

## Keterikatan Kerja Karyawan Generasi Z: Bagaimana Peran Kepemimpinan Pemberdayaan dan Persepsi Dukungan Organisasi?

*Nisrina Hanun Iftadi<sup>\*1</sup>*

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta

*Anabila Eka Khairunisa*

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta

*Ryzckya Permata Hati*

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta

**Abstract.** In the recent years, industrial world has been faced with the workforce demographics changes. The presence of generation Z as the youngest generation of workforce provide challenges to the organizations to gradually improve and transform their human resource strategies and policies. This research aimed to empirically test the role of empowering leadership and perceived organizational support as predictors of generation Z's employee engagement. The study was conducted using quantitative methods through surveys with online questionnaires. The participants in this research consisted of 179 generation Z employees in Indonesia with age ranged from 18 to 27 years who were selected using convenience sampling technique. The results of data analysis using multiple regression techniques showed a significant role of empowering leadership, and perceived organizational support in predicting work engagement of 28.6% ( $p<0.05$ ). These results indicate that the role of empowering leadership and perceived organizational support simultaneously on generation Z's work engagement has been confirmed.

**Keywords:** *empowering leadership, generation Z, perceived organizational support, work engagement*

**Abstrak.** Dalam beberapa tahun terakhir, dunia industri sedang dihadapkan pada perubahan demografi tenaga kerja. Dengan hadirnya generasi Z sebagai generasi termuda dalam angkatan kerja, organisasi ditantang untuk terus berbenah dan menyesuaikan kembali strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi sebagai prediktor dari keterikatan karyawan generasi Z. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif melalui survei dengan kuesioner online. Partisipan penelitian ini berjumlah 179 karyawan generasi Z di Indonesia dengan rentang usia 18-27 tahun yang dipilih melalui teknik *convenience sampling*. Hasil analisis data dengan menggunakan teknik regresi berganda menunjukkan peran signifikan kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi dalam memprediksi keterikatan kerja sebesar 28,6% ( $p<0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi dan secara simultan terhadap keterikatan kerja generasi Z telah terkonfirmasi.

**Kata kunci:** *generasi Z, kepemimpinan pemberdayaan, keterikatan kerja, persepsi dukungan organisasi*

---

<sup>1</sup> **Korespondensi:** Nisrina Hanun Iftadi. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta. Jl. A. Yani, Pabelan, Kartasura, Sukoharjo, Jawa Tengah 57169. Email: nhi537@ums.ac.id

Tenaga kerja merupakan salah satu modal paling penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Melalui pemberdayaan karyawan, perusahaan berusaha untuk mengolah dan mengelola sumber daya yang ada dalam rangka mendatangkan keuntungan. Oleh karena itu, demi mencapai tujuan organisasi, karyawan perlu menunjukkan kinerja yang optimal. Keterikatan kerja merupakan konstruk psikologis yang telah berkali-kali dikonfirmasi sebagai prediktor yang kuat atas kinerja karyawan (Iftadi & Taufik, 2024; Ismail, Iqbal, & Nasr, 2019; Khusanova, Kang, & Choi, 2021; Naqshbandi, Kabir, Ishak, & Islam, 2023). Dapat dikatakan bahwa untuk dapat berkontribusi secara optimal terhadap organisasi, pekerja membutuhkan rasa keterikatan dengan pekerjaannya.

Keterikatan kerja merefleksikan kondisi psikologis pekerja yang terlibat secara mendalam terhadap pekerjaannya (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan, & Capar, 2017). Karyawan yang menunjukkan rasa keterikatan dengan pekerjaannya akan lebih mungkin mengerahkan upaya untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Selain itu, hadirnya keterikatan kerja dalam diri karyawan mendorong berbagai perilaku dan sikap kerja positif yang dibutuhkan dalam bekerja seperti keterbukaan, kreativitas, dan inisiatif (Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2017). Dengan berbagai *outcomes* positif keterikatan kerja, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian lebih terhadap keterikatan kerja karyawan.

