generasi Z lebih suka bekerja di organisasi yang menyediakan kesempatan guna mengekspresikan diri, mendapatkan umpan balik, pengembangan diri, dan aktualisasi diri (Parry & Battista, 2019).

Organisasi menghadapi tantangan serius berupa pergantian karyawan (Mengeras et al., 2018). Jika organisasi gagal menjaga kesejahteraan karyawan, pergantian karyawan dapat menjadi masalah serius (Robbins & Judge, 2007). Intensi pergantian karyawan yang tinggi menyebabkan peningkatan biaya, termasuk investasi rekrutmen dan

pelatihan karyawan, yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan (Chiang et al., 2010). Pergantian karyawan dalam organisasi, yang diakibatkan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, stres kerja, atau kompensasi, ialah tantangan yang harus ditangani dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Yücel, 2021). Generasi Z, generasi muda yang produktif, membutuhkan bimbingan kepemimpinan transformasional guna mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan mencegah stres. Temuan ini menunjukkan bahwa intensi pergantian karyawan harus menjadi perhatian utama bagi para manajer perusahaan, yang harus mendorong keseimbangan kehidupan kerja, termasuk keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan, serta meminimalkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap stres kehidupan kerja (Gaan & Shin, 2023).

Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh Dolot (2018) terhadap 1.162 responden Gen Z, Gen Z mengharapkan umpan balik dari para pemimpin mereka mengenai kinerja mereka. Memberikan kesempatan pertumbuhan bagi Gen Z meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka guna tetap bersama organisasi mereka saat ini. Ini jelas bermanfaat bagi perusahaan, karena menghemat waktu dan uang dalam jangka panjang dibandingkan dengan mempertahankan dan merekrut karyawan baru (Laudert, 2018). Gen Z cenderung bertahan lebih lama di organisasi yang tidak hanya memberikan keseimbangan kehidupan kerja tetapi juga memenuhi harapan karier positif mereka guna masa depan. Setelah memahami kebiasaan dan perilaku Gen Z, penting guna memahami faktor-faktor yang mendorong

niat mereka guna meninggalkan dunia kerja, karena mayoritas karyawan Gen Z berada di tempat kerja, guna mengoptimalkan kehadiran mereka. Berdasarkan hal ini, sebuah studi tentang fenomena niat Gen Z guna meninggalkan dunia kerja dilakukan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang telah mendapat perhatian signifikan ialah kepemimpinan transformasional (Saira et al., 2020; Lee et al., 2018; Pradhan et al., 2017). Kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan di mana manajer atau supervisor memperluas dan meningkatkan tujuan pengikut dengan memotivasi dan memberdayakan mereka guna melampaui harapan yang tercantum dalam kontrak kerja mereka (Dvir et al., 2002).

Pemimpin transformasional dapat menanamkan rasa tujuan pada karyawan dengan mengomunikasikan visi yang bermakna dan menginspirasi mereka melalui komunikasi yang jelas, mudah dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik (Charoensukmongkol & Puyod, 2021). Pemimpin transformasional dapat merangsang inovasi dan kreativitas dengan mendorong karyawan guna mempertanyakan asumsi, tradisi, dan keyakinan yang telah lama dipegang (Chen et al., 2021), serta mendorong karyawan guna mengadopsi pendekatan inovatif dalam pemecahan masalah (Yang & Yang, 2019). Pemimpin transformasional berfokus secara khusus pada kebutuhan individu karyawan guna mencapai prestasi dan pertumbuhan, bertindak sebagai pembina yang selalu memperhatikan kebutuhan mereka dan memberikan dukungan yang tepat kepada setiap karyawan.

Berdasarkan hasil riset Kartika & Gunawan (2022), kepemimpinan transformasional berdampak negatif terhadap intensi turnover. Nilai estimasi sebesar -0,377 menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, intensi turnover akan menurun, dan sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional, intensi turnover akan meningkat. Nilai t-statistik sebesar 2,661, dan nilai p sebesar $0,007 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak negatif terhadap intensi turnover terdukung.

