

## Peran *Empowering Leadership* terhadap Intensi *Turnover* Karyawan Generasi Z di Indonesia

### *The Role of Empowering Leadership on Turnover Intention of Generation Z Employees in Indonesia*

Ignasius Satrio Pinandito<sup>1</sup>, Alice Whita Savira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma, Indonesia

Naskah Masuk 30 Juli 2022

Naskah Diterima 3 Oktober 2022

Naskah Dipublikasikan 31 Oktober 2022

**Abstract.** The high intention of Generation Z employees to leave the company or turnover intention has various negative impacts. Previous research has shown that turnover intention can be influenced by job satisfaction, one of which is leadership. This study aims to find the role of empowering leadership on turnover intentions in Generation Z employees. This study has a hypothesis that empowering leadership has a negative role on turnover intentions by controlling for income variables. The research's participants were 180 permanent employees born in 1995 to 2002 and at least have worked for 6 months in a row in the current institution. The empowering leadership scale from Amundsen dan Martinsen and the turnover intention scale adapted from Landau dan Hammer was used for this research. This study also involves a control variable in the form of income. Data analysis used hierarchical regression analysis. The results show that empowering leadership has a negative role on turnover intention  $R^2=0.059$ . The 5.9% of the variation in turnover intentions can be explained by the empowering leadership variable. Descriptive data show the relationship between demographic variables and turnover intention. Additional analysis also proves the relationship between all dimensions of empowering leadership and turnover intention. The practical implication of this research is that leaders who are supported by the human resources division in the company/organization can consider implementing empowering leadership in order to retain Generation Z employees.

**Keywords:** empowering leadership; generation Z; turnover intention

**Abstrak.** Generasi terbaru yang memasuki dunia kerja saat ini, generasi Z, memiliki intensi *turnover* yang tinggi sehingga memunculkan berbagai dampak negatif. Penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa intensi *turnover* dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Salah satu aspeknya adalah kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu peran *empowering leadership* atas intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini memiliki hipotesis bahwa *empowering leadership* berperan negatif terhadap intensi *turnover* dengan mengendalikan variabel pendapatan. Partisipan penelitian ini adalah 180 pekerja yang lahir pada tahun 1995 sampai dengan 2002, berstatus sebagai karyawan tetap, dan paling tidak sudah bekerja selama 6 bulan berturut-turut di institusi tersebut. Peneliti menggunakan adaptasi *empowering leadership scale* dari Amundsen dan Martinsen dan skala intensi *turnover* yang diadaptasi dari Landau dan Hammer. Penelitian ini juga melibatkan variabel kontrol berupa pendapatan. Analisis data menggunakan analisis regresi bertingkat. Hasil menunjukkan *empowering leadership* berperan negatif terhadap intensi *turnover*  $R^2=0,059$ . Artinya, 5,9% variasi intensi *turnover* bisa dijelaskan oleh variabel *empowering leadership*. Data deskriptif menunjukkan hubungan antara variabel demografis dan intensi *turnover*. Analisis tambahan juga membuktikan hubungan antara seluruh dimensi *empowering leadership* terhadap intensi *turnover*. Implikasi praktis penelitian ini adalah pemimpin didukung oleh divisi sumber daya manusia di perusahaan/organisasi dapat mempertimbangkan untuk menerapkan *empowering leadership* dalam rangka mempertahankan karyawan generasi Z.

**Kata kunci:** empowering leadership; generasi Z; kecenderungan berpindah karyawan

Menurut Kirchmayer dan Fratričová (2018) masuknya generasi Z ke angkatan kerja merupakan hal yang patut untuk dicermati dan diteliti lebih lanjut. Hal ini disebabkan oleh setiap generasi yang memiliki kepercayaan, nilai, dan karakteristik yang unik. Keunikan ini turut berperan pada emosi, motivasi, persepsi, dan pengambilan keputusan individu dalam generasi tersebut. Hal ini bisa memiliki dampak berdampak positif sekaligus negatif pada sikap individu yang berujung pada berbagai perilaku kerja dan lebih jauh pada kinerja secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2014). Gayle (2019) memprediksi bahwa pada tahun 2020 sebanyak 36% dari angkatan kerja akan dipenuhi oleh Gen Z yang lahir pada tahun 1995-2010 (Gayle, 2019; McCrindle, 2014).

Survey yang dilakukan Miller (2019) melibatkan 632 karyawan berusia 18-38 tahun (generasi Y dan generasi Z). Hasil survei menunjukkan bahwa karyawan Gen Z memiliki sifat yang menjurus pada ketidakpuasan mereka dengan pekerjaan dan memiliki intensi untuk berpindah ke perusahaan lain. Penelitian lain yang dilakukan oleh Miller (2019) menyampaikan bahwa 61% dari 1.844 karyawan Gen Z (kelahiran 1995-1999) memiliki rencana meninggalkan tempat mereka bekerja saat ini. Pada tahun 2017, Sidorcuka dan Chesnovicka (2017) memiliki temuan bahwa 42% karyawan Gen Z di Latvia hanya berkeinginan bertahan di perusahaan paling lama satu tahun. Masalah Gen Z yang memiliki niat untuk pindah terjadi juga di Indonesia. Hal ini dapat diketahui karena tingkat *turnover* karyawan Indonesia berada di angka 10% pasca Gen Z mulai memasuki dunia kerja (Deloitte, 2019). Generasi Z di Indonesia memiliki intensi *turnover* yang tinggi karena menurut Roseman (1981) tingkat *turnover* dapat dikatakan tinggi apabila angka intensi *turnover* melebihi angka 10%. Data-data di atas menunjukkan bahwa masalah intensi *turnover* pada karyawan Gen Z masih terjadi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin muda generasi, semakin memiliki kecenderungan sulit mengalami kepuasan kerja padahal kepuasan kerja adalah prediktor dari intensi *turnover* karyawan. Secara spesifik Twenge (2010) dan Wilson *et al.* (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja generasi *baby boomers* (kelahiran 1943-1960) lebih tinggi daripada generasi X (kelahiran 1961-1979) dan generasi Y (1980-1994). Tingkat kepuasan kerja pada generasi X juga lebih tinggi daripada generasi Y (1980-1994). Generasi Z melalui masa kanak-kanak atau remaja pada saat krisis ekonomi sedang terjadi. Kondisi tersebut membuat mereka ingin mengarahkan dirinya pada keinginan untuk mendapatkan pengembangan pribadi yang berkelanjutan konstan dari atasan. Langkah tersebut diambil sebagai dasar agar ia mampu menapaki jenjang karier yang semakin tinggi dengan implikasi pendapatan yang ikut meningkat pula (Craen, 2019; Bencsik *et al.*, 2016; Iorgulescu, 2016). Didukung oleh karakteristiknya yang mahir dalam menggunakan teknologi, ia akan mudah untuk mencari berbagai peluang (Bencsik *et al.*, 2016). Dengan demikian, apabila perusahaan kurang dapat mengakomodasi kebutuhan tersebut, generasi Z akan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan di tempat kerja lain.

