Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Psychological Capital* Terhadap *Work Engagement* Pada Karyawan Generasi Z

Restiani¹, Ira Puspitawati²

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma
e-mail: ¹restiani1608@gmail.com

Received: 7th February 2024 / **Revised:** 15th July 2024 / **Accepted:** 29th July 2024

Abstract. *Generation Z is known for frequently moving from one company to another. This is related to how Generation Z employees commit to their jobs both emotionally and intellectually within an organization or company. In other words, the issue among Generation Z employees is related to work engagement. The aim of this research is to determine the influence of transformational leadership and psychological capital on work engagement among generation Z employees. The population of this research is generation Z employees aged 18-27 years. In sampling, non-probability sampling techniques with purposive sampling were used. This research involved 102 generation Z employees as participants. The measuring instruments used are the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Avolio (2004) with a reliability value of 0.953, the Psychological Capital Questionnaire – Short Version (PCQ) by Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) with a reliability value of 0.817, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) by Schaufeli and Bakker (2004) with a reliability value of 0.948. data collection in this research was carried out by providing an online questionnaire using google forms. The data analysis technique in this research uses multiple linear regression. Based on the result of the research conducted, it shows that there is a significant influence of transformational leadership and psychological capital together on work engagement in generation Z employees, amounting to 88,4% with a significance value of 0.000. Separately, transformational leadership has an influence of 47,9% with a significance value of 0.000 on work engagement, while psychological capital has an influence of 47,6% with a significance value of 0.000 on work engagement. Therefore, it is important to pay attention to leadership style and psychological capital to increase employee work engagement.*

Keywords: *Generation Z Employee, Psychological Capital, Transformational Leadership, Work Engagement*

Abstrak. *Generasi Z dikenal sebagai karyawan yang sering keluar masuk dari perusahaan yang satu ke perusahaan yang lainnya. Hal tersebut berkaitan dengan bagaimana karyawan generasi Z berkomitmen dengan pekerjaan baik secara emosional maupun secara intelektual dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, permasalahan pada karyawan generasi Z ini berkaitan dengan *work engagement*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui adanya pengaruh *transformational leadership* dan *psychological capital* terhadap*

work engagement pada karyawan generasi Z. Populasi penelitian ini yaitu karyawan generasi z yang berusia 18-27 tahun. Dalam pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan *purposive sampling*. Penelitian ini melibatkan 102 orang karyawan generasi Z sebagai partisipan. Alat ukur yang digunakan adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (2004) dengan nilai reliabilitas sebesar 0.953, *Psychological Capital Questionnaire – Short Version* (PCQ) oleh Luthans, Avolio, Avey, dan Norman (2007) dengan nilai reliabilitas sebesar 0.817, dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dengan nilai reliabilitas sebesar 0.948. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara *online* dengan menggunakan *google form*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *transformational leadership* dan *psychological capital* secara bersama-sama terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z sebesar 88,4% dengan nilai sig. 0.000. Kemudian, secara terpisah *transformational leadership* memiliki pengaruh sebesar 47,9% dengan nilai sig. 0.000 terhadap *work engagement*, sementara *psychological capital* memiliki pengaruh sebesar 47,6% dengan nilai sig. 0.000 terhadap *work engagement*. Maka dari itu penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan dan *psychological capital* untuk meningkatkan *work engagement* karyawan.

