

ARTIKEL PENELITIAN

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* GENERASI Z PADA PERUSAHAAN *STARTUP* DI INDONESIA

Arthur Immanuel Listyasandy, & Rosatyani Puspita Adiati, M.Psi., Psikolog*
Departemen Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap niat berpindah pada karyawan generasi Z di startup Indonesia. Generasi Z, lahir antara 1997-2012, memiliki karakteristik unik seperti keinginan pertumbuhan karir cepat, pengakuan pencapaian, dan pencarian makna dalam pekerjaan. Faktor-faktor ini mempengaruhi keputusan mereka bertahan atau meninggalkan perusahaan. Kepemimpinan pemberdayaan diharapkan meningkatkan keterikatan kerja dan mengurangi niat berpindah.

Penelitian menggunakan survei kuantitatif dengan 68 responden karyawan generasi Z dari berbagai startup di Indonesia. Analisis data menggunakan regresi linier untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil menunjukkan kepemimpinan pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dan secara tidak langsung mengurangi niat berpindah melalui peningkatan keterikatan kerja.

Penelitian ini memberi wawasan bagi manajer startup tentang pentingnya penerapan gaya kepemimpinan pemberdayaan dan strategi meningkatkan keterikatan kerja untuk mengurangi niat berpindah generasi Z.

Kata kunci: *kepemimpinan pemberdayaan, keterikatan kerja, niat berpindah, generasi Z, startup, Indonesia*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of empowering leadership and work engagement on turnover intention among Generation Z employees in Indonesian startups. Generation Z, born between 1997 and 2012, has unique characteristics such as a desire for rapid career growth, recognition of achievements, and seeking meaning in their work. These factors affect their decision to stay with or leave a company. Empowering leadership is expected to enhance work engagement, thereby reducing turnover intention.

The research uses a quantitative survey method with 68 respondents who are Generation Z employees from various startups in Indonesia. Data analysis is performed using linear regression to test the relationships between the variables. The results show that empowering leadership significantly influences work engagement and indirectly reduces turnover intention through increased work engagement.

This study provides insights for startup managers on the importance of implementing empowering leadership styles and strategies to enhance work engagement as a way to reduce turnover intention among Generation Z employees.

Keywords: *empowering leadership, work engagement, turnover intention, Generation Z, startup, Indonesia*

PENDAHULUAN

Perkembangan ekosistem startup di Indonesia telah tumbuh pesat dalam dekade terakhir, menciptakan peluang kerja bagi generasi muda, terutama Generasi Z, yang lahir antara 1997 dan 2012. Generasi Z memiliki karakteristik unik seperti keinginan untuk pertumbuhan karir yang cepat, kebutuhan akan pengakuan, dan pencarian makna dalam pekerjaan. Pemerintah

Indonesia, melalui Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) dan berbagai insentif pajak, telah mendukung pertumbuhan startup yang juga didukung oleh investor modal ventura. Pada tahun 2020, investasi modal ventura di Indonesia mencapai lebih dari \$2 miliar (Sofia et al., 2021), didorong oleh penetrasi internet yang tinggi dan inovasi lokal seperti Gojek dan Tokopedia (Suryana & Hadiguna, 2018).

Dalam konteks ini, turnover intention atau keinginan untuk berpindah kerja menjadi isu penting di kalangan Generasi Z di startup. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z mencari pekerjaan yang memberikan pengakuan atas prestasi mereka, kesempatan untuk pertumbuhan karir yang cepat, dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka (Center., 2019; Seemiller & Grace, 2016). Empowering leadership, yang memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan, dan work engagement, yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terlibat dan antusias dengan pekerjaannya, dapat memainkan peran penting dalam mengurangi turnover intention (Arnold, 2017; Bakker & Demerouti, 2008). Studi (Hartono & Hartijasti, 2019) menemukan bahwa *work engagement* dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dan *turnover intention*, menekankan pentingnya keterlibatan kerja dalam memperkuat hubungan ini.

Dalam menghadapi dinamika industri startup yang cepat berubah, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention Generasi Z untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif (Singh & Gupta, 2015). Dengan penerapan *empowering leadership* dan *promosi work engagement*, perusahaan startup dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, sehingga mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan talenta Generasi Z yang merupakan aset penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan inovasi di Indonesia.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen (*Empowering leadership* dan *work engagement*) dengan variabel dependen (*turnover intention*) serta menjelaskan pengaruhnya. Metode kuantitatif memungkinkan pengumpulan data dalam bentuk angka dan analisis statistik untuk menguji hipotesis penelitian (Singh & Gupta, 2015). Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antar variabel yang dikaji.