Pemimpin transformasional mendorong karyawan guna mengejar tujuan yang lebih menantang dengan menumbuhkan kecenderungan guna perspektif baru. Dukungan personal ini mendorong karyawan guna bertindak lebih proaktif dan sebagai hasilnya lebih fokus pada tugas dan proses organisasi yang krusial yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kinerja bisnis yang lebih baik, alih-alih menghasilkan ide-ide yang tidak logis. Pemimpin transformasional menyeimbangkan tujuan jangka pendek dengan pemanfaatan peluang, mendorong karyawan guna mengambil risiko dalam mencoba pendekatan baru (Afsar et al., 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, tujuan riset ini ialah guna mengkaji dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap intensi turnover karyawan Generasi Z. dengan hipotesis terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dengan asumsi semakin

baik kepemimpinan transformasional semakin rendah *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Riset ini menggunakan metode kuantitatif, metode ini didasarkan pada filsafat positivis dan digunakan guna menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Riset kuantitatif melibatkan metode khusus guna menganalisis hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini biasanya diukur menggunakan instrumen yang memungkinkan data numerik dianalisis dengan prosedur statistik (Creswell, 2010).

Menurut Arikunto (2010), populasi ialah keseluruhan subjek suatu riset. Jika ingin meneliti semua elemen dalam suatu area riset, riset tersebut disebut riset populasi. Populasi dalam riset ini ialah lulusan Jurusan Psikologi Universitas Medan Area angkatan 2018. Total populasi ialah 410 orang, dan ukuran sampel ialah 280 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan ialah *purposive sampling*.

Riset ini menggunakan skala Likert. Skala Likert diklaim dapat digunakan guna mengukur sikap dan opini. Pertanyaan atau pernyataan yang digunakan umumnya disebut sebagai variabel riset dan didefinisikan secara spesifik oleh peneliti. Metode pengumpulan data ini menggunakan Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Skala Intensi Turnover.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan terhadap 280 karyawan Generasi Z, dilakukan uji statistik deskriptif sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Gaya kepemimpinan transformasional	280	36	66	49.229	7.500
Turnover intention	280	32	92	68.532	13.382
Valid N (listwise)	280				

Berdasarkan data Tabel 1, dijelaskan hasil respons guna skala gaya kepemimpinan transformasional (X) ialah rata-rata 49.229 poin dengan skor minimum 36 dan skor maksimum 66 poin, serta simpangan baku 7.500 poin. Hasil respons guna skala *turnover intention* (Y) ialah rata-rata 68.532 poin dengan skor minimum 32 dan skor maksimum 92 poin, serta simpangan baku 13.382 poin. Selain itu, melihat tabel demografi, dari 280 responden, 132 ialah laki-laki dan 148 ialah perempuan, terdapat 42 orang berusia 23 tahun, 77 orang berusia 24 tahun, 93 orang berusia 25 tahun, dan 68 orang berusia 26 tahun.

Tabel 2. Data Demografi

Jenis Kelamin	
Laki-laki	132
Perempuan	148
Jumlah	280

Usia	
23 Tahun	42
24 Tahun	77
25 Tahun	93
26 Tahun	68
Jumlah	280

Tabel 3. Uji Normalitas

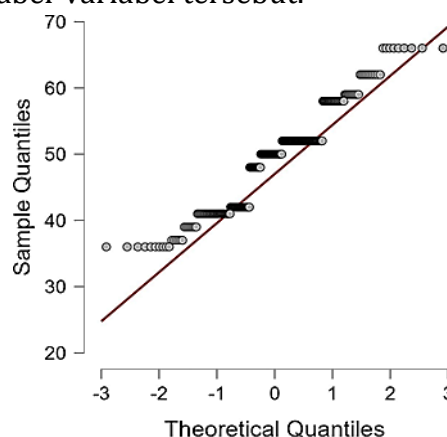
	Gaya kepemimpinan transformasional	Turnover intention
Valid	280	280
Missing	0	0
Mean	49.229	68.532
Std. Deviation	7.500	13.382
Shapiro-Wilk	0.940	0.943
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	< .001
Minimum	36.000	32.000
Maximum	66.000	92.000
Sum	13784.000	19189.000