Kata kunci: Karyawan Generasi Z, *Psychological Capital*, *Transformational Leadership*, *Work Engagement*

Generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1996 sampai dengan tahun 2012 (Safrizal, 2023). Pada era ini, generasi Z telah memasuki usia produktif dan siap berkompetisi di dunia kerja. Generasi Z memiliki karakteristik yaitu sangat percaya diri, memiliki pandangan optimis tentang kehidupan profesional masa depan, kreatif dan inovatif, kurang terlibat dalam keterlibatan sipil, memilih kerja mandiri dan cenderung enggan terlibat dalam kerja tim (Marji et al, 2021). Generasi Z dikenal sebagai Generasi "Kutu Loncat". Hal ini dikarenakan banyaknya karyawan generasi Z yang sering keluar masuk dari perusahaan yang satu ke perusahaan yang lainnya. Alasan umum karyawan generasi Z memilih untuk *resign* dari suatu perusahaan yaitu lingkungan kerja yang *toxic*, menyukai kebebasan, ingin berbisnis, pekerjaan yang dilakukan bukan *passion*, dan ingin mencoba tantangan baru (Mjamil, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Randstad Workmonitor (2022) menunjukkan bahwa 58% atau lebih dari karyawan generasi Z yang berusia 18 sampai 24 tahun cenderung

memilih untuk berhenti bekerja daripada tidak dapat menikmati pekerjaan mereka (Millennial, 2022). Kemudian, survei lain yang dilakukan Jejak Pendapat (2022) dengan 832 responden menunjukkan 64,9% responden generasi Z meninggalkan pekerjaannya dikarenakan merasa gajinya tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sementara 56,9% memiliki niat untuk mengundurkan diri jika jam kerja tidak konsisten dan seringkali berlebihan. Adapun 52,4% hendak mengundurkan diri karena budaya kerja di perusahaan dianggap tidak sehat, serta 51,3% karena kebijakan perusahaan yang ambigu. Kemudian, 48,8% dikarenakan rekan kerja yang *toxic* dan 41,8% disebabkan oleh *jobdesk* dan beban kerja berlebih. Sementara itu, 38,5% disebabkan karena tidak ada jenjang karir dan 37,2% tidak ada *work life balance* (Jakpat, 2022). Berdasarkan survei yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z memiliki masalah yang berkaitan dengan bagaimana karyawan generasi Z berkomitmen dengan pekerjaan baik secara emosional maupun secara intelektual dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, permasalahan pada karyawan generasi Z ini berkaitan dengan *work engagement*.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* adalah suatu kondisi positif yang terkait dengan perilaku dalam pekerjaan yang melibatkan pemikiran tentang hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, serta ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Kemudian, Brown (dalam Robbins, 2003) mengatakan bahwa seorang karyawan dapat dikatakan memiliki *work engagement* apabila karyawan tersebut dapat menilai diri secara psikologis dengan pekerjaannya serta menilai kinerjanya itu penting, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi. Dengan kata lain, karyawan tersebut berkomitmen untuk mencapai tujuan dan secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka. Dalam hal ini, generasi Z cenderung ragu untuk berkomitmen pada pekerjaan tertentu dalam jangka waktu panjang. Keraguan mereka terhadap pekerjaan jangka panjang dan keterikatan pada satu pekerjaan bisa menjadi tantangan di dunia kerja (Ramadhani & Nindyati, 2022). Karyawan generasi Z yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan

berdampak pada kesuksesan perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan, loyalitas, kehadiran, hingga profibilitas.

Sedangkan, rendahnya *engagement* pada karyawan generasi Z akan berdampak pula pada rendahnya kualitas kerja karyawan generasi Z (Madyaratri & Izzati, 2021). Menurut Bakker dan Demerouti (2008), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* di antaranya yaitu: 1) *job demand* (tuntutan pekerjaan), yaitu aspek-aspek fisik, sosial, dan organisasi dari pekerjaan yang menuntut upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan dalam mencapai atau mempertahankan; 2) *job resources* (sumber daya pekerjaan), yaitu aspek-aspek fisik, sosial, dan organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, baik secara fisiologis maupun psikologis, dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi; 3) *salience of job resources*, yaitu individu memiliki kecenderungan untuk obtain, retain, dan melindungi harta benda yang bernilai termasuk seperti materi, sosial, personal atau sumberdaya lainnya; dan 4) *personal resources* (sumber daya pribadi), yaitu aspek pribadi yang biasanya dikaitkan dengan semangat dan perasaan bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk mengendalikan, memanipulasi, serta mempengaruhi lingkungan sesuai dengan keinginannya. Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah *transformational leadership* (Bismoko et al., 2023).