Partisipan

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan startup di Indonesia. Generasi Z, untuk keperluan penelitian ini, didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, sesuai dengan definisi umum yang digunakan dalam literatur terkait. Populasi ini dipilih karena karakteristik unik generasi Z, seperti nilai, ekspektasi kerja, dan cara mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja, yang berbeda dari generasi sebelumnya. Populasi ini mencakup karyawan dari berbagai departemen dan posisi dalam perusahaan startup, untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang *Empowering leadership*, *work engagement*, dan *turnover intention* di kalangan generasi ini.

Berdasarkan hasil perhitungan G*Power, ukuran sampel yang diperlukan untuk penelitian ini adalah 68 responden. Sampel akan dipilih dari populasi karyawan generasi Z di perusahaan startup di Indonesia menggunakan teknik sampling acak sederhana. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik Sampling Acak Sederhana (*Simple Random Sampling*). Teknik ini dipilih karena memberikan setiap individu dalam populasi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Hal ini penting untuk memastikan representativitas sampel terhadap populasi secara keseluruhan, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai bagian dari sampel, sehingga meningkatkan representasi sampel terhadap populasi.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan pendekatan statistik untuk menguji hubungan antara *Empowering Leadership*, *Work Engagement*, dan *Turnover Intention* di kalangan karyawan Generasi Z di *startup* Indonesia. Berikut adalah langkah-langkah analisis data:

1. Persiapan Data: Data kuesioner akan diinput ke dalam software statistik seperti SPSS. Proses ini melibatkan pembuatan variabel, pengkodean respons, dan pemeriksaan awal untuk memperbaiki entri data yang salah, missing values, dan outliers.
2. Analisis Deskriptif: Dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum dari data, termasuk distribusi frekuensi, mean, median, modus, standar deviasi, dan rentang variabel.
3. Uji Asumsi Regresi: Meliputi pemeriksaan normalitas (dengan histogram dan P-P Plot atau uji statistik *Kolmogorov-Smirnov/Shapiro-Wilk*), homoskedastisitas (dengan *scatterplot*), dan multikolinearitas (dengan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor - VIF*).
4. Analisis Regresi Linier:
 - a. Model 1: Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Work Engagement*.
 - 1) Variabel Independen: *Empowering Leadership*
 - 2) Variabel Dependen: *Work Engagement*
 - b. Model 2: Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*.
 - 1) Variabel Independen: *Work Engagement*
 - 2) Variabel Dependen: *Turnover Intention*
 - c. Model 3: Pengaruh langsung *Empowering Leadership* terhadap *Turnover Intention*.
 - 1) Variabel Independen: *Empowering Leadership*
 - 2) Variabel Dependen: *Turnover Intention*
5. Uji Hipotesis: Dilakukan dengan analisis regresi linier berganda untuk menghasilkan koefisien regresi (β), nilai signifikansi (p-value), dan kekuatan hubungan antara variabel independen (*Empowering Leadership* dan *Work Engagement*) dengan variabel dependen (*Turnover Intention*). Tingkat signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0.05$.

HASIL PENELITIAN

Bagian analisis data dalam penelitian ini berfokus pada menguji hipotesis yang telah dirumuskan dan memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Proses analisis data melibatkan beberapa langkah penting, yang dimulai dengan pengolahan data mentah, diikuti oleh penerapan teknik statistik yang sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Pertama, data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner atau instrumen penelitian lainnya dimasukkan ke dalam perangkat lunak statistik seperti SPSS atau R. Langkah ini melibatkan pemeriksaan awal data untuk menemukan dan memperbaiki kesalahan entri, mengatasi data yang hilang, dan mengidentifikasi pencilan (*outliers*) yang dapat mempengaruhi hasil analisis.

Selanjutnya, dilakukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah dikumpulkan. Analisis ini mencakup perhitungan rata-rata, median, standar deviasi, varians, nilai minimum, nilai maksimum, dan total untuk setiap variabel. Tujuannya adalah untuk memahami distribusi data dan karakteristik dasar dari sampel penelitian.

Setelah analisis deskriptif, langkah berikutnya adalah uji hipotesis. Uji hipotesis bertujuan untuk menentukan apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Berbagai teknik statistik dapat digunakan tergantung pada jenis data dan hipotesis yang diajukan, seperti uji-t untuk membandingkan rata-rata dua kelompok, ANOVA untuk membandingkan rata-rata lebih dari dua kelompok, atau regresi linear untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen.