Fenomena di atas menunjukkan permasalahan intensi *turnover* atau tendensi/keinginan karyawan untuk mengakhiri pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari perusahaan ke perusahaan lainnya (Mobley, 1986). Sejalan dengan pendapat tersebut, Vandenberg dan Nelson (1999) berpendapat bahwa intensi *turnover* merupakan tendensi atau niat individu untuk meninggalkan perusahaan secara permanen. Ajzen (1991) dan Mobley *et al.* (1978) menyatakan bahwa niat atau intensi berpotensi menjadi perilaku aktual yang kelak akan dilakukan. Intensi *turnover* yang dimiliki karyawan memberi dampak negatif bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Ketika karyawan berusaha mencari lowongan pekerjaan lain dan gagal akan memicu kesedihan dan mangkir dari pekerjaan yang akan berdampak pada performa kinerja (Lee & Mowday, 1987). Dari segi finansial juga perusahaan dapat mengalami kerugian karena mengeluarkan biaya seleksi karyawan dan melatih karyawan yang telah keluar dari perusahaan. Perusahaan juga perlu mencari karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan (Yin-Fah *et al.*, 2010). Selain itu, *turnover* juga merusak moral perusahaan karena dapat berujung pada berbagai masalah ketika manajemen disibukkan dengan penggantian karyawan yang terus menerus (Mobley, 1986).

Terdapat faktor-faktor penyebab dari niat karyawan untuk keluar atau berpindah tempat kerja. Di antaranya adalah usia, tidak adanya kesempatan promosi, tidak adanya motivasi intrinsik, dan tidak adanya komitmen organisasi dalam diri karyawan (Belete, 2018; Dysvik & Kuvaas, 2010; Maier, 1965; Sianipar & Haryanti, 2014). Faktor paling kuat dalam terjadinya intensi *turnover* adalah kepuasan kerja (Price, 1977). Menurut Price (1977) dan Mobley (1986), perusahaan harus memenuhi lima aspek apabila menginginkan karyawan mereka merasa puas dalam bekerja, aspek-aspek tersebut adalah: remunerasi atau gaji, posisi dan relasi, komunikasi, dan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang secara konseptual memengaruhi intensi *turnover* (Elçi *et al.*, 2012; Riaz *et al.*, 2017).

Reina *et al.* (2018) menemukan hasil bahwa 42% orang dalam bursa kerja merasa tidak puas dengan kepemimpinan atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran kepemimpinan atasan memiliki asosiasi dengan niat keluar bawahan mereka. Mobley (1986) berpendapat bahwa pemimpin yang menciptakan hubungan positif, peduli dengan tim atau bawahan, dan membuat ekosistem kerja kondusif membuat tim atau bawahan memiliki keterikatan positif pada atasan. Hal tersebut menurunkan potensi bawahan untuk keluar (Mobley, 1986). Mitchell *et al.* (2011) mengatakan jika pemimpin adalah bagian penting dari mekanisme pembentukan niat dan perilaku karyawan untuk berhenti dari perusahaan (Mitchell *et al.*, 2011). Karyawan cenderung akan merasa sulit untuk melepaskan pemimpin yang baik menurut persepsinya (Mitchell *et al.*, 2011). Waldman *et al.* (2015) menambahkan bahwa pemimpin dapat menjadi penghambat transformasi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan menjadi perilaku keluar yang sebenarnya. Dengan demikian, hal ini akan memperlambat laju *turnover* di perusahaan

yang lebih jauh akan mengantarkan perusahaan menuju ke arah yang lebih baik dari segi efektivitas dan efisiensi organisasi (Martono *et al.*, 2020), serta kepuasan kerja karyawan (Madlock, 2008).

Kepemimpinan adalah usaha pemimpin organisasi atau tim yang memiliki tujuan untuk mendorong karyawan untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Yukl & Gardner, 2019). Usaha tersebut dapat dipenuhi melalui gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin tim dan bawahan untuk bekerja berdasarkan kompetensinya dan mendorong bawahan untuk mau mencapai tujuan organisasi tertentu (Razak *et al.*, 2018). Menurut Al-Asfour dan Lettau (2014), para pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan konteks perusahaan yang terdiri dari beberapa generasi, terutama setelah bergabungnya Generasi Z dalam organisasi mereka. Ketika terjadi kecocokan antara gaya kepemimpinan dan karakteristik bawahan terjadi, maka bawahan menilai secara positif hal tersebut akan efektivitas kepemimpinan atasan (Elçi *et al.*, 2012).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Empowering leadership*, dimana *empowering leadership* merupakan proses memengaruhi bawahan dengan berbagi kekuasaan, memberikan motivasi, dan mendukung perkembangan mereka, dengan tujuan agar mereka menjadi mandiri, termotivasi, dan mampu bekerja sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi (Amundsen & Martinsen, 2014a). Kajian ini menarik karena karakteristik *empowering leadership* sejalan dengan apa yang dicita-citakan Gen Z.

Amundsen dan Martinsen (2014a) menyatakan bahwa terdapat dua karakteristik dalam penerapan *empowering leadership*, dukungan otonomi dan dukungan pengembangan. Kedua karakteristik tersebut dapat digunakan oleh pemimpin untuk mengekang niat berpindah karyawan, terutama pekerja Gen Z. Dimensi dukungan otonomi merupakan langkah pemimpin untuk membuat bawahan memiliki kemandirian dalam bekerja (Amundsen & Martinsen, 2014a). Beberapa contoh dari dukungan otonomi tersebut seperti mendelegasikan dan mengkoordinasikan tugas, berbagi informasi, mendorong inisiatif, mendorong bawahan untuk fokus pada tujuan, meyakinkan bawahan akan kemampuan mereka sendiri, dan menginspirasi bawahan (Amundsen & Martinsen, 2014a). Dukungan otonomi yang ada di *empowering leadership* sejalan dengan ciri-ciri Gen Z yang mandiri dan cepat dalam bekerja karakteristik yang ini mandiri cepat (Bencsik *et al.*, 2016).