Beberapa tahun terakhir, dunia industri sedang dihadapkan dengan transformasi dalam hal demografis tenaga kerja. Dengan hadirnya generasi Z sebagai anggota baru di dunia profesional, perusahaan memiliki tantangan besar untuk kembali berbenah. Berdasarkan data terakhir yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), generasi Z mendominasi proporsi penduduk Indonesia

dengan persentase sebanyak 27,94% (Kominfo, 2021). Generasi Z merupakan generasi yang lahir di antara tahun 1995 hingga 2012. Generasi ini menghadapi perubahan yang cepat pada berbagai aspek kehidupan sebagai dampak dari revolusi industri (Fridayani, Kusuma, & Yuniarto, 2022). Selain itu, individu-individu yang lahir pada generasi ini memiliki sifat ambisius dan percaya diri yang tinggi (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). Sebagai pekerja, generasi Z memiliki motivasi untuk mencari pekerjaan impian dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan sehingga memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk berpindah-pindah pekerjaan daripada generasi sebelumnya (Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González, & Núñez-Rydman, 2022).

Dengan karakteristik yang khas, generasi Z memiliki sisi loyalitas pada perusahaan yang lebih rendah jika dibandingkan dengan generasi-generasi pendahulunya. Asumsi ini dikonfirmasi oleh data yang dirilis oleh Gallup, bahwa generasi Z memiliki level keterikatan kerja yang paling rendah dibandingkan seluruh generasi pekerja saat ini (Pendell & Helm, 2022). Secara lebih spesifik, sekitar 51% dari generasi Z merasa tidak terikat dengan pekerjaannya. Keberadaan karyawan yang tidak terikat dengan pekerjaannya dapat menjadi ancaman bagi organisasi. Karyawan yang tidak terikat dengan pekerjaannya menunjukkan sikap kerja yang negatif, kurangnya keterlibatan dalam kerja tim, penolakan terhadap umpan balik, kurangnya rasa percaya kepada orang-orang di tempat kerja, rendahnya semangat belajar, serta intensi untuk keluar dari perusahaan (Allam, 2017). Bahkan dilaporkan oleh (Qatrunnada, 2023) keterikatan kerja yang rendah menjadi prediktor dari intensi *turnover* pada karyawan.

Untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterikatan terhadap

pekerjaannya, organisasi perlu mengidentifikasi hal-hal yang dapat memprediksi tumbuhnya keterikatan kerja pada karyawan. Terdapat berbagai macam faktor yang dapat memengaruhi tinggi-rendahnya keterikatan kerja pada karyawan. Mengacu pada model *Job Demand-Resources (JD-R)*, keterikatan kerja pada karyawan dipengaruhi oleh dua kategori faktor yang meliputi sumber daya kerja (*job resources*) dan tuntutan kerja (*job demand*) (Bakker & Demerouti, 2007). Sumber daya kerja, merupakan segala aspek baik dalam bentuk fisik, psikologis, maupun sosial di tempat kerja yang berfungsi dalam pencapaian target kerja, mengurangi tekanan yang disebabkan oleh tuntutan kerja, serta mendorong pertumbuhan personal. Sumber daya pekerjaan dapat hadir pada tingkat organisasi seperti dalam bentuk gaji, kesempatan karier dan keamanan kerja, tingkat interpersonal dan relasi sosial seperti relasi dengan atasan dan rekan kerja, tingkat kelompok seperti kejelasan peran dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pada tingkat tugas. Sedangkan faktor tuntutan kerja mengacu pada berbagai aspek baik fisik, psikis, maupun sosial di tempat kerja yang menyebabkan pengorbanan baik secara fisik maupun psikis dari pekerja. Tuntutan kerja ini dapat berupa tuntutan kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang tidak mendukung, atau relasi yang kurang sehat dengan klien.

Mengacu pada model JD-R yang telah dijelaskan sebelumnya, faktor pendukung keterikatan kerja salah satunya berasal dari relasi sosial dalam pekerjaan, termasuk di dalamnya gaya kepemimpinan atasan kepada bawahan. Hal ini telah dijelaskan dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang melaporkan adanya keterkaitan yang signifikan di antara berbagai penerapan gaya kepemimpinan terhadap keterikatan kerja karyawan secara umum (Cenkci & Özçelik, 2016; Thanh, Quang, & Anh, 2022). Faktor gaya kepemimpinan terhadap

keterikatan kerja ini tentunya tidak terlepas dari karakteristik bawahan di tempat kerja. Adapun generasi Z sebagai pekerja menunjukkan sikap yang positif atas kinerja organisasi yang menghadirkan lingkungan yang menstimulasi serta mendukung pengembangan karyawan (McKee-Ryan, 2021). Dukungan ini salah satunya dapat hadir dalam bentuk kepemimpinan pemberdayaan (*empowering leadership*).