Normalitas multivariat dapat dikonfirmasi melalui visualisasi plot QQ,

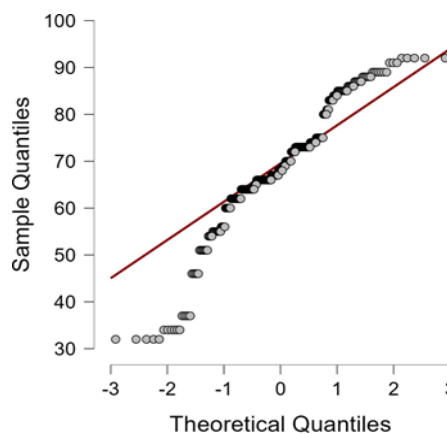
Tabel 4. Analisis Regresi Berganda

Model		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	17.697	5.327			13.271	.000
	Gaya kepemimpinan transformasional	-8.044	1.107	1.025		7.411	.001

karena titik-titiknya tidak tersebar tetapi terletak di dekat garis tengah. Berdasarkan hasil plot QQ, kita dapat menyimpulkan bahwa data multivariat terdistribusi normal. Berikut ialah gambar plot QQ guna variabel-variabel tersebut.



Gambar 1. Q-Q Plot Gaya Kepemimpinan Transformasional



Gambar 2. Q-Q Plot Turnover Intention

Analisis regresi linier berganda dilakukan dengan menentukan persamaan $Y = a + bx$, dan hasil perhitungan nilainya ialah sebagai berikut.

Hasil dari persamaan regresi linier berganda ini ialah:

$$Y = 17.697 + (-8.044) X$$

Nilai konstanta $a = 17,697$ memiliki arti bahwa meskipun variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak dimasukkan dalam riset, maka *turnover intention* akan meningkat sebesar 17,697%. Nilai koefisien $b = -8,044$ memiliki arti bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional semakin ditingkatkan maka *turnover intention* akan menurun sebesar 8,044% dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

Selain itu, analisis regresi sederhana dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, ditemukan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, hasil t hitung (7.411) dan t tabel (1,650) berarti t hitung $>$ t tabel. $7.411 > 1.650$, oleh karena itu hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 ^a	.390	.373	23.402

Perhitungan koefisien determinasi (r^2) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi *turnover intention*, dengan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,390. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 39% terhadap *turnover intention*.

Jika mean gaya kepemimpinan transformasional ialah 50 dan deviasi standar ialah 7.500, klasifikasi yang dihasilkan ialah sebagai berikut:

Tabel 6. Norma kategorisasi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kategorisasi	Rentang Nilai
Rendah	$X < (\mu - 1.0 \text{ SD})$
Sedang	$(\mu - 1.0 \text{ SD}) \leq X < (\mu + 1.0 \text{ SD})$
Tinggi	$X > (\mu + 1.0 \text{ SD})$

Tabel 7. Kategorisasi Data Gaya Kepemimpinan Transformasional Karyawan Gen Z

Rentang Nilai	Kategorisasi	N	Persentase
$X < 42,5$	Rendah	42	15%
$42,5 \leq X < 57,5$	Sedang	103	36,8%
$X > 57,5$	Tinggi	135	48,2%
TOTAL		280	100%

Semakin tinggi skor subjek pada skala gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional pimpinan. Sebaliknya, semakin rendah skor subjek pada skala tersebut, semakin rendah pula penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional pemimpinnya.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7, 42 orang termasuk dalam kategori bawah, mencakup 15% dari total. 103 orang termasuk dalam kategori menengah, mencakup 36,8%. 135 orang termasuk dalam kategori atas, mencakup 48,2%.