Menurut Craen (2019) dan Iorgulescu (2016), Generasi Z juga berkeinginan untuk memiliki relasi yang baik dan harmonis dengan atasan dan pengembangan diri yang berkelanjutan. Keinginan Generasi Z tersebut sejalan dengan dukungan pengembangan. Menurut Amundsen dan Martinsen (2014a), dukungan pengembangan merupakan langkah yang diterapkan pemimpin agar bawahan berkembang lewat *role-modeling* pemimpin dan pelatihan yang diberikan. Menurut Kovach (1987), ketika perusahaan memenuhi kebutuhan karyawannya, karyawan puas dengan pekerjaan mereka, sehingga

mereka cenderung selalu hadir dalam bekerja dan cenderung tidak ingin berganti pekerjaan yang berujung pada produktivitas tinggi.

Penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu terkait hubungan *empowering leadership* dan intensi *turnover*. Amundsen dan Martinsen (2014b) melakukan penelitian di beberapa perusahaan/organisasi di Norwegia yang melibatkan 46 pemimpin serta 212 bawahan dari pemimpin tersebut. Para pemimpin diberikan tugas melakukan *self-rating* terkait dengan praktik *empowering leadership* yang sudah mereka lakukan. Setelah itu, bawahan menilai aspek kepemimpinan atasan yang berkaitan dengan *empowering leadership*. Selain mengisi skala terkait dengan kepemimpinan atasan, bawahan juga diminta untuk melakukan *self-report* terkait dengan kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bawahan dari pemimpin yang *overestimate* terhadap *empowering leadership* yang dilakukannya (skor persepsi bawahan terkait dengan gaya kepemimpinan *empowering leadership* atasan lebih rendah dibandingkan dengan skor persepsi atasan terkait dengan gaya kepemimpinan *empowering leadership* diri mereka sendiri) merasa tidak puas dalam pekerjaan mereka dan lebih mungkin untuk pergi dari perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang merasa telah mempraktikkan *empowering leadership* justru memiliki bawahan yang memiliki intensi *turnover* tinggi. Dengan kata lain, penelitian Amundsen dan Martinsen (2014b) menghasilkan hubungan *empowering leadership* dan intensi *turnover* secara positif.

Chen *et al.* (2011) dalam penelitiannya terhadap 95 pemimpin yang masing-masing paling tidak memiliki dua sampai dengan lima bawahan. Bawahan mengisi kuesioner *psychological empowering*, komitmen afektif, dan intensi *turnover* dan memberikan nilai pada pemimpin terkait praktik *empowering leadership* dan tingkat *relationship conflict*. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa *empowering leadership* berperan negatif terhadap intensi *turnover* yang dimediasi oleh *psychological empowering*.

Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh De Klerk dan Stande (2014), di mana mereka melakukan penelitian di Afrika Selatan dengan 322 karyawan (90,1% karyawan berusia di atas 25 tahun) sebagai partisipan dan menemukan hubungan negatif antara *empowering leadership* dan intensi *turnover*. Sementara itu, Ouyang *et al.* (2020) juga menemukan hubungan negatif antara *empowering leadership* dan intensi *turnover* pada 272 karyawan di Tiongkok.

Tinjauan literatur sebelumnya yang melihat hubungan antara *empowering leadership* dan intensi *turnover* membuat penulis menyimpulkan terdapat beberapa kekurangan dari penelitian terdahulu. Penelitian Chen *et al.* (2011) menggunakan konsep *empowering leadership* yang diterapkan pada konteks hubungan antara atasan dan tim. Padahal, melakukan penelitian *empowering leadership* pada tingkat individu penting karena hubungan komunikasi antara atasan-bawahan dianggap lebih sering dilakukan daripada atasan-tim (Amundsen & Martinsen, 2014a). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan inkonsistensi seperti dalam penelitian Chen *et al.* (2011), De Klerk dan Stander (2014), dan Ouyang *et al.* (2020) menemukan peran negatif *empowering leadership*

dan intensi *turnover*, sedangkan Amundsen dan Martinsen (2014b) menemukan hasil yang sebaliknya, yakni *empowering leadership* berperan positif menjelaskan intensi *turnover*. Selain itu, penelitian yang melihat peran *empowering leadership* terhadap intensi *turnover* dengan populasi penelitian Generasi Z serta melibatkan variabel pendapatan (gaji) masih belum banyak tersedia, padahal menurut Prince (1977) dan Mobley (1986) gaji adalah faktor utama dalam memengaruhi intensi *turnover* individu.

Melengkapi kekurangan dalam literatur terdahulu, penelitian ini akan meninjau kembali peran *empowering leadership* terhadap intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z dengan variabel kontrol pendapatan. Hal ini karena masih adanya inkonsistensi hasil penelitian yang melihat peran *empowering leadership* terhadap intensi *turnover* (Amundsen & Martinsen, 2014b; Ouyang *et al.*, 2020; De Klerk & Stander, 2014). Secara metodologis, alat ukur *empowering leadership* yang digunakan dalam penelitian ini lebih dapat mengukur persepsi bawahan secara individual terhadap praktik kepemimpinan atasan (Amundsen & Martinsen, 2014b). Penggunaan variabel pendapatan sebagai variabel kontrol yang secara teoretis terbukti sebagai prediktor terkuat intensi *turnover* (Price, 1977; Mobley 1986), juga merupakan keunikan penelitian ini. Penelitian ini menjadi istimewa, karena dilakukan pada khalayak generasi Z, generasi dengan rentang usia relatif baru memasuki dan akan segera memenuhi dunia kerja. Lebih jauh, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi perusahaan/organisasi, khususnya para pemimpin dan divisi sumber daya manusia, mengenai gaya kepemimpinan yang berpeluang menekan laju intensi *turnover* generasi Z.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi penelitian survei (Cresswell, 2018). Penelitian ini melibatkan 3 jenis variabel yakni variabel bebas, tergantung, dan kontrol. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *empowering leadership* yang akan diukur menggunakan skala model *likert Empowering Leadership Scale* (ELS) yang dikembangkan oleh Amundsen dan Martinsen (2014a). Sementara itu, variabel tergantung dalam penelitian ini adalah intensi *turnover* yang akan diukur menggunakan skala model *likert* yang dikembangkan oleh Landau dan Hammer (1986). Guna menekan bias hasil penelitian, penelitian ini juga akan mengontrol variabel pendapatan yang secara teori berhubungan dengan tingkat intensi *turnover*.