Analisis regresi digunakan untuk mengevaluasi pengaruh satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi membantu memahami sejauh mana *Empowering leadership* dan *work engagement* mempengaruhi *turnover*

intention. Koefisien regresi, nilai signifikansi, dan koefisien determinasi (R^2) dianalisis untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Keseluruhan proses analisis data ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian, mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan, dan memberikan wawasan mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam konteks turnover intention pada perusahaan startup di Indonesia.

Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	Y	X2	
N		92	92	92	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	33.29	17.12	71.29	
	Std. Deviation	6.217	7.103	16.168	
Most Extreme Differences	Absolute	.071	.091	.063	
	Positive	.071	.091	.047	
	Negative	-.065	-.062	-.063	
Test Statistic		.071	.091	.063	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	.060	.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.302	.061	.477	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.291	.054	.464
		Upper Bound	.314	.067	.490

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Salah satu uji yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Hasil uji K-S untuk variabel X1, Y, dan X2 dengan jumlah sampel (N) sebanyak 92 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut berdistribusi normal.

Untuk variabel X1, nilai mean adalah 33.29 dengan standar deviasi 6.217. Nilai paling ekstrem yang diamati adalah 0.071 dengan nilai statistik uji sebesar 0.071. Nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) untuk X1 adalah 0.200, yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal karena nilai ini lebih besar dari 0.05.

Variabel Y memiliki nilai mean 17.12 dengan standar deviasi 7.103. Nilai paling ekstrem yang diamati adalah 0.091 dengan nilai statistik uji sebesar 0.091. Nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) untuk Y adalah 0.060. Meskipun nilai ini mendekati 0.05, namun masih menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

Untuk variabel X2, nilai mean adalah 71.29 dengan standar deviasi 16.168. Nilai paling ekstrem yang diamati adalah 0.063 dengan nilai statistik uji sebesar 0.063. Nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) untuk X2 adalah 0.200, yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

Secara keseluruhan, hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa ketiga variabel (X1, Y, dan X2) berdistribusi normal karena nilai signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, asumsi normalitas untuk analisis statistik lebih lanjut terpenuhi dalam penelitian ini.

Uji Linearitas

Tabel 2. Hasil Uji Linearitas antara X1 dan Y
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	990.584	24	41.274	.768	.761
		Linearity	31.952	1	31.952	.594	.443
		Deviation from Linearity	958.632	23	41.680	.775	.748
Within Groups			3601.101	67	53.748		
Total			4591.685	91			

Tabel ANOVA menunjukkan bahwa untuk hubungan antara X1 dan Y, nilai signifikansi untuk linearitas adalah 0.443, yang lebih besar dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk menolak hipotesis nol bahwa hubungan antara X1 dan Y adalah linear. Dengan kata lain, hubungan antara X1 dan Y dapat dianggap linear.

Secara rinci, total sum of squares untuk hubungan antara X1 dan Y adalah 4591.685. *Sum of squares* antara kelompok (*Between Groups*) adalah 990.584 dengan nilai mean square 41.274. Nilai F untuk hubungan antara kelompok ini adalah 0.768 dengan nilai signifikansi 0.761, yang juga lebih besar dari 0.05, menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kelompok. *Sum of squares* untuk linearitas adalah 31.952 dengan nilai mean square 31.952 dan nilai F 0.594. *Sum of squares* untuk deviasi dari linearitas adalah 958.632 dengan nilai mean square 41.680 dan nilai F 0.775 dengan signifikansi 0.748, yang juga lebih besar dari 0.05.

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas antara X2 dan Y
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	2587.168	45	57.493	1.319	.176
		Linearity	706.016	1	706.016	16.202	.000
		Deviation from Linearity	1881.152	44	42.753	.981	.524
Within Groups			2004.517	46	43.576		
Total			4591.685	91			

Tabel ANOVA untuk hubungan antara X2 dan Y menunjukkan nilai signifikansi untuk linearitas adalah kurang dari 0.001, yang lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa ada bukti yang cukup untuk menolak hipotesis nol bahwa hubungan antara X2 dan Y adalah linear, sehingga hubungan ini dapat dianggap tidak linear.