Pada variabel *turnover intention*, klasifikasi data riset menggunakan rumus mean dan simpangan baku sebagai berikut:

Tabel 8. Norma kategorisasi Turnover Intention

Kategorisasi	Rentang Nilai
Rendah	$X < (\mu - 1.0 \text{ SD})$
Sedang	$(\mu - 1.0 \text{ SD}) \leq X < (\mu + 1.0 \text{ SD})$
Tinggi	$X > (\mu + 1.0 \text{ SD})$

Berdasarkan hipotesis mean *turnover intention* dengan standar deviasi 13.382, maka klasifikasi yang dihasilkan ialah:

Tabel 9. Kategorisasi Data Turnover Intention Karyawan PT. X Medan

Rentang Nilai	Kategorisasi	N	Persentase
$X < 66,61$	Rendah	129	46,1%
$66,61 \leq X < 83,38$	Sedang	105	37,5%
$X > 83,38$	Tinggi	46	16,4%
TOTAL		280	100%

Semakin tinggi skor total yang diperoleh subjek pada skala *turnover intention*, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin rendah skor subjek pada skala tersebut, semakin rendah pula *turnover intention* karyawan tersebut.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9, 129 orang termasuk dalam kategori bawah, mencakup 46,1% dari total. 105 orang termasuk dalam kategori menengah, mencakup 37,5%. 46 orang termasuk dalam kategori atas, mencakup 16,4%.

Hasil riset ini sesuai dengan temuan riset Suhakim dan Badrianto (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* di tempat kerja.

Turnover intention berdampak negatif pada efektivitas organisasi (Asiyah, 2019). Perusahaan menerapkan serangkaian langkah manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan baik guna merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia ialah memastikan bahwa karyawan terpilih dapat bekerja dalam jangka panjang, berkontribusi, dan bertahan di perusahaan. Perusahaan berupaya mempertahankan tingkat turnover karyawan yang relatif rendah. Meskipun tingkat turnover karyawan tidak selalu negatif, hal ini dapat berdampak pada kelancaran operasional perusahaan. Oleh karena itu, mengendalikan tingkat turnover ialah salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia. Tingkat turnover karyawan yang tinggi memiliki

konsekuensi negatif, termasuk penurunan penjualan, penurunan kepuasan pelanggan, peningkatan biaya rekrutmen, dan hilangnya waktu kerja produktif.

Dampak negatif tingginya tingkat pergantian karyawan terhadap kinerja organisasi memerlukan langkah-langkah guna mempertahankan karyawan. Guna memahami tingkat pergantian karyawan, perusahaan dapat menganalisis kecenderungan pergantian karyawan (intensi pergantian). Pergantian karyawan biasanya diawali dengan niat guna meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan (Robbins dan Judge, 2017).

Intensi turnover mengacu pada kecenderungan psikologis dan perilaku karyawan guna meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Turnover karyawan ialah tantangan besar bagi banyak organisasi karena dapat berdampak negatif pada produktivitas, profitabilitas, dan budaya organisasi. Menurut sebuah studi tahun 2014 oleh Oxford Economics, turnover karyawan menghabiskan biaya rata-rata £30.614 per karyawan, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, dan menunggu karyawan baru mencapai kinerja optimal. Lebih lanjut, turnover karyawan dapat mengganggu operasional perusahaan, menurunkan kualitas produk atau layanan, dan menurunkan moral karyawan yang ada.

Karyawan Generasi Z di Indonesia juga menghadapi tantangan terkait pergantian karyawan. Hal ini terbukti dari fakta bahwa tingkat pergantian karyawan di Indonesia telah mencapai 10% sejak Generasi Z memasuki dunia kerja (Deloitte, 2019). Menurut Roseman (1981), tingkat pergantian karyawan yang melebihi 10% dianggap tinggi.

Namun, ketika membandingkan persentase rata-rata 129 responden dengan turnover rendah, persentasenya ialah 46,1%. Kategori menengah terdiri dari 105 responden dengan persentase 37,5%. Kategori tinggi terdiri dari 46 responden dengan persentase 16,4%. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu kekuatan Gen Z ialah motivasi mereka yang tinggi guna bekerja dan belajar. Sebuah studi kualitatif yang dilakukan oleh Septiawan dan Masrunik (2020) menemukan bahwa karyawan Gen Z termotivasi oleh minat, rekan kerja, dan mentor mereka. Mereka juga menunjukkan kemauan guna beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tugas yang beragam. Aspek positif lain dari Gen Z ialah kecakapan teknologi dan literasi digital mereka. Seperti yang dinyatakan Benítez-Márquez et al. (2021), Gen Z ialah generasi pertama yang tumbuh dengan internet dan media sosial, yang memberi mereka keuntungan dalam menggunakan berbagai alat dan platform guna komunikasi, kolaborasi, dan inovasi.