Kedua skala telah dimodifikasi dan disesuaikan dengan budaya Indonesia dengan melalui beberapa prosedur seperti perizinan penggunaan skala, penerjemahan skala melalui proses *back translation*, pengecekan validitas isi melalui *expert rational judgement*, uji coba pendahuluan, uji coba sesungguhnya, dan seleksi aitem skala berdasarkan nilai korelasi aitem total ( $r_{ix}$ )  $\geq 0,3$  (Supratiknya, 2014). Reliabilitas kedua skala diketahui memiliki nilai yang baik, skala ELS memiliki  $\alpha$ strata = 0,96 sedangkan skala intensi *turnover*  $\alpha = 0,810$ . Pada skala ELS, reliabilitas masing-masing dimensi adalah  $\alpha = 0,815$

untuk dimensi dukungan otonomi dan  $\alpha = 0,852$  untuk dimensi dukungan pengembangan.

Kedua skala tersebut lalu digabungkan dalam survei *online* menggunakan *google form*. Pada bagian awal *survey online*, peneliti memberikan *informed consent* pada calon partisipan yang berisi gambaran umum topik dan tujuan penelitian, lama waktu pengisian survei, asas kerahasiaan data sesuai dengan kode etik psikologi Indonesia, dan pernyataan kesediaan partisipan untuk mengisi secara sukarela. Setelah itu, partisipan dapat mulai mengisi bagian identitas diri dan kedua skala. Dalam mengisi kedua skala penelitian, partisipan diminta untuk membaca setiap aitem pernyataan dan menyatakan pilihannya untuk “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Netral”, “Setuju”, atau “Sangat Setuju”.

Baik ELS maupun skala intensi *turnover*, pemberian skor dalam urutan 1-5 untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju” pada aitem *favorable*. Skor total pada skala ELS menunjukkan tingkat penilaian partisipan pada atasan dalam menerapkan *empowering leadership*, sedangkan skor total pada skala intensi *turnover* menunjukkan tingkat intensi *turnover*. Terkait variabel kontrol, data pendapatan didapatkan dari bagian awal *survey online* yang mengungkap identitas partisipan. Variabel kontrol pendapatan dibuat dalam bentuk kategorisasi dan merupakan dalam data nominal sehingga untuk dapat menganalisisnya perlu menerapkan sistem pengkodean. Uji hipotesis menggunakan regresi berjenjang (*hierarchical regression analysis*) dengan melakukan uji asumsi seperti normalitas, linearitas, multikolinieritas, dan *heteroskedastisitas* terlebih dahulu.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang masuk dalam rentang tahun kelahiran 1995-2002. Metode pengambilan sampel dengan *nonprobability sampling* dengan teknik *convenience sampling* dan terkumpul 180 partisipan. Data dikumpulkan secara daring melalui jejaring media sosial seperti Telegram, Twitter, Facebook, WhatsApp, dan LinkedIn. Jumlah partisipan mempertimbangkan bahwa jumlah minimal sampel dalam penelitian regresi minimal 50 partisipan dengan jumlah yang meningkat seiring dengan jumlah variabel prediktornya (VanVoorhis & Morgan, 2007). Demikian juga dengan Green (1991) yang menyatakan bahwa jumlah sampel dalam regresi mengikuti formula  $N > 50 + 8m$  (di mana  $m$  adalah jumlah prediktor). Pertimbangan lain adalah mengenai ketersediaan partisipan dalam jangka waktu penelitian.

**Hasil****Tabel 1.**  
*Data Demografis*

Variabel	Keterangan	
	<i>n</i>	%
<b>Usia</b>		
20-21	12	6,7
22-23	40	22,2
24-25	83	46,1
26	45	25,0
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	51	28,3
Perempuan	129	71,7
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>
<b>Status perkawinan</b>		
Belum menikah	165	91,7
Sudah menikah	15	8,3
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>
<b>Masa kerja</b>		
6-12 bulan	41	22,8
>1 tahun - 2 tahun	71	39,4
>2 tahun	68	37,8
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>
<b>Pendapatan</b>		
<Rp 1.000.000,00-2.000.000,00	19	10,6
>Rp 2.000.000,00-Rp 4.000.000,00	65	36,1
>Rp 4.000.000,00-Rp 6.000.000,00	58	32,2
> Rp 6.000.000,00-Rp 8.000.000,00	28	15,6
> Rp 8.000.000,00	10	5,6
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Pengkategorisasian data sampel dilakukan dengan penghitungan standar deviasi dan *range* (selisih antara skor maksimum dikali total aitem dikurangi skor minimum dikali total aitem) dari masing-masing alat ukur. Kategori data tercantum pada Tabel 2.

**Tabel 2.**

*Kategorisasi Data Penelitian*

Intensi <i>Turnover</i>	Rentang Skor	Kategori	Jumlah Partisipan	Persentase
	$12 < X$	Sangat Tinggi	57	31,67
	$10 < X \leq 12$	Tinggi	41	22,78
	$8 < X \leq 10$	Sedang	33	18,33
	$6 < X \leq 8$	Rendah	24	13,33
	$X \leq 6$	Sangat Rendah	25	13,89
Total			180	100
<i>Empowering Leadership</i>	$72 < X$	Sangat Tinggi	61	33,89
	$60 < X \leq 72$	Tinggi	76	42,22
	$48 < X \leq 60$	Sedang	30	16,67
	$36 < X \leq 48$	Rendah	13	7,22
	$X \leq 36$	Sangat Rendah	0	0
Total			180	100

Dalam pengujian korelasi antara variabel demografis dan variabel tergantung (lihat dalam Tabel 3) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara usia, status perkawinan, jenis kelamin, dan masa kerja dengan intensi *turnover*. Hal ini mengindikasikan bahwa intensi *turnover* karyawan Generasi Z tidak dipengaruhi oleh variasi usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja karyawan.