Secara rinci, total *sum of squares* untuk hubungan antara X2 dan Y adalah 4591.685. *Sum of squares* antara kelompok (*Between Groups*) adalah 2587.168 dengan nilai mean square 57.493. Nilai F untuk hubungan antara kelompok ini adalah 1.319 dengan nilai signifikansi 0.176, yang lebih besar dari 0.05, menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kelompok. *Sum of squares* untuk linearitas adalah 706.016 dengan nilai mean square 706.016 dan nilai F 16.202. Nilai signifikansi untuk linearitas adalah kurang dari 0.001, yang menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan. *Sum of squares* untuk deviasi dari linearitas adalah 1881.152 dengan nilai mean square 42.753 dan nilai F 0.981 dengan signifikansi 0.524, yang lebih besar dari 0.05.

Dari hasil uji linearitas ini, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara X1 dan Y bersifat linear, sementara hubungan antara X2 dan Y tidak bersifat linear. Informasi ini penting untuk menentukan model analisis yang sesuai dalam penelitian ini.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.010	4.376		6.630	.000		
	X1	.015	.115	.013	.128	.899	.941	1.063
	X2	-.174	.044	-.395	-3.932	.000	.941	1.063

a. Dependent Variable: Y

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang tinggi antara variabel independen dalam model regresi. Dalam tabel koefisien regresi yang disajikan, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance* untuk variabel X1 dan X2 dianalisis. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* untuk X1 adalah 0.941, yang lebih besar dari 0.1, dan nilai VIF untuk X1 adalah 1.063, yang lebih kecil dari 10. Ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas pada variabel ini. Untuk variabel X2, nilai *Tolerance* juga sebesar 0.941 dan nilai VIF adalah 1.063, yang keduanya menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan pada variabel ini.

Selain itu, tabel koefisien juga menunjukkan nilai koefisien regresi tidak terstandarisasi (B), koefisien regresi terstandarisasi (Beta), standar error (*Std. Error*), nilai t, dan nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel X1 dan X2. Koefisien B untuk X1 adalah 0.015 dengan standar error 0.115, nilai t 0.128, dan nilai signifikansi 0.899, yang menunjukkan bahwa X1 tidak signifikan dalam model regresi ini. Sedangkan koefisien B untuk X2 adalah -0.174 dengan standar error 0.044, nilai t -3.932, dan nilai signifikansi kurang dari 0.001, yang menunjukkan bahwa X2 signifikan dalam model regresi ini.

Konstanta (*Constant*) dalam model regresi ini memiliki koefisien B sebesar 29.010 dengan standar error 4.376. Nilai t untuk konstanta adalah 6.630 dengan nilai signifikansi kurang dari 0.001, yang menunjukkan bahwa konstanta signifikan dalam model regresi ini.

Dari hasil uji multikolinearitas ini, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas yang signifikan antara variabel X1 dan X2, karena nilai *Tolerance* untuk kedua variabel lebih besar dari 0.1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi tidak adanya multikolinearitas yang tinggi di antara variabel independen.

Uji Heterokedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heterokedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.093	2.349		2.168	.033		
	X1	.068	.062	.119	1.097	.276	.941	1.063
	X2	-.026	.024	-.121	-1.116	.267	.941	1.063

a. Dependent Variable: Abs_RES

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual (kesalahan prediksi) dalam model regresi. Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah uji Glejser. Hasil uji Glejser untuk model regresi ini menunjukkan bahwa variabel dependen adalah nilai absolut dari residual (Abs_RES), dengan variabel independen X1 dan X2.

Hasil analisis menunjukkan bahwa konstanta dalam model regresi memiliki koefisien B sebesar 5.093 dengan standar error 2.349. Nilai t untuk konstanta adalah 2.168 dengan nilai signifikansi 0.033, yang menunjukkan bahwa konstanta signifikan dalam model regresi ini. Untuk variabel X1, koefisien B adalah 0.068 dengan standar error 0.062, nilai t sebesar 1.097, dan nilai signifikansi 0.276. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, ini menunjukkan bahwa X1 tidak signifikan dalam model regresi ini. Sedangkan untuk variabel X2, koefisien B adalah -0.026 dengan standar error 0.024, nilai t sebesar -1.116, dan nilai signifikansi 0.267, yang juga menunjukkan bahwa X2 tidak signifikan dalam model regresi ini karena nilai signifikansi lebih

besar dari 0.05.

Selain itu, nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) juga diperiksa untuk memastikan tidak adanya masalah multikolinearitas antara variabel independen. Nilai *Tolerance* untuk X1 dan X2 adalah 0.941, yang lebih besar dari 0.1, dan nilai VIF untuk kedua variabel adalah 1.063, yang lebih kecil dari 10. Ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan antara variabel independen.