Transformational leadership merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang dapat digunakan untuk meningkatkan *work engagement* karyawan (Angelia & Astiti, 2020). Menurut Robbins (2003), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya untuk melebihi kepentingan pribadi mereka dan memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kepribadian pengikut. Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* kepada bawahannya mampu mempengaruhi kinerja secara efektif dengan memberikan pemberdayaan dan penguatan secara moral. Para bawahan akan merasa percaya diri, terkesan, bangga, setia, serta menghormati atasan mereka, dan termotivasi untuk bekerja dengan hasil yang dapat melampaui target yang telah ditetapkan bersama (Triyono, 2019). Seperti pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Muhammad et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Selanjutnya, penelitian Bhramantyo dan Sawitri (2021) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *transformational leadership* dengan *work engagement* pada karyawan. Semakin tinggi *transformational leadership* seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan. Sebaliknya, semakin rendah *transformational leadership* yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka semakin rendah *work engagement* pada karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah *psychological capital* (Suheryanto & Hatta, 2022). Menurut Luthans et al. (2007), *psychological capital* adalah aspek psikologi positif yang dimiliki setiap individu yang berfungsi untuk membantu perkembangannya melalui *self-efficacy* (keyakinan diri), *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), *resilience* (ketahanan). Seperti pada penelitian Syam dan Arifin (2021) yang menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, dimana tingginya *psychological capital* akan mengakibatkan tingkat *work engagement* yang tinggi. Sebaliknya, rendahnya *psychological capital* akan mengakibatkan tingkat *work engagement* yang rendah. Selanjutnya, penelitian Suheryanto dan Hatta (2022) menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap *work engagement*.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan *work engagement* pada karyawan generasi Z merupakan permasalahan yang harus ditangani oleh perusahaan agar karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Faktor gaya kepemimpinan dapat menentukan *work engagement* dimana ketika karyawan merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan lebih cenderung untuk menetap di perusahaan tersebut. Begitu juga sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak nyaman dengan gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan lebih cenderung untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Selain itu, karyawan yang memiliki *psychological capital* yang baik akan cenderung untuk menetap di perusahaan, sedangkan karyawan yang memiliki *psychological capital* yang buruk akan cenderung untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada dan perbedaan dari studi-studi sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan bukti empiris mengenai *work engagement* pada karyawan generasi Z dan menjelaskan peran *transformational leadership* dan *psychological capital* di dalamnya. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *transformational leadership* dan *Psychological Capital* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z.

Metode

Partisipan Penelitian

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling* dimana sampel dipilih berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti yang didasarkan pada tujuan (*purposive*) dan pertimbangan (*judgement*) tertentu. Karakteristik sampel yang telah ditetapkan, yaitu:

1. Karyawan generasi Z, baik laki-laki maupun perempuan
2. Bekerja di wilayah Jabodetabek
3. Berusia 18 sampai 27 tahun

Penggunaan rentang usia 18 tahun sampai 27 tahun dikarenakan rentang usia tersebut umumnya merupakan usia rata-rata individu yang sudah bekerja. Kemudian, responden yang bekerja minimal 6 bulan dapat dikatakan *engaged* terhadap pekerjaannya. Karyawan pada masa kerja enam bulan merupakan masa krusial karyawan untuk dapat terlibat secara penuh (*engagement*) terhadap pekerjaannya (Gallup, 2017).