Namun demikian, tingkat pendapatan berhubungan dengan intensi *turnover* karyawan Generasi Z. Tingkat pendapatan total (*take home pay*) kategori 1 yakni <Rp 1.000.000,00-Rp2.000.000,00 berhubungan positif dengan intensi *turnover*. Artinya individu yang berada dalam kategori 1 yakni dengan tingkat pendapatan <Rp 1.000.000,00-Rp2.000.000,00 memiliki intensi *turnover* cenderung lebih tinggi dibandingkan yang memiliki tingkat pendapatan dalam kategori lainnya (2-5). Sebaliknya, tingkat pendapatan total (*take home pay*) kategori 5 (>Rp 9.000.000,00) berhubungan negatif dengan intensi *turnover*. Hal ini menunjukkan individu yang berada dalam kategori 5 yakni dengan tingkat pendapatan >Rp 9.000.000,00 intensi *turnover*nya cenderung lebih rendah dibandingkan yang memiliki tingkat pendapatan dalam kategori lainnya (1-4). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu. Terkait dengan gaji, dapat disimpulkan bahwa semakin besar *take home pay* yang karyawan dapatkan maka peluang ia memiliki intensi *turnover* akan semakin rendah. Sementara itu, semakin kecil *take home*

pay yang karyawan dapatkan maka peluang untuk memiliki intensi *turnover* akan tinggi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan beberapa peneliti lain bahwa karyawan akan merasa puas dalam bekerja ketika pekerjaan yang mereka lakukan dihargai dengan remunerasi yang baik (Matveichuk *et al.*, 2019; Price 1977; Silaban & Syah, 2018). Kepuasan kerja tersebut memiliki dampak terhadap rendahnya intensi *turnover*.

**Tabel 3.**

*Mean, Standar Deviasi, dan Korelasi*

Vari- abel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Jenis Kelamin	0,72	452	1	-0,033	-0,086	-,158*	0,104	0,032	0,056	0,088	0,011	-0,138	-0,063	0,088	-0,032
Status Perkawinan	0,08	277	-0,033	1	,226**	-,164*	0,045	0,097	-0,104	-0,017	0,05	-0,018	0,102	0,076	-0,037
Usia	24,24	1,551	-0,086	,226**	1	-,204**	0,074	0,102	-,205**	-0,079	0,078	0,102	0,119	0,068	0,092
Masa Kerja 6-12 bulan	0,23	421	-,158*	-,164*	-,204**	1	-,438**	-,423**	,201**	0,088	-0,119	-0,087	-0,074	-0,072	0,044
Masa Kerja > 1-2 tahun	0,39	490	0,104	0,045	0,074	-,438**	1	-,629**	-0,129	0,009	0,1	-0,001	-0,047	-0,003	0,046
Masa Kerja > 2 tahun	0,38	486	0,032	0,097	0,102	-,423**	-,629**	1	-0,044	-0,085	0,002	0,077	0,111	0,065	-0,084
Gaji kategori 1	0,11	308	0,056	-0,104	-,205**	,201**	-0,129	-0,044	1	-,258**	-,237**	-,147*	-0,083	-0,139	,186*
Gaji kategori 2	0,36	482	0,088	-0,017	-0,079	0,088	0,009	-0,085	-,258**	1	-,518**	-,323**	-,182*	-,03	0,058
Gaji kategori 3	0,32	469	0,011	0,05	0,078	-0,119	0,1	0,002	-,237**	-,518**	1	-,296**	-,167*	0,124	0,014
Gaji kategori 4	0,16	363	-0,138	-0,018	0,102	-0,087	-0,001	0,077	-,147*	-,323**	-,296**	1	-0,104	-0,082	-0,137
Gaji kategori 5	0,06	230	-0,063	0,102	0,119	-0,074	-0,047	0,111	-0,083	-,182*	-,167*	-0,104	1	0,126	-,183*
EL	67,42	11,35 5	0,088	0,076	0,068	-0,072	-0,003	0,065	-0,139	-0,03	0,124	-0,082	0,126	1	-,272* *
TI	10,52	3,217	-0,032	-0,037	0,092	0,044	0,046	-0,084	,186*	0,058	0,014	-0,137	-,183*	-,272**	1

Ringkasan dari *hierarchical regression analysis* untuk pengujian hipotesis tercantum dalam Tabel 4. Hasil menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki peran pada intensi *turnover* dengan arah yang negatif. Koefisien determinasi setelah pengendalian variabel pendapatan  $R^2=0,059$ . Artinya, 5,9% variasi intensi *turnover* bisa dijelaskan oleh variabel *empowering leadership* sedangkan sisanya, yakni 94,1 %, dapat dijelaskan oleh variabel lain.

**Tabel 4.***Hasil Regresi*

Prediktor	Intensi Turnover		
	B	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Step 1			
Variabel kontrol <sup>b</sup>		0,081	
Step 2			
<i>Empowering leadership</i>	-0,070	0,140	0,059

**Catatan.** <sup>a</sup>n=180; <sup>b</sup>pendapatan (*take home pay*)

Sebagai analisis tambahan, peneliti juga melihat korelasi antara dimensi-dimensi dalam *empowering leadership* dengan intensi *turnover*. Pada dimensi dukungan otonomi  $r=-0,275$  ( $p<0,01$ ) dan dukungan pengembangan  $r=-0,212$  ( $p<0,01$ ).

## Diskusi

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat peran *empowering leadership* terhadap intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z, dengan mengontrol variabel pendapatan. Hasil menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki peran signifikan pada intensi *turnover* dengan arah yang negatif. Koefisien determinasi setelah pengendalian variabel pendapatan  $R^2=0,059$ . Artinya, 5,9% variasi intensi *turnover* bisa dijelaskan oleh variabel *empowering leadership*. Sedangkan sisanya yakni 94,1% dijelaskan oleh variabel lain.

Temuan tersebut sekaligus mengkonfirmasi penelitian-penelitian terdahulu, bahwa individu yang mendapatkan gaya kepemimpinan *empowering leadership* memiliki persepsi yang baik terhadap atasan mereka, sehingga dapat menghambat niat individu untuk meninggalkan perusahaan (Chen *et al.*, 2011; De Klerk & Stander, 2014; Ouyang *et al.*, 2020). Permasalahan terkait niat keluar perusahaan ini nyata, hal ini dibuktikan dari persebaran data empiris *turnover* karyawan generasi Z pada penelitian ini. Data menunjukkan bahwa dari 180 partisipan, didominasi oleh 57 partisipan (31,67%) yang memiliki intensi *turnover* yang tergolong sangat tinggi, disusul 41 partisipan (22,78%) tergolong tinggi. Jumlah yang besar jika dibandingkan dengan jumlah partisipan yang tergolong memiliki intensi *turnover* rendah yakni 24 partisipan (13,33%) dan tergolong sangat rendah yakni 25 partisipan (13,89%).