Secara keseluruhan, hasil uji Glejser menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang signifikan dalam mempengaruhi nilai absolut residual (*Abs_RES*), dengan nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, karena variabel-variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap varians residual. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas dalam model regresi ini terpenuhi, yang berarti bahwa varians residual adalah konstan dan tidak tergantung pada nilai variabel independen.

Uji Hipotesis

Tabel 6. Hasil *Model Summary*
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.154	.135	6.607

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Hasil uji regresi linear berganda dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen X1 dan X2 terhadap variabel dependen Y. Berdasarkan tabel "*Model Summary*," nilai R adalah 0.392, menunjukkan korelasi sedang antara variabel independen dan dependen. Nilai R Square (R^2) adalah 0.154, yang berarti bahwa 15.4% variasi dalam variabel dependen Y dapat dijelaskan oleh variabel independen X1 dan X2. *Adjusted R Square* adalah 0.135, yang telah disesuaikan untuk jumlah variabel dalam model, menunjukkan bahwa model ini cukup baik dalam menjelaskan variasi data. Standar error dari estimasi adalah 6.607, menunjukkan seberapa besar observasi dalam dataset menyimpang dari garis regresi.

Tabel 7. Anova
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	706.731	2	353.365	8.095	.001 ^b
	Residual	3884.954	89	43.651		
	Total	4591.685	91			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel ANOVA digunakan untuk menguji signifikansi model regresi secara keseluruhan. Nilai F dalam tabel ini adalah 8.095 dengan signifikansi kurang dari 0.001, yang menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan pada level 0.001. Ini berarti bahwa setidaknya satu dari variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 8. *Coefficients*
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.010	4.376		6.630	.000
	X1	.015	.115	.013	.128	.899
	X2	-.174	.044	-.395	-3.932	.000

a. Dependent Variable: Y

Tabel koefisien menunjukkan koefisien regresi tidak terstandarisasi (B), standar error, koefisien regresi terstandarisasi (Beta), nilai t, dan nilai signifikansi (Sig.) untuk masing-masing variabel independen. Koefisien B untuk konstanta adalah 29.010 dengan standar error 4.376, dan

nilai t adalah 6.630 dengan signifikansi kurang dari 0.001, yang menunjukkan bahwa konstanta signifikan dalam model ini. Untuk variabel X1, koefisien B adalah 0.015 dengan standar error 0.115, nilai t adalah 0.128 dengan signifikansi 0.899, yang menunjukkan bahwa X1 tidak signifikan dalam model ini. Sedangkan untuk variabel X2, koefisien B adalah -0.174 dengan standar error 0.044, nilai t adalah -3.932 dengan signifikansi kurang dari 0.001, yang menunjukkan bahwa X2 signifikan dalam model ini.

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, dapat disimpulkan bahwa variabel X2 memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen Y, sedangkan variabel X1 tidak signifikan. Model regresi ini menjelaskan sekitar 15.4% variasi dalam variabel dependen Y, dan tidak ada indikasi masalah multikolinearitas yang signifikan di antara variabel independen.

DISKUSI

Hasil penelitian ini memberikan wawasan penting tentang pengaruh *Empowering leadership* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* di perusahaan *startup* di Indonesia. *Turnover intention* merupakan isu kritis dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di industri *startup* yang sering menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan yang kompeten. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Empowering leadership* dan *turnover intention*, namun *work engagement* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering leadership*) merupakan prediktor penting dari niat karyawan untuk tetap bertahan di Perusahaan (Kim & Beehr, 2020).

Work engagement, yang diukur melalui antusiasme, kebanggaan, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, tidak memiliki dampak signifikan pada *turnover intention* dalam penelitian ini. Karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka mungkin tidak secara langsung mempengaruhi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kim & Beehr (2020) yang menunjukkan bahwa meskipun *work engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja, dampaknya terhadap *turnover intention* mungkin tidak langsung dan bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kondisi kerja dan kesempatan karier.

Sebaliknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Empowering leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor kontekstual yang unik dalam industri *startup* di Indonesia. Kepemimpinan yang memberdayakan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi *turnover intention* secara signifikan. Penelitian sebelumnya oleh Amundsen & Martinsen (2015) menunjukkan bahwa *Empowering leadership* dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi.

Industri *startup* sering kali memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan yang lebih mapan. Karyawan di *startup* mungkin menghadapi tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, jam kerja yang panjang, dan tekanan yang lebih besar, yang dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Penelitian oleh (Murnieks et al., 2014) menunjukkan bahwa sifat dinamis dan seringkali tidak terduga dari lingkungan *startup* dapat mempengaruhi tingkat stres dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi *turnover intention*.