Penelitian ini menggunakan metode *try out* terpakai, dimana data yang diperoleh dan digunakan dalam penelitian ini didapat melalui satu kali pengambilan data yang digunakan untuk menguji alat ukur dan melakukan uji hipotesis. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara *online* dengan menggunakan *google form*. Form disebarikan melalui media sosial seperti *WhatsApp*, *Line*, *Instagram* kepada responden yang berisi *link* kuesioner penelitian. Keseluruhan responden yang didapat dalam penelitian ini adalah sebanyak 102 responden dimana semua responden memenuhi

kriteria untuk dianalisis, di antaranya adalah 46 orang pria dan 56 orang wanita, dengan rentang usia antara 18 hingga 27 tahun.

Instrumen Penelitian

Model skala dalam skala pada penelitian ini adalah skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Seluruh skala yang digunakan adalah skala asli yang diterjemahkan dari bahasa inggris ke bahasa indonesia, dan telah diperiksa melalui tinjauan ahli oleh dosen yang kompeten dalam bidang penelitian.

Work Engagement diukur dengan menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Skala ini terdiri dari 17 aitem yang disusun berdasarkan tiga aspek *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*. Salah satu contoh aitem dalam skala ini yaitu "Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan". Dalam perhitungan daya diskriminasi aitem, tidak terdapat aitem yang gugur, sehingga jumlah aitem tetap sebanyak 17 butir, dengan pergerakan skor *corrected aitem-total correlation* berada dalam rentang antara 0,520 – 0,783. Nilai reliabilitas sebesar 0.948.

Transformational Leadership diukur dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2004). Skala ini terdiri dari 20 aitem yang disusun berdasarkan empat dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam MLQ terdapat 3 gaya kepemimpinan yang diukur, yaitu *transformational leadership*, *transactional leadership* dan *laissez-faire leadership*. Namun, peneliti hanya memilih aitem-aitem yang mengukur *transormational leadership* untuk memperoleh gambaran tentang kepemimpinan *transformational* dalam organisasi. Salah satu contoh aitem dalam skala ini yaitu "Pemimpin menyampaikan visi masa depan yang meyakinkan". Dalam perhitungan daya diskriminasi aitem, tidak terdapat aitem yang gugur, sehingga jumlah aitem tetap sebanyak 20 butir, dengan pergerakan skor pada tabel *corrected aitem-total correlation* berada dalam rentang antara 0,569 – 0,773. Kemudian nilai reliabilitas sebesar 0.953.

Psychological Capital diukur dengan menggunakan *Psychological Capital Questionnaire – Short Version* (PCQ – *Short Version*) yang dikemukakan oleh Luthans et al. (2007). Skala ini terdiri dari 12 aitem yang disusun berdasarkan empat dimensi dari *psychological capital* yaitu *self-efficacy, optimism, hope, dan resilience*. Salah satu contoh aitem dalam skala ini yaitu “Jika saya mengalami kesulitan di tempat kerja, saya dapat memikirkan berbagai cara untuk keluar dari kesulitan tersebut dalam perhitungan daya diskriminasi aitem, tidak terdapat aitem yang gugur, sehingga jumlah aitem tetap sebanyak 12 butir, dengan pergerakan skor pada tabel *corrected aitem-total correlation* berada dalam rentang antara 0,572 – 0,729. Pengujian reliabilitas alat ukur *psychological capital* menggunakan *teknik alpha stratified* dan menghitung manual. Pada pengujian reliabilitas *psychological capital* diperoleh angka koefisien sebesar 0,817.

Prosedur Penelitian

Penelitian ini terdiri dari beberapa prosedur penelitian. *Pertama*, persiapan penelitian yaitu menentukan serta mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian yang kemudian dikonsultasikan oleh dosen pembimbing, dan selanjutnya peneliti mempersiapkan kuesioner dengan *google form* untuk disebarluaskan kepada responden. *Kedua*, pelaksanaan penelitian yaitu memberikan kuesioner secara *online* dengan menggunakan *Google Form*. *Form* disebarluaskan melalui media sosial seperti *WhatsApp* dan *Instagram* kepada responden generasi Z yang berisi *link* kuesioner penelitian. Dalam kuesioner tersebut hanya karyawan generasi Z yang berusia 18 sampai 27 tahun yang dapat mengisi kuesioner. Jika kriteria tersebut tidak terpenuhi, maka responden secara otomatis tidak dapat melanjutkan pengisian kuesioner.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda. Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Dalam

penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh *Transformational Leadership* (X_1) dan *Psychological Capital* (X_2) terhadap *Work Engagement* (Y). Analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25 *for windows*, sementara data deskriptif lainnya disajikan dalam bentuk persentase.

Hasil

Gambaran data demografis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Deskripsi data demografi

Demografis	Jumlah	Persentase (%)
Usia		
18 tahun – 20 tahun	6	5,9%
21 tahun – 23 tahun	46	45,1%
24 tahun – 27 tahun	50	49,0%
Jenis Kelamin		
Pria	46	45,1%
Wanita	56	54,9%
Pendidikan Terakhir		
SMA	39	38,2%
Diploma	1	1,0%
S1	60	58,8%
S2	2	2,0%
Bidang Pekerjaan		
Otomotif	16	15,7%
Elektronik	17	16,7%
Kimia	6	5,9%
Pangan	10	9,8%
Kesehatan	16	15,7%
Pendidikan	24	23,5%
Kreatif	8	7,8%
Jasa Keuangan	1	1,0%
Marketing	1	1,0%
Logistik	1	1,0%
Yang lain	2	2,0%

RESTIANI & PUSPITAWATI

Lama Bekerja di Perusahaan saat ini		
Kurang dari 6 bulan	5	4,9%
6 bulan – 1 tahun	31	30,4%
1 tahun – 5 tahun	65	63,7%
Lebih dari 5 tahun	1	1,0%
Lama Mengenal Atasan		
Kurang dari 6 bulan	22	21,6%
6 bulan – 1 tahun	35	34,3%
Lebih dari 1 tahun	45	44,1%
Status pekerjaan		
Tetap	59	57,8%
Kontrak	42	41,2%
Honorer	1	1,0%
Penghasilan perbulan		
Rp. 1.000.000 - Rp. 5.000.000	55	53,9%
Rp. 5.000.000 - Rp. 10.000.000	46	45,1%
Lebih dari Rp. 10.000.000	1	1,0%

Berdasarkan Tabel 1, rata-rata karyawan generasi Z dalam penelitian ini berusia 24-27 tahun dengan jumlah terbanyak yaitu berjenis kelamin wanita. Karyawan generasi Z pada penelitian ini memiliki durasi lamanya bekerja di perusahaan atau instansi saat ini mulai dari 1-5 tahun. Sementara, lamanya generasi Z mengenal atasan di perusahaan saat ini adalah lebih dari 1 tahun. Kemudian, karyawan generasi Z rata-rata memiliki pendapatan sekitar Rp. 1.000.000 sampai dengan Rp. 5.000.000 sebagai karyawan tetap.

Sebelum melakukam pengujian hipotesis, peneliti melakukan uji asumsi terlebih dahulu untuk mengetahui terpenuhi atau tidaknya normalitas dan linearitas pada sebaran data dalam penelitian ini.

Tabel 2

Uji Normalitas

Variabel	<i>Sig. Kolmogorov Smirnov</i>	<i>p</i>
<i>Transformational Leadership, Psychological Capital, dan Work Engagement</i>	0.078	> 0.05

Berdasarkan Tabel 2, pengujian normalitas variabel *transformational leadership*, *psychological capital*, dan *work engagement* menunjukkan nilai sig. 0.078 ($p > 0.05$). Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa data pada skala *transformational leadership*, *psychological capital*, dan *work engagement* terdistribusi normal.