Intensi *turnover* karyawan dapat ditekan karena pemimpin yang menerapkan *empowering leadership* akan memberikan otonomi dalam pekerjaan sehingga rasa diberdayakan secara psikologis pada bawahan akan muncul. Pemberdayaan psikologis ini membuat bawahan memiliki rasa kompeten dalam bekerja dan bawahan juga merasakan makna dalam pekerjaan mereka yang pada akhirnya dapat memantik rasa terikat pada pekerjaan dan perusahaan (De Klerk & Stander, 2014). Pada akhirnya bawahan cenderung tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan (De Klerk & Stander, 2014). Kim *et al.* (2018) menambahkan bahwa *empowering leadership* akan berdampak pada beberapa hal baik seperti evaluasi positif dari bawahan terhadap atasan, meningkatkan motivasi dan sumber daya bawahan, perilaku dan sikap kerja bawahan yang cenderung positif, serta kinerja yang baik.

*Empowering leadership* berdampak pada evaluasi positif bawahan terhadap atasan. Hal ini karena dalam praktik *empowering leadership* mengutamakan komunikasi atasan yang penuh antusiasme dalam memberikan konsultasi dan pelatihan. Hubungan yang dibangun oleh atasan tersebut membuat bawahan percaya dengan atasannya, sehingga bawahan merasa yakin bahwa atasannya dapat mengembangkan diri bawahan secara berkelanjutan (Kim *et al.*, 2018). Costigan *et al.* (2012) menambahkan kondisi ketika bawahan memiliki kepercayaan pada atasan akan menekan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

*Empowering leadership* berdampak meningkatkan motivasi dan sumber daya bawahan (Kim *et al.*, 2018). *Empowering leadership* akan membuat bawahan merasa berdaya secara psikologis, memiliki efikasi diri yang tinggi, dan motivasi intrinsik yang kuat. Praktik *empowering leadership* memungkinkan atasan untuk menjelaskan setiap tujuan dan makna pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, sehingga bawahan merasa penting dan berharga. Selanjutnya, bawahan akan merasa bahwa kehadirannya dalam perusahaan krusial dan merasa berdaya secara psikologis (Amundsen & Martinsen, 2014a; Humborstad & Kuvaas, 2018; Kim *et al.*, 2018). Menurut Chen *et al.* (2011), bawahan yang berdaya secara psikologis akan memiliki intensi *turnover* rendah.

*Empowering leadership* dapat meningkatkan efikasi diri bawahan (Cheong *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2018). Efikasi diri bawahan dapat dimiliki karena atasan mempercayai bawahan dalam bekerja dan atasan menunjukkan ketertarikan pada bawahan dalam setiap proses kerja bawahan (Cheong *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2018). Amundsen dan Martinsen (2014a), menambahkan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

*Empowering leadership* juga dapat mengembangkan motivasi intrinsik bawahan karena salah satu aspek dalam *empowering leadership*, yakni *sharing power*, memfasilitasi bawahan untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Amundsen & Martinsen, 2014a; Humborstad & Kuvaas, 2013; Zhang & Bartol, 2010). Menurut Huang *et al.* (2009), diizinkan bawahan untuk turut serta mengambil keputusan berdampak pada rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, sehingga mengembangkan motivasi intrinsik

untuk bekerja dengan baik. Pemberdayaan psikologis, efikasi diri, dan motivasi intrinsik bawahan berhubungan negatif dengan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Bhatnagar, 2012; Galletta *et al.*, 2011; Saraswati & Prihatsanti, 2017).

*Empowering leadership* memiliki dampak pada perilaku positif bawahan secara positif, seperti bawahan merasa memiliki kepuasan kerja dalam pekerjaannya dan memiliki komitmen organisasi (Kim *et al.*, 2018). Otonomi dalam bekerja yang diberikan oleh atasan membuat bawahan merasa bahwa ia bermakna dalam pekerjaannya dan merasa senang (puas) dalam bekerja karena berperan penting di perusahaan (Fong & Snape, 2015). Kepuasan kerja tersebut membuat bawahan enggan untuk memiliki intensi *turnover* (Mobley, 1986). Selain kepuasan kerja, *empowering leadership* dapat memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi sementara komitmen organisasi memiliki hubungan negatif dengan *intensi turnover* (Chen *et al.*, 2011; Harris *et al.*, 2013; Kartika & Purba, 2018; Kim *et al.*, 2018; Sianipar & Haryanti, 2014).

*Empowering leadership* juga berdampak positif pada kinerja bawahan (Kim *et al.*, 2018). *Empowering leadership* memberikan kebebasan pada bawahan dalam bekerja seperti mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan masalah serta mengambil keputusan secara mandiri (Amundsen & Martinsen, 2014a). Hal ini berdampak pada kinerja baik bawahan yang ditunjukkan melalui perilaku *job crafting*. Hal tersebut menunjukkan adanya otonomi pada bawahan. Otonomi memfasilitasi bawahan agar dapat mengatur cara kerja dan ritme dalam bekerja sesuai dengan kemampuan bawahan (Ouyang *et al.*, 2020). Hal tersebut berujung pada perasaan bawahan yang tidak mengalami kejenuhan, sehingga niat untuk keluar dari perusahaan diurungkan (Ouyang *et al.*, 2020).

Menurut Bencsik (2016), Craen (2019), dan Iorgulescu (2016), karakteristik Generasi Z cenderung menginginkan otonomi dan kebebasan dalam bekerja, pengembangan yang berkelanjutan, dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Hal ini dapat diakomodasi oleh *empowering leadership*. Hubungan negatif antara *empowering leadership* dan niat keluar dari perusahaan pada Generasi Z dapat terjadi karena keinginan Generasi Z yang dapat terfasilitasi oleh dimensi-dimensi dalam *empowering leadership*. Dimensi dukungan otonomi khususnya aspek delegasi dapat memenuhi keinginan Generasi Z akan kebebasan dalam bekerja dan kemandirian dalam bekerja (Amundsen & Martinsen, 2014a). Dimensi dukungan pengembangan khususnya aspek percontohan dapat memuaskan kebutuhan Generasi Z akan pengembangan yang berkelanjutan (Amundsen & Martinsen, 2014a; Bencsik, 2016; Craen, 2019, Iorgulescu, 2016).

Aspek percontohan memungkinkan bawahan menjadikan atasan *role model*, karena atasan memberikan contoh yang baik melalui perilaku (Amundsen & Martinsen, 2014a). Bandura (dalam Amundsen & Martinsen, 2014a) menjelaskan bahwa ketika bawahan melihat perilaku yang dicontohkan atasannya secara berulang, maka waktu demi waktu bawahan akan memiliki perilaku yang serupa seperti yang dicontohkan oleh atasan. Aspek bimbingan mengakomodasi kepemilikan keterampilan bawahan karena

atasan memberikan bimbingan, pengajaran, dorongan, dan pembinaan (Amundsen & Martinsen, 2014a).