Dijelaskan oleh pencetus teori mengenai kepemimpinan pemberdayaan, Amundsen dan Martinsen (2014), kepemimpinan pemberdayaan dijabarkan sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan pada proses membantu pengembangan, mendorong motivasi, meningkatkan kemandirian, dan kapasitas karyawan untuk bekerja secara mandiri dalam batasan organisasi dan menyeluruh. Secara lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini terlahir dalam perilaku pimpinan yang mengarahkan individu dengan cara mendelegasikan kewenangan, mendukung pengambilan keputusan secara mandiri dan otonomi, serta fokus pada kegiatan *coaching*, *information sharing* dan meminta masukan dari bawahan (Sharma & Kirkman, 2015). Mengacu pada model JD-R, praktik kepemimpinan ini dapat berperan sebagai faktor sumber daya kerja yang dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui tumbuhnya motivasi dan efikasi dalam bekerja (Peng, Liang, Fatima, Wang, & Rasheed, 2023).

Di sisi lain, tidak hanya dari sisi pemimpin, berdasarkan model JD-R, persepsi karyawan terhadap peran organisasi secara keseluruhan juga dapat menjadi faktor yang memengaruhi tinggi-rendahnya keterikatan kerja karyawan. Sebagai karyawan, individu mengembangkan persepsinya atas sikap organisasi secara keseluruhan. Mengingat berbagai tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, penting bagi pekerja untuk memiliki *support system* atau

dukungan sosial di tempat kerja. *Support system* pada tingkat organisasi disebut dengan persepsi dukungan organisasi karyawan. Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) menjelaskan persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan global karyawan atas penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi atas kesejahteraan karyawan.

Berbagai studi yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan benang merah keterkaitan berbagai dampak positif persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan. Dijelaskan oleh Sujadiyanto dan Riyono (2023), persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu bentuk sumber daya pekerjaan yang memiliki efek positif terhadap kondisi mental karyawan. Persepsi dukungan organisasi yang tinggi pada diri karyawan dapat memicu emosi positif sehingga membantu karyawan mengelola tekanan dalam bekerja (Putri, Sa'adah, & Sopiah, 2023). Selain itu, karyawan akan memiliki intensi yang lebih tinggi untuk bertahan di suatu pekerjaan ketika mereka merasa mendapatkan dukungan dari organisasi (Madden, Mathias, & Madden, 2015). Hal ini dikarenakan dukungan organisasi berperan dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab (Sabir et al., 2021) dan mendorong kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan, peneliti melihat adanya potensi untuk mengembangkan studi mengenai peran kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap keterikatan kerja secara spesifik pada karyawan generasi Z yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Maka, berdasarkan argumen yang telah dijabarkan, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji secara empiris model peran kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi terhadap

keterikatan kerja generasi Z. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama mampu memprediksi keterikatan kerja karyawan generasi Z di Indonesia.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif melalui survei. Sasaran populasi dari penelitian ini adalah pekerja Generasi Z di Indonesia yang lahir dalam rentang tahun 1997-2006. Sampel penelitian dipilih melalui *convenience sampling*, di mana partisipan penelitian dipilih berdasarkan kemudahan akses dan kesediaan dalam pengisian data penelitian. Kemudian, untuk menjaga keterwakilan sampel penelitian, beberapa kriteria ditetapkan meliputi usia minimal 18 tahun, tingkat pendidikan minimal SMA/sederajat, lahir pada rentang tahun 1997-2006, telah bekerja minimal 6 bulan di institusi tempat bekerja saat ini, dan berstatus sebagai karyawan tetap atau kontrak. Berdasarkan perhitungan dengan bantuan aplikasi *G\*power*, diketahui jumlah minimal sampel yang dibutuhkan dengan *statistical power* sebesar ( $\alpha=0,095$ ) adalah 119 orang. Adapun keseluruhan partisipan yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 179 orang, sehingga telah memenuhi kebutuhan sampel minimal.

Data penelitian dihimpun melalui kuesioner yang terdiri atas tiga skala untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian. Variabel pertama, keterikatan kerja, diukur dengan menggunakan skala keterikatan kerja yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2010) dan telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Kristiana et al. (2018). Skala ini terdiri dari 9 butir aitem berupa pernyataan dengan 7 opsi jawaban dengan rentang 0-6 skala likert (0=tidak pernah, 6=setiap hari). Analisis statistik terhadap reliabilitas alat

ukur menunjukkan koefisien *Cronbach Alpha* sebesar ( $\alpha=0,902$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa reliabilitas alat ukur ini tergolong sangat baik. (Contoh aitem: “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”).