Namun, berbagai literatur menunjukkan bahwa niat guna meninggalkan suatu organisasi biasanya bermula dari ketidakpuasan kerja. Salah satu faktornya ialah kurangnya kendali penuh, sebagian, atau bahkan sepenuhnya karyawan atas pekerjaan mereka (AlBattat & Som, 2013). Sementara itu, ketidakselarasan antara tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan niat karyawan guna meninggalkan organisasi ialah faktor signifikan yang mempengaruhi niat karyawan guna meninggalkan organisasi (Dysvik & Kuvaas, 2010).

Banyak riset telah menganalisis gaya kepemimpinan. Namun, laporan ini

mengidentifikasi tiga sifat kepemimpinan inti yang paling diinginkan Generasi Z: kepercayaan, dukungan, dan kepemimpinan yang peduli. Lebih lanjut, Generasi Z mencari pemimpin yang menginspirasi mereka dalam pekerjaan sehari-hari, mendorong mereka guna mencoba hal-hal baru, dan berkembang secara profesional seiring waktu (Kartika & Gunawan, 2022).

Merujuk pada hasil survei di atas, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang paling tepat di antara sekian banyak gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh Generasi Z. Menurut Shafiq et al. (2019), kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut, membantu mereka mencapai tujuan, mengutamakan keterampilan dan kemampuan, serta merangsang kreativitas dan inovasi.

Menurut laporan survei tempat kerja yang diterbitkan oleh Appollotechnical pada Juli 2021, 94% responden karyawan Gen Z mengatakan mereka bersedia bertahan lebih lama jika perusahaan mereka memberi mereka kesempatan guna mempelajari keterampilan baru dan berkembang secara profesional.

Hal ini sesuai dengan hasil klasifikasi responden tentang gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebanyak 42 orang (15%) masuk dalam kategori rendah, 103 orang (36,8%) masuk dalam kategori sedang, dan 135 orang (48,2%) masuk dalam kategori tinggi.

Menurut Robbins dan Timothy (2016), kepemimpinan transformasional berfokus pada individu, memberdayakan pengikut guna mengembangkan dan meningkatkan kapabilitas mereka serta

meningkatkan efikasi diri. Pemimpin yang inspiratif dapat mengartikulasikan visi tentang apa yang mungkin dan bagaimana hal itu dapat dicapai. Lebih lanjut, pengikut didorong guna mengembangkan kemampuan mereka melalui pemecahan masalah yang inovatif dan kreatif serta didorong guna menetapkan tujuan dan sasaran yang menantang. Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut guna mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan mereka sendiri pada tingkat yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional juga mampu memotivasi karyawan guna mengambil perspektif yang lebih luas terhadap permasalahan yang ada (Marinda et al., 2021). Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan riset Azis et al. (2019) yang menemukan bahwa karyawan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasinya.

Namun, jika para pemimpin dapat berkompromi dengan karyawan Generasi Z di perusahaan mereka, mereka dapat menciptakan iklim organisasi yang ideal. Hal ini juga didukung oleh laporan dari Workforce Institute. Generasi Z cenderung lebih termotivasi dan bersedia menghadapi tantangan kerja jangka panjang ketika mereka memiliki pemimpin yang mendukung (Incorporated, 2019).