*Empowering leadership* juga mampu menciptakan hubungan yang baik antara bawahan dan atasan. Hal ini karena dalam praktiknya, pemimpin akan menunjukkan praktik menghargai dan mendengarkan bawahan. Hal ini berdampak pada rasa percaya bawahan pada atasan di mana hal ini merepresentasikan hubungan yang baik. Hubungan yang baik ini, menstimulasi *knowledge sharing*, yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan dapat menjadi sarana pengembangan individu (Amundsen & Martinsen, 2014a).

Penelitian ini juga menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara usia, status perkawinan, jenis kelamin, dan masa kerja dengan intensi *turnover*. Hal ini mengindikasikan bahwa intensi *turnover* karyawan Generasi Z tidak dipengaruhi oleh variasi usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu, di mana usia merupakan salah satu penyebab intensi *turnover* (Mobley, 1986). Søbstad *et al.* (2020) menjelaskan bahwa jenis kelamin dan status pernikahan juga merupakan salah satu faktor dari intensi *turnover*.

Penulis juga berusaha untuk melakukan analisis tambahan berupa uji korelasional antara masing-masing dimensi dalam *empowering leadership* dan intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z. Hasil dari uji korelasional tersebut adalah ditemukan hubungan negatif antara dukungan otonomi dan *empowering leadership*  $r=-0,275$  ( $p<0,01$ ), sedangkan hubungan antara dukungan pengembangan dan intensi *turnover* adalah  $r=-0,212$  ( $p<0,01$ ). Terdapat penjelasan dari penyebab dukungan pengembangan memiliki korelasi negatif yang lebih sedikit dibandingkan dengan dimensi dukungan otonomi. Yulianti dan Margaretha (2019) mengemukakan bahwa pengembangan karyawan memiliki hubungan yang tidak langsung terhadap intensi *turnover*. Pengembangan yang dilakukan pemimpin maupun perusahaan berpotensi menjadi paradoks di mana setelah pengembangan yang dilakukan membuat karyawan merasa dirinya memiliki kemampuan yang berkembang, sehingga memiliki pemikiran untuk mencoba kesempatan di perusahaan lain yang lebih menguntungkan dan menghargai kompetensi yang dimiliki. Fenomena tersebut dinamakan *self-perceived employability* eksternal yang tinggi (Yulianti & Margaretha, 2019). Di sisi lain, pemberian otonomi pada bawahan merasa independen dalam bekerja dan memiliki kewenangan sepenuhnya terhadap pekerjaan. Fenomena tersebut dinamakan *self-perceived employability* internal yang tinggi (Yulianti & Margaretha, 2019).

Penelitian ini juga menemukan bahwa pendapatan berperan menentukan intensi *turnover* seseorang. Keadaan tersebut dijelaskan oleh Price (1977), bahwa remunerasi atau gaji merupakan salah satu hal yang membuat karyawan merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja tersebut membuat karyawan bertahan dalam pekerjaan mereka (Mobley, 1986). Adzka dan Perdhana (2017) juga membuat analisis faktor dan menemukan bahwa faktor kepuasan individu dalam bekerja yang terbesar adalah remunerasi. Hal ini menguatkan alasan pentingnya mengontrol variabel pendapatan dalam penelitian ini.

Penelitian ini menegaskan kembali penelitian Chen *et al.* (2011) dan De Klerk dan Stander (2014) yang menemukan hasil bahwa *empowering leadership* memiliki kontribusi negatif terhadap intensi *turnover*. Selain mengkonfirmasi penelitian sebelumnya, penelitian ini turut memperkaya pengetahuan *empowering leadership* dan intensi *turnover* dalam konteks Indonesia. Penelitian ini memiliki implikasi pada peluang untuk diterapkannya gaya kepemimpinan *empowering leadership* atasan bagi bawahan berada dalam usia Generasi Z. Hal ini bisa didukung oleh divisi sumber daya manusia di organisasi/perusahaan, yang dapat mensosialisasi, memfasilitasi proses belajar, dan mempertahankan praktik *empowering leadership* pada atasan di organisasi/perusahaan. Hal ini dilakukan dengan harapan anggota-anggota perusahaan/organisasi khususnya generasi Z merasa diberdayakan sekaligus dikembangkan oleh atasan, sehingga kebutuhannya terpenuhi dan intensi *turnover* di perusahaan/organisasi dapat ditekan.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang kiranya dapat diperhatikan pada penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini hanya mendapatkan sampel sebesar 180 partisipan. Leedy dan Ormrod (dalam Supratiknya, 2015) mengemukakan bahwa untuk populasi lebih dari 5000, jumlah ideal sampel yang diperlukan adalah 400 partisipan. Selain itu, pengambilan data dalam penelitian ini diambil secara daring yang mengakibatkan partisipan tidak bisa menanyakan secara langsung ketika terdapat kebingungan dalam mengisi kuesioner dan terdapat potensi bahwa partisipan menjawab kuesioner dengan tidak sungguh-sungguh.

## Kesimpulan

*Empowering leadership* berperan negatif terhadap intensi *turnover* pada Karyawan Generasi Z. Selain itu, *empowering leadership* menyumbang variasi 5,9% terhadap intensi *turnover*. Penelitian ini juga mendapatkan hasil bahwa *take home pay* memiliki peran negatif terhadap intensi *turnover*. Dengan demikian pemimpin didukung oleh divisi sumber daya manusia di perusahaan/organisasi dapat mempertimbangkan untuk menerapkan *empowering leadership* dalam rangka mempertahankan karyawan generasi Z.

### Saran

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi para pemimpin yang memiliki karyawan generasi Z. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan mempertimbangkan penambahan jumlah sampel untuk generalisasi hasil penelitian dan melibatkan prediktor-prediktor lain yang belum dilibatkan dalam memahami intensi *turnover* karyawan. Hal ini karena sebanyak 94,1% intensi *turnover* dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Peneliti lain juga perlu mengupayakan pertemuan tatap muka dalam pengambilan data, untuk meminimalkan risiko-risiko dalam pengambilan data secara daring.

## Pernyataan

### *Ucapan Terima Kasih*

Penelitian ini merupakan bagian dari penelitian tugas akhir jenjang sarjana yang dilakukan pada tahun 2020-2021. Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh partisipan, Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma, serta seluruh pihak yang membantu dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Penulis juga menghaturkan terima kasih pada tim editor dan reviewer naskah sehingga kualitas naskah menjadi lebih baik.