Tabel 3*Uji Linearitas*

Variabel	Sig.	p
<i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	0.000	< 0.05
<i>Psychological Capital</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	0.000	< 0.05

Berdasarkan Tabel 3, pengujian linearitas pada skala *transformational leadership* dengan *work engagement* diperoleh nilai sig. 0.000 ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* dengan *work engagement* memiliki hubungan yang linear. Kemudian, hasil pengujian linearitas pada skala *psychological capital* dengan *work engagement* diperoleh nilai sig. 0.000 ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa *psychological capital* dengan *work engagement* memiliki hubungan yang linear.

Tabel 4*Koefisien Regresi Transformational Leadership, Psychological Capital terhadap Work Engagement*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.959	2.188		0.896	0.373
<i>Transformational Leadership</i>	0.430	0.089	0.479	4.812	0.000
<i>Psychological Capital</i>	0.649	0.136	0.476	4.781	0.000

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 4, dapat diuraikan persamaan regresi linear berganda yaitu sebagai berikut: $Y = 1.959 + 0.430X_1 + 0.649X_2$

Nilai constant (a) memiliki nilai positif sebesar 1.959 yang artinya terdapat pengaruh yang searah antara *transformational leadership* dan *psychological capital* terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa jika *transformational leadership* dan *psychological capital* bernilai 0 atau tidak mengalami perubahan, maka nilai *work engagement* adalah 1.959. Kemudian,

nilai koefisien regresi *transformational leadership* memiliki nilai positif sebesar 0.430. Hal ini menunjukkan jika *transformational leadership* mengalami kenaikan 1, maka *work engagement* akan naik sebesar 0.430 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan. Kemudian, nilai koefisien regresi *psychological capital* memiliki nilai positif sebesar 0.649. Hal ini menunjukkan jika *psychological capital* mengalami kenaikan 1, maka *work engagement* akan naik sebesar 0.430 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

Selanjutnya, diperoleh nilai koefisien signifikansi pada variabel *transformational leadership* sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan $\beta = 0.479$ atau sebesar 47,9%. Kemudian, diperoleh nilai koefisien signifikansi pada variabel *psychological capital* sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan $\beta = 0.476$ atau sebesar 47,6% pengaruhnya. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut signifikansi mempengaruhi *work engagement* pada karyawan generasi Z.

Tabel 5

Hasil Uji Regresi Transformational Leadership, Psychological terhadap Work Engagement

<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>P</i>	<i>R Square</i>
376.976	0.000	≤ 0.05	0.884

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai F sebesar 376.976 dan koefisien signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0.05$), hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan *transformational leadership* dan *psychological capital* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z. Selain itu, diperoleh nilai *R square* sebesar 0.884, yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *psychological capital* secara bersama-sama memengaruhi *work engagement* sebesar 88,4%.

Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *transformational leadership* dan *psychological capital* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa secara bersama-sama, *transformational leadership* dan *psychological capital* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z. Kemudian secara terpisah,

transformational leadership dan *psychological capital* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z. *Transformational leadership* dapat mempengaruhi *work engagement*, dimana semakin tinggi *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula *work engagement*, sedangkan semakin rendah *transformational leadership* maka semakin rendah *work engagement*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* menjadi prediktor yang cukup kuat terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *transformational leadership* dapat mempengaruhi *work engagement* (Muhammad et al., 2021; Dukhaykh et al., 2023; Sari, & Andriyani, 2023). Kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, serta pengaturan kegiatan karyawan memungkinkan pekerjaan dilakukan secara efisien dan efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* dalam organisasi (Susanti et al., 2019). Sehingga, peran *transformational leadership* penting dalam mempengaruhi *work engagement* pada karyawan generasi Z dikarenakan pemimpin yang *transformational* dapat menumbuhkan semangat kerja tim, antusiasme, dan optimisme pada karyawan generasi Z. Pemimpin transformasional juga menetapkan standar etika dalam operasional mereka, memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan, memupuk rasa bangga, dan memberikan visi yang memotivasi dan melibatkan karyawan (Dewi et al., 2023). Maka dari itu, dengan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *transformational* pada karyawan generasi Z dapat menciptakan *work engagement* pada diri karyawan generasi Z.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah *psychological capital*, dimana semakin tinggi *psychological capital* maka semakin tinggi pula *work engagement*, sedangkan semakin rendah *psychological capital* maka semakin rendah *work engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *psychological capital* dapat mempengaruhi *work engagement* (Andini, 2019; Hariyadi, 2019; Astuti, & Wahyudi, 2021; Aditama, & Wibowo, 2022). Semakin tinggi perkembangan positif karyawan, semakin tinggi pula *work engagement* individu yang dapat

meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas, mencari jalan keluar untuk mencapai tujuan, serta bertahan dalam situasi sulit, sehingga individu dapat secara psikologis mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Individu dengan *psychological capital* yang tinggi lebih mampu untuk beradaptasi dan fleksibel dalam bertindak sesuai dengan kapasitas yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka (Luthans et al., 2007). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z yang memiliki *psychological capital* tinggi memiliki kontrol penuh atas pekerjaan mereka. Karyawna generasi Z mampu mengendalikan situasi di lingkungan kerja dengan baik, sehingga berbagai tekanan di tempat kerja dapat dikelola dan diatasi secara efektif (Aditama & Wibowo, 2022). Maka dari itu, dengan adanya *psychological capital* pada karyawan generasi Z dapat menciptakan *work engagement* pada diri karyawan generasi Z.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan, *transformational leadership* dan *psychological capital* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan generasi Z. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang dapat menginspirasi dapat membuat karyawan generasi Z lebih terlibat dalam pekerjaannya. Kemudian, penting juga untuk memperhatikan keadaan psikologis positif karyawan generasi Z karena karyawan yang memiliki sikap, perilaku, dan kinerja yang positif di tempat kerja akan meningkatkan *work engagement*. Maka dari itu, karyawan generasi Z serta pemimpin perusahaan diharapkan dapat berkolaborasi untuk meningkatkan *work engagement* agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *transformational leadership* dan *psychological capital* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z. Berdasarkan temuan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* dan *psychological capital* baik secara terpisah maupun secara bersama-sama dapat

memengaruhi *work engagement*. *Transformational leadership* dan *psychological capital* secara bersama-sama memengaruhi *work engagement* sebesar 88,4%. *Transformational leadership* dan *psychological capital* adalah faktor yang dapat membuat karyawan generasi Z dapat berkomitmen dengan pekerjaan baik secara fisik, emosional, maupun intelektual sehingga karyawan generasi Z merasa terikat terhadap pekerjaan mereka.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar menggunakan variable lain yang belum diukur dalam studi ini seperti *employee well-being*, *organizational based self-esteem*, *mindfulness*, *quality of work life*, dan sebagainya. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan jumlah sampel agar hasil penelitian lebih representatif. Kemudian, apabila ingin menggunakan variabel serupa, penelitian selanjutnya dapat menggunakan subjek lain selain daripada penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Aditama, R. F., & Wibowo, D. H. (2022). Peran psychological capital sebagai prediktor work engagement pada karyawan generasi milenial. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(4), 711-720. <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i4.9135>
- Andini, A. G. (2019). The effect of psychological capital on work engagement with job crafting as a mediator variable among generation y employees. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 324-331. <http://dx.doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.38>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional: tingkatkan work engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187 – 195. <http://dx.doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Astuti, S. F., & Wahyudi, H. (2021). Pengaruh psychological capital terhadap work engagement pada indihome pt. telekomunikasi Indonesia. *Prosiding Psikologi*, 7(2), 387-392. <http://dx.doi.org/10.29313/.v0i0.28365>
- Bakker, A. B., & Leiter. M. P. (2010). *Work Engagement; A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis.
- Bhramantyo, G., & Sawitri, D. R. (2021). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu. *Jurnal empati*, 10(1), 56-61. <https://doi.org/10.14710/empati.2021.30421>
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hillyani, C. A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement pada organisasi perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(3), 191-205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>