Persepsi kepemimpinan pemberdayaan terhadap atasan diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Amundsen dan Martinsen (2014) yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh (Pinandito & Savira, 2022). Skala ini terdiri dari 18 butir aitem berupa pernyataan dengan 6 opsi jawaban dengan rentang 1-6 skala likert (1=sangat tidak setuju, 6=sangat setuju). Analisis statistik terhadap reliabilitas alat ukur menunjukkan koefisien *Cronbach Alpha* sebesar ( $\alpha=0,919$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa reliabilitas alat ukur ini tergolong sangat baik. (Contoh aitem: “Atasan saya mengungkapkan sikap-sikap yang positif terkait saya yang memulai tugas-tugas saya yang telah ditentukan”).

Adapun instrumen untuk mengukur persepsi dukungan organisasi adalah skala persepsi keterikatan kerja yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986) dan telah divalidasi ke dalam versi Bahasa Indonesia oleh Purwaningrum, Suhariadi, dan Fajrianti (2022). Skala ini terdiri dari 16 butir aitem berupa pernyataan dengan 5 opsi jawaban dengan rentang 1-5 skala likert (1=sangat tidak setuju, 5=sangat setuju). Analisis statistik terhadap reliabilitas alat ukur menunjukkan koefisien *Cronbach Alpha* sebesar ( $\alpha=0,921$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa reliabilitas alat ukur ini tergolong sangat baik. (Contoh aitem: “Perusahaan menawarkan bantuan ketika saya mendapatkan suatu masalah”).

Selain memuat 3 skala yang telah disebutkan sebelumnya, kuesioner penelitian juga dilengkapi dengan laman informasi penelitian, *informed consent*, serta formulir pengisian identitas diri. Data

yang berhasil diperoleh kemudian dianalisis dengan bantuan *software* pengolahan data kuantitatif *Jamovi* versi 2.4.14. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi berganda untuk menguji hipotesis penelitian serta uji asumsi sebagai prasyarat dari uji hipotesis.

## HASIL DAN DISKUSI

Melalui kegiatan pengambilan data yang telah dilakukan, didapatkan sebanyak 191 partisipan karyawan Generasi Z di Indonesia. Setelah dilakukan pembersihan data, sejumlah 12 partisipan harus dikeluarkan dari proses analisis lanjut karena tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, sehingga tersisa data dari 179 partisipan yang dapat dianalisis.

Secara keseluruhan, partisipan penelitian ini berusia 19-27 tahun. Berdasarkan jenis kelamin, partisipan dalam penelitian terdiri dari 36 laki-laki (20%) dan 143 perempuan (80%). Kemudian, ditinjau dari status kepegawaian, 65 partisipan merupakan karyawan tetap (36%) dan 114 partisipan adalah karyawan kontrak (64%). Adapun paling banyak karyawan berasal dari institusi swasta (90%), lembaga pemerintan (7%) serta BUMN (3%) dengan masa kerja 6 bulan-1 tahun (47%), 1-3 tahun (45%), 4-6 tahun (7,2%), dan lebih dari 6 tahun (0,8%). Selain itu, partisipan dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan S1 (55,8%), SMA/sederajat (30,7%), Diploma (8,3%), S2 (4,4%), dan S3 (0,8%).

Hasil analisis deskriptif terhadap data penelitian dipaparkan dalam Tabel 1 yang meliputi nilai *mean*, standar deviasi, dan matriks korelasi antar variabel. Berdasarkan informasi dalam tabel tersebut, dapat dilihat bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel-variabel lainnya.