### *Kontribusi penulis*

ISP dan AWS secara bersama-sama menyusun desain penelitian ini. Secara spesifik ISP mengambil data dan AWS menganalisis data. ISP bersama dengan AWS mereviu, menyesuaikan, serta menyetujui naskah manuskrip final.

### *Konflik kepentingan*

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan dalam penelitian dan penulisan artikel publikasi ini.

### *Pendanaan*

Pendanaan penelitian ini berasal dari pendanaan secara mandiri.

### *Orcid ID*

Ignasius Satrio Pinandito <https://orcid.org/0000-0002-1006-4273>

Alice Whita Savira <https://orcid.org/0000-0003-4870-7825>

## Daftar Pustaka

- Arbiyah, N., Nurwianti, F., & Oriza, D. (2008). Hubungan bersyukur dengan subjective well being pada penduduk miskin. *Jurnal Psikologi Sosial*, 14(1), 11-24.
- Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922- 928. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/18059>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179- 211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58. [https://www.researchgate.net/publication/330502458\\_Strategies\\_for\\_Leadership\\_Styles\\_for\\_Multi-Generational\\_Workforce](https://www.researchgate.net/publication/330502458_Strategies_for_Leadership_Styles_for_Multi-Generational_Workforce)
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014a). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487- 511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014b). Self- other agreement in *empowering leadership*: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784- 800. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.007>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1-7.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90- 106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928- 951. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Bhattacharya, S. (2008). Why people quit. <https://www.businesstoday.in/magazine/trends/story/why-people-quit-129755-2008-02-18>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541- 557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of *empowering leadership*: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602- 616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2012). A Four-country study of the relationship of affect-based trust to turnover intention. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1123- 1142. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00880.x>
- Craen, L. (2019). Generation Z: Addressing the leadership challenges. <https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-addressing-leadership-challenges-lu-c-craen/>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5 ed.). SAGE Publications, Inc.
- De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28. <https://doi.org/10.12775/jpm.2014.018>
- Deloitte. (2019). Deloitte Indonesiaperspectives. In Deloitte (Nomor September).
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover

- intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638. <https://doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.619>
- Gayle, L. (2019). How generation Z is transforming the workplace. <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/Augu>
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2013). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3). <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2009). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363–377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.003>
- Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2018). The empowerment expectation-perception gap: An examination of three alternative models. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 272–287. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12177>
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54. <https://10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Kartika, G., & Purba, D. E. (2018). Job satisfaction and turnover intention: The mediating effect of affective commitment. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 100. <https://doi.org/10.7454/proust.v1i2.34>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>

- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, April, 6019- 6030.
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58- 65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6)
- Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), 385- 404. <https://doi.org/10.5465/256194>
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721- 743. <https://doi.org/10.5465/256157>
- Leedy, P., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design* (8 ed.). Pearson College Div.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61- 78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Maier, N. R. F. (1965). *Psychology in industry* (3<sup>rd</sup> Ed.). Houghton Mifflin.
- Martono, S., Putri, V. W., Wulansari, N. A., & Khoiruddin, M. (2020). The role of trust in relationship of leadership style and organizational effectiveness: Mediation Mechanism. *KnE Social Sciences*, 4(6), 1202- 1212. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6671>
- Matveichuk, W., Voronov, V., & Samul, J. (2019). Determinants of job satisfaction of workers from generations X and Y: Regional research. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast / Экономические и Социальные Перемены: Факты, Тенденции, Прогноз*, 2 (62), 225–237. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.2.62.14>
- McCrindle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the global generations. The ABC of XYZ: Understanding the global generations, October, 264. [http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ\\_Chapter-1.pdf](http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf)
- Miller, S. (2019). Generation Z and millennials seek recognition at Work. SHRM website. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/generation-z-and-millennials-seek-recognition-at-work.aspx>
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian karyawan: Sebab akibat dan pengendaliannya*. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121. <http://dx.doi.org/10.2307/3069391>

- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Guo, M. (2020). Effect of empowering leadership on the turnover intention of industrial workers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(8), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.9124>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67-71. <https://doi.org/10.32479/irmm.7167>
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Riaz, H., Akhtar, N., Moazzam, A., Luqman, R., Naz, H., & Sobia Tufail, H. (2017). Leadership effectiveness, turnover intention and the mediating role of employee commitment: A case of academic institutions of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 6(4), 526-534. <https://european-science.com/eojnss/article/view/5053>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Roseman, E. (1981). *Managing employee turnover: A positive approach*. AMACOM.
- Saraswati, N. K., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara *self-efficacy* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. Indonesia Taroko Textile Purwakarta. *Jurnal Empati*, 6(1), 307-311. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15203>
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap *turnover* intention karyawan (Studi kasus: restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan bidang produksi CV. X. *Psikodimensia*, 13(1), 98. <https://doi.org/10.24167/psiko.v13i1.281>
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. *International Conference Proceedings*, 5, 807-814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1-6. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Søbstad, J. H., Pallesen, S., Bjorvatn, B., Costa, G., & Hystad, S. W. (2020). Predictors of turnover intention among Norwegian nurses. *Health Care Management Review*, 46(4), 367-374. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000277>

- Supratiknya, A. (2014). *Pengukuran psikologis*. Universitas Sanata Dharma.
- Supratiknya, A. (2015). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dalam psikologi*. Universitas Sanata Dharma.
- Susilawati, L. K. P. A., Supriyadi, Wilani, N. M. A., Tobing, D. H., Astiti, D. P., Rustika, I. M., Indrawati, K. R., Marheni, A., Herdiyanto, Y. K., Vembriati, N., Suarya, L. M. K. S., Lestari, M. D., Wulanyani, N. M. S., Wideasavitri, P. N., & Budisetyani, P. W. (2017). *Bahan ajar praktikum statistik*. Universitas Udayana.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intention: When do intention predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1016964515185>
- VanVoorhis, C. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 43-50. <http://dx.doi.org/10.20982/tqmp.03.2.p043>
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724-1744. <https://doi.org/10.1177/0149206312460679>
- Wilson, B., Squires, M., Widger, K., Cranley, L., & Tourangeau, A. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 16(6), 716-723. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00874.x>
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p57>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (2-downloads) (9<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Yulianti, P., & Margaretha, C. (2019). Paradoks: Pengembangan karyawan dan intensi turnover. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 22(1), 9-20. <https://doi.org/10.14414/jebav.v22i1.1252>
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>