Analisis regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Empowering leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan koefisien regresi negatif. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *Empowering leadership* yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Penemuan ini sejalan dengan teori keterikatan kerja (*job embeddedness theory*) yang mengemukakan bahwa keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat mengurangi keinginan mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Walumbwa et al., 2010). Teori ini menekankan pentingnya faktor-faktor seperti keterlibatan dalam tugas kerja, hubungan sosial di tempat kerja, dan

kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan budaya organisasi dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Sebaliknya, *work engagement* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dalam model regresi. Meskipun keterlibatan kerja dapat meningkatkan otonomi dan kepercayaan diri karyawan, dampaknya terhadap *turnover intention* mungkin tidak langsung. Penelitian oleh (Lee et al., 2020) menunjukkan bahwa efek *work engagement* mungkin lebih terlihat dalam jangka panjang melalui peningkatan kinerja dan inovasi karyawan, namun tidak selalu tercermin dalam niat langsung untuk tetap atau meninggalkan perusahaan.

Selain itu, penting untuk mempertimbangkan peran faktor-faktor kontekstual lainnya yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, seperti kondisi ekonomi, peluang kerja di pasar, dan kebijakan sumber daya manusia di perusahaan. Penelitian oleh Rubenstein et al., (2018) menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk peluang karier, kompensasi, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Dalam konteks *startup* di Indonesia, faktor-faktor ini mungkin memainkan peran penting dalam keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa perusahaan *startup* perlu fokus pada strategi untuk meningkatkan *Empowering leadership* sebagai upaya untuk mengurangi *turnover intention*. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan peluang pengembangan karier, dan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bailey et al. (2017) yang menunjukkan bahwa investasi dalam keterlibatan karyawan dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi organisasi melalui peningkatan retensi karyawan dan kinerja organisasi.

Meskipun *work engagement* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini, penting bagi manajer di *startup* untuk tetap menerapkan strategi yang meningkatkan keterlibatan karyawan. *Work engagement* dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, mendorong inovasi, dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Albrecht & Andreetta, 2011). Dalam jangka panjang, ini dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang kuat dan kohesif, yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover intention*.

Dalam penelitian ini, juga ditemukan bahwa variabel *Empowering leadership* memiliki koefisien determinasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan *work engagement*, menunjukkan bahwa *Empowering leadership* lebih relevan dalam konteks *turnover intention* di *startup*. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan *Empowering leadership*, seperti program pelatihan kepemimpinan, mentoring, dan pengembangan keterampilan manajerial, dapat lebih efektif dalam mengurangi *turnover intention* dibandingkan dengan intervensi yang hanya berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan.

Ke depan, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di industri *startup*, termasuk variabel-variabel lain seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *work-life balance*. Penelitian longitudinal juga dapat membantu memahami bagaimana perubahan dalam *Empowering leadership* dan *work engagement* mempengaruhi *turnover intention* dari waktu ke waktu. Penelitian oleh Hom et al. (2017) menekankan pentingnya pendekatan jangka panjang dalam studi *turnover intention* untuk menangkap dinamika perubahan perilaku karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Selain itu, studi perbandingan antara industri *startup* di berbagai negara dapat memberikan wawasan tentang bagaimana konteks budaya dan ekonomi mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian oleh (Meyer et al., 2012) tentang dimensi budaya menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya seperti kolektivisme versus individualisme dan tingkat ketidakpastian dapat mempengaruhi perilaku kerja dan *turnover intention*. Studi perbandingan internasional dapat membantu mengidentifikasi strategi yang efektif untuk mengurangi *turnover intention* yang sesuai dengan konteks budaya masing-masing negara.

Selain aspek-aspek yang telah dibahas, penting juga untuk mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor personal seperti usia, *gender*, dan pengalaman kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh (Lee et al., 2020) menunjukkan bahwa faktor-faktor demografis dapat

mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap atau meninggalkan perusahaan. Misalnya, karyawan yang lebih muda mungkin lebih cenderung untuk mencari peluang baru dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua, yang mungkin lebih mencari stabilitas dalam karier mereka.

Penggunaan teknologi dan fleksibilitas kerja juga dapat mempengaruhi *turnover intention* di industri *startup*. Penelitian oleh Golden et al. (2016) menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam bekerja, seperti opsi untuk