Tabel 1. Data Deskriptif Variabel

	Mean	SD	1	2
1.WE	38.3	9.18		
2.EL	54.3	12.2	.506**	
3.POS	87.7	19.5	.428**	.526**

<sup>1</sup>WE=Work Engagement (Keterikatan Kerja),<sup>2</sup>EL=Empowering Leadership (Kepemimpinan Pemberdayaan,<sup>3</sup>POS=Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi)\*\*p<0,001

Sebelum dilakukan uji hipotesis dengan regresi berganda, uji statistika dilakukan untuk mengetahui apakah syarat asumsi telah terpenuhi. Uji asumsi pertama yang dilakukan adalah uji multikolinearitas. Uji ini dilakukan untuk memastikan apakah

terjadi interkorelasi yang tinggi antar variabel prediktor dalam model regresi berganda dan yang dapat mengancam validitas hasil uji hipotesis (Kim, 2019). *Output* hasil analisis pada

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* pada kedua variabel prediktor lebih dari 0,1 sedangkan nilai *variance inflation factor* (VIF) pada kedua variabel prediktor juga menunjukkan nilai di bawah 10,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel prediktor.

Peneliti kemudian juga melakukan uji asumsi normalitas untuk memastikan bahwa data penelitian telah terdistribusi secara normal. Dapat dilihat dalam Tabel 3, hasil analisis statistik melalui teknik *Komolgorov Smirnov* pada data residual menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal ( $p>0,05$ ).

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Ket.
Kepemimpinan Pemberdayaan	0,684	1,46	Tidak ada gejala
Persepsi Dukungan Organisasi	0,684	1,46	multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Residual

Variabel	P	Keterangan
Kepemimpinan Pemberdayaan, Persepsi Dukungan Organisasi	0,440	Data terdistribusi normal

Terakhir, uji heterokedastisitas dilakukan untuk mendeteksi apakah terdapat gejala adanya korelasi di antara varian eror dengan variabel prediktor apapun dalam penelitian (Hayes & Cai, 2007). Hasil uji

heterokedastisitas dengan mengacu pada nilai uji *breush-pagan* dalam Tabel 4 menunjukkan koefisien sebesar 0,067 ( $p>0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heterokedastisitas pada data penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas	P	Keterangan
Breush-Pagan	0,067	Tidak ada gejala heterokedastisitas

Dengan terpenuhinya seluruh uji asumsi, analisis hipotesis dapat dilakukan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik uji regresi berganda (*multiple regression analysis*). Uji regresi berganda dilakukan untuk menguji dugaan awal penelitian

mengenai peran kedua variabel prediktor yang meliputi Kepemimpinan Pemberdayaan dan Persepsi Dukungan Organisasi secara simultan, serta melihat sumbangan efektif masing-masing prediktor terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Berganda

Prediktor	R	R <sup>2</sup>	P
Kepemimpinan Pemberdayaan, Persepsi Dukungan Organisasi	0,534	0,286	<0.005

Tabel 6. Sumbangan Efektif Variabel Penelitian

No	Prediktor	R	Keterikatan Kerja		
			Standart Estimate	R <sup>2</sup>	P
1	Kepemimpinan Pemberdayaan	0,506	0,388	0,196	<0.005
2	Persepsi Dukungan Organisasi	0,428	0,210	0,089	<0.005

Pada hasil uji regresi berganda yang ~~Tabulir~~ dilihat bahwa variabel kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi, secara simultan memprediksi tingkat keterikatan kerja pada karyawan generasi Z ( $p<0,05$ ). Kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif sebesar 28,6% terhadap variabel keterikatan kerja. Maka, berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian diterima.

Selanjutnya, analisis tambahan dilakukan untuk melihat sumbangan efektif secara parsial masing-masing variabel independen terhadap keterikatan kerja. Dapat dilihat dalam Tabel 6 bahwa variabel kepemimpinan pemberdayaan memberikan sumbangan efektif sebesar 19,6% terhadap keterikatan kerja karyawan generasi Z.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arshad, Qasim, Farooq, dan Rice (2021) yang mengungkap bahwa peningkatan persepsi kehadiran kepemimpinan pemberdayaan berbanding lurus dengan peningkatan keterikatan kerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Cai, Cai, Sun, dan Ma (2018) juga melaporkan adanya hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan keterikatan kerja.

Dinamika hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan keterikatan kerja dijelaskan oleh Wen, Huang, dan Teo (2023), di mana kepemimpinan pemberdayaan mampu meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan melalui peningkatan pada level pemberdayaan karyawan secara psikologis. Hal ini terjadi melalui meningkatnya *sense of self-concept* dan *self-worth* pada bawahan (Khan, Moss, Quratulain, & Hameed, 2018), sehingga

karyawan merasa lebih kompeten dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, kepemimpinan pemberdayaan juga menumbuhkan perasaan otonomi, percaya diri, rasa berharga, serta motivasi baik intrinsik dan ekstrinsik dalam diri karyawan sehingga karyawan lebih terikat dan puas dengan pekerjaannya (Peethambaran & Naim, 2023). Secara lebih lanjut, karyawan juga merasa menerima dukungan dari atasan dengan hadirnya kepemimpinan pemberdayaan sehingga mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019). Ketika karyawan merasa memiliki kontribusi dan makna yang signifikan terhadap organisasi, maka hal ini juga akan turut berdampak pada meningkatnya keterikatan kerja.