- Dewi, A. T., Andrena, K. M., & Hellyani, C. A. (2023). Gaya kepemimpinan ideal untuk generasi z pada lingkungan organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 1(3), 102–111. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i3.307>
- Dukhaykh, S., Bukhari, N., & Alotaibi, M. (2023). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951>
- Gallup. (2017). State of the global workplace; employee engagement insights for business leaders worldwide. https://qualityincentivecompany.com/wp-content/uploads/2017/11/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf (diakses pada 20 September 2023).
- Hariyadi, M. H. (2019). Pengaruh psychological capital terhadap work engagement pada karyawan. *Jurnal Cognicia*, 7(3), 359-368.
- Jajak Pendapat. (2022). Ini faktor yang membuat gen z resign dari tempat kerja [Data set]. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/01/17/ini-faktor-yang-membuat-gen-z-resign-dari-tempat-kerja>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., dan Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Madyaratri, M. M., & Izzati, U. A. (2021) Perbedaan work engagement ditinjau dari masa kerja pada karyawan bagian produksi. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 08(3), 24-35. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i3.41162>
- Marji., Wibawa, S. C., Hidayati, L., & Febiharsa, D. (2021). *Pasar kerja generasi-z bidang vokasi*. Cerdas Ulet Kreatif.
- Millenial, G. (2022). Peneliti: Gen Z Lebih Pilih Menganggur daripada Gak Bahagia sama Pekerjaannya. <https://kumparan.com/generasi-milenial/peneliti-gen-z-lebih-pilih-menganggur-daripada-gak-bahagia-sama-pekerjaannya-1z7QDzmeqgl/full> (diakses pada 31 Oktober 2022).
- Mjamil, I. (2021). Tak melulu soal uang, ada 5 alasan generasi z ingin resign. https://www.kompasiana.com/irhamnamjamil6351/6049da5dd541df4a455421a2/tak-melulu-soal-uang-ada-5-alasan-generasi-z-inginresign?page=2&page_images=1 (diakses pada 3 November 2022).
- Muhammad, K., Prakoso, H., & Putera, V. S. (2021). Pengaruh transformational leadership terhadap work engagement pada karyawan finished product and distribution. *Prosiding Psikologi*, 7(1), 114-121. <http://dx.doi.org/10.29313/v7i1.25960>
- Ramadhani & Nindyati (2022). Gambaran makna kerja bagi generasi z di jakarta. *Inquiry: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(1). 41-60
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior 10th edition*. Prentice Hall.
- Safrizal. (2023). *Metaverse dunia virtual masa depan di era society 5.0*. PT Global Eksekutif Teknologi

- Sari, A. A., & Andriyani. (2023). Pengaruh transformational leadership terhadap work engagement dengan meaning in work sebagai variabel intervening (studi pada asn kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang semarang), *Diponegoro Journal of Management*, 12(4), 1-9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES utrecht work engagement scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Suheryanto, A. P. P., & Hatta, M. I. (2022). Pengaruh psychological capital terhadap work engagement pada karyawan milenial. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(1), 293-301. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v2i1.1038>
- Susanti, M., Widodo, & Praningrum. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kepribadian terhadap work engagement tenaga pendidikan universitas muhammadiyah bengkulu. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam Al-Bahtsu*, 14(1), 166-175
- Syam & Arifin (2021). The effect of psychologycal capital on work engangement of nurse at pertiwi hospital in makassar city. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 11(1), 216-222
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan tansformasional dalam pendidikan (formal, non formal, dan informal*. Deepublish Publisher.
- Zaharuddin., Supriyadi., & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya kepemimpinan & kinerja organisasi*. Penerbit NEM.