Studi oleh Gaan dan Shin (2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang resonan memiliki efek lintas level terhadap kinerja dan intensi turnover profesional perangkat lunak Generasi Z di India. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang resonan dapat meningkatkan kesejah-

teraan psikologis dan loyalitas karyawan Generasi Z, sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan mengurangi intensi turnover. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan guna mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang kuat di antara para manajer dan supervisor serta membangun budaya perusahaan yang suportif dan inklusif yang menghormati harapan dan preferensi karyawan Generasi Z. Hal ini membantu perusahaan mempertahankan talenta dan meraih keunggulan kompetitif di pasar.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil riset, didapatkan hasil t hitung (7.411) dan t tabel (1.650), yang artinya t tabel $>$ t hitung yaitu $7.411 > 1.650$ sehingga didapatkan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Selanjutnya hasil perhitungan koefisien determinansi terlihat bahwasanya ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* yang mana nilai koefisien determinansi (r^2) ialah $r^2 = 0,390$. Hal ini memperlihatkan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional mempunyai kontribusi terhadap *turnover intention* sebesar 39%.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2016). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. 28(2), 307-332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azis, E., Sumrahadi, S., Kania, I., Respati, N. P., & Rahmadhanty, A. (2019). Gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention pada karyawan perusahaan penyedia jasa konsultasi pengembangan sumberdaya

- manusia. *Jurnal Ilmu Sosial Politik Dan Humaniora*, 2(1), 1-16.
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work-life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter?. *International Journal of Leadership in Education*.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Chen, L., Jia, F., Li, T., & Zhang, T. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108082>
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74(2), 44-50.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B., 2002. Dampak Kepemimpinan Transformasional pada Pengembangan dan Kinerja Pengikut: Eksperimen Lapangan. *Jurnal Akademi Manajemen* 45, 735-744.
<https://doi.org/10.2307/3069307>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': *Generation Z and its implications for companies* (pp. 2-3). McKinsey & Company.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2023). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- Incorporated, K. (2019). Full Report : Generation Z in the Workplace. Workforce Institute, 1- 32.
<https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/11/Full-Report-GenerationZ-in-the-Workplace.pdf>
- Kartika, R., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Turnover Intention Generasi Z Melalui Internal Communication dan Employee Engagement. *Journal Transformation of Mandalika*, E-ISSN: 2745-5882, P-ISSN: 2962-2956, 3(2), 121-141. Retrieved from <https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/jtm/article/view/1659>
- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. M.A. In *Leadership Studies: Capstone Project Papers* (p. 30).
- Lee, Y. H, Woo, B., Kim, Y., 2018. Kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi: Peran mediasi komitmen afektif. *Jurnal Internasional Ilmu & Pelatihan Olahraga*, 13, 373 - 382.
<https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1), 47-54.
- Luttrell, R., & McGrath, K. (2021). *Gen Z: The superhero generation*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Mardia, Hasibuan, A., Simarmata, J., Saragih, L., Purba, S. D., Aggusti, M., Lifchatullaillah, E., Purba, B., Noviasuti, N., Gemilang, I. K. D. F. A. G., Purba, S., & Tanjung, R. (2021). Kewirausahaan. In A. Karim (Ed.), *Paper Knowledge. Toward a Media History of Documents* (1st ed.). *Yayasan Kita Menulis*.
<https://doi.org/978-623-6840-72-6>
- Mihelich, M. (2013). Worker centers are center of attention. *Workforce*, 92(11), 24-26
- Oxford Economics (2014). The Cost of Brain Drain: Understanding the financial impact of staff turnover. Retrieved from <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/264283>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The Changing Context of Managing People. *Generation Z in the UK: More of the Same - High Standards and Demands*.
- Pradhan, RK, Panda, M., Jena, LK, 2017. Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis: Efek mediasi budaya organisasi dalam industri Ritel India. *JEIM* 30, 82 -95. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026>
- Saira, S., Mansoor, S., Ali, M., 2020. Kepemimpinan transformasional dan hasil karyawan: peran mediasi pemberdayaan psikologis. *LODJ* 42, 130 -143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Wulansari, P., & Rahmi, A. U. (2019, May). The effect of employee competence and motivation on employee performance. In *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)* (pp. 683-685). Atlantis Press.
- Yang, H., & Yang, J. (2019). The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 292-305.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*.
<https://doi.org/10.3390/admsci11030081>