Selain itu, ditinjau dari peningkatan kompetensi, perilaku pemimpin dalam memberikan dukungan dan bimbingan dalam pelaksanaan tugas dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Hal ini, secara berkelanjutan, dapat meningkatkan persepsi *person-job fit* pada karyawan, sehingga mendorong tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi (Cai et al., 2018).

Hasil analisis tambahan pada Tabel 6 juga menunjukkan peran persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan generasi Z dengan sumbangan efektif sebesar 8,9%. Hasil ini memperkuat bukti yang telah dilaporkan dalam penelitian sebelumnya oleh Sujadiyanto dan Riyono (2023) yang melaporkan efek positif dari persepsi dukungan organisasi terhadap peningkatan keterikatan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh studi yang dilakukan oleh Gumilang dan Indrayanti (2022) yang melaporkan adanya korelasi yang signifikan di antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja.

Organisasi yang secara kontinyu menunjukkan dukungan terhadap karyawannya memiliki potensi yang lebih besar untuk membuat karyawan bertahan lebih lama di dalam organisasi (Kim & Lim, 2020). Mengacu pada teori *social exchange*, dukungan organisasi mendukung munculnya *norms of reciprocity* dan rasa percaya dalam hubungan jangka panjang antara organisasi dan karyawan, di mana karyawan merasa harus menunjukkan sikap kerja yang positif (Blau, 1946; Choi, Goo, & Choi, 2022). Hadirnya penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi akan mendorong keterikatan kerja yang tinggi, terutama pada karyawan generasi Z yang memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap organisasi dengan budaya kerja yang supportif (Das & Malik, 2024).

## SIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bawah hipotesis penelitian diterima. Kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama dapat memprediksi keterikatan kerja pada karyawan generasi Z di Indonesia. Hasil tersebut memperkaya bukti-bukti empiris mengenai faktor-faktor yang dapat memperkuat rasa keterikatan karyawan pada pekerjaannya, terutama pada generasi Z yang saat ini mulai memasuki dunia kerja.

### Saran

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada populasi yang lebih spesifik dengan mengacu pada batasan-batasan tertentu, seperti fokus pada keterikatan kerja karyawan generasi Z di sektor bisnis atau jenis institusi tempat kerja tertentu untuk mendapatkan hasil yang lebih bermakna. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan melibatkan faktor tuntutan kerja dalam memprediksi

keterikatan kerja karyawan generasi Z di Indonesia.

Mengacu pada kesimpulan dari hasil penelitian, beberapa saran praktis dapat diupayakan organisasi dalam rangka meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan generasi Z. Pertama, organisasi perlu menerapkan praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dapat menunjukkan dukungan terhadap karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem imbalan yang adil dan berbasis kompetensi, rekognisi terhadap kinerja karyawan, serta menerapkan kebijakan-kebijakan yang memperhatikan kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, keterikatan kerja pada karyawan generasi Z juga dapat ditingkatkan dengan menghadirkan sosok pemimpin yang mendukung pemberdayaan kepada karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7, 49–52.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. doi: 10.1016/j.lequa.2013.11.009

Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2021). Empowering leadership and employees' work engagement: A social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218–1236. doi: 10.1108/MD-11-2020-1485

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), Article 3. doi: 10.1108/02683940710733115

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.736820

Blau, P. M. (1946). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01304

Cenkci, A., & Özçelik, G. (2016). Leadership styles and subordinate work engagement: The moderating impact of leader gender. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7, 8–20.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. doi: 10.1016/j.lequa.2018.08.005

Choi, W., Goo, W., & Choi, Y. (2022). Perceived organizational support and knowledge sharing: A moderated-mediation approach. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221089950. doi: 10.1177/21582440221089950

Das, A. K., & Malik, P. (2024). Ascertaining factors inducing engagement and stay intention among Gen Z: A qualitative study in the Indian context. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/IJOA-09-2023-3994

Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The

moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. doi: 10.1007/s10551-015-2907-7

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500

Fridayani, J. A., Kusuma, S. E., & Yuniarto, A. Y. (2022). Building link-match of gen z and the world of work through contextual-adaptive facilitation. *Jurnal Bisnis Strategi*, 31(2), 117–129.

Gumilang, N. A., & Indrayanti, I. (2022). Work Engagement Among Millennial Employees: The role of Psychological Capital and Perceived Organizational Support. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 87–100. doi: 10.26555/humanitas.v19i2.45

Hayes, A. F., & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior Research Methods*, 39(4), 709–722. doi: 10.3758/BF03192961

Iftadi, N. H., & Taufik, T. (2024). Keterikatan kerja karyawan swasta di masa pandemi covid-19: Peran ketidakamanan kerja dan modal psikologis. *Psycho Idea*, 22(1), 68.

Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: The mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. doi: 10.1108/IJPPM-02-2018-0052

Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*, 44(7), 2801–2826. doi: 10.1177/0149206316653930

Khusanova, R., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.684495

Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558–569. doi: 10.4097/kja.19087

Kim, Y., & Lim, H. (Dana). (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141–157. doi: 10.1111/1468-5973.12289

Kominfo, P. (2021). *Angkatan kerja produktif melimpah*. Website Resmi Kementerian Komunikasi Dan Informatika RI. <http://content/detail/33004/angkatan-kerja-produktif-melimpah/0/artikel>

Kristiana, I. F., Fajrianti, F., & Purwono, U. (2018). Analisis rasch dalam utrecht work engagement scale-9 (uwes-9) versi bahasa indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204. doi: 10.14710/jp.17.2.204-217

Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242–263. doi: 10.1108/MRR-09-2013-0228

McKee-Ryan, F. M. (2021). Coming of age in a global pandemic: HRM perspectives on generation Z's workforce entry. Dalam *Research*

in Personnel and Human Resources Management (world; Vol. 39, hlm. 99–128). Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S0742-730120210000039004

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Md. Z. (2023). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization, ahead-of-print*(ahead-of-print), Article ahead-of-print. doi: 10.1108/TLO-08-2022-0097

Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate, 23*(3), 151–169. doi: 10.1108/JCRE-08-2020-0031

Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2023). Connecting the dots: Linking empowering leadership, employee work passion, and flourishing-at-work. *Industrial and Commercial Training, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi: 10.1108/ICT-10-2022-0079

Pendell, R., & Helm, S. V. (2022, November 11). Generation disconnected: Data on gen z in the workplace. *Gallup.com*. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>

Peng, M. Y. P., Liang, Z., Fatima, I., Wang, Q., & Rasheed, M. I. (2023). The nexus between empowering leadership, job engagement and employee creativity: Role of creative self-efficacy in the hospitality industry. *Kybernetes, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi: 10.1108/K-10-2022-1425

Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran empowering leadership terhadap intensi turnover karyawan generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP), 8*(2), Article 2.

Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajriantini. (2022). Participation and commitment to change on middle managers in indonesia: The role of perceived organizational support as mediator. *Global Business Review, 23*(5), doi: 10.1177/0972150919892371

Putri, R. F., Sa'adah, N., & Sopiah, S. (2023). Perceived organization support: A systematic literature review. *Humantech : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia, 2*(6), Article 6.

Qatrunnada, R. Z. (2023). Pemberdayaan psikologis dan intensi turnover karyawan milenial di Indonesia: Peran keterikatan kerja sebagai mediator. *Psychopreneur Journal, 7*(2), Article 2. doi: 10.37715/psy.v7i2.3611

Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology, 32*(2), 117–130. doi: 10.1007/s10869-016-9435-z

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *The Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698

Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2021). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(3), 795–815. doi: 10.1108/IJOA-10-2019-1914

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Dalam *Work Engagement: A Literature Review and Research Agenda*.

*A Handbook of Essential Theory and Research* (hlm. 10–24).  
Psychology Press.  
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf>

Sharma, P., & Kirkman, B. (2015).  
Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40. doi: 10.1177/1059601115574906

Sujadiyanto, R. G., & Riyono, B. (2023).  
The role of calling and perceived organizational support in the work engagement of private employees during the COVID-19 pandemic. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 9(1), Article 1.

Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–12. doi: 10.1057/s41599-022-01354-7

Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. (2023).  
Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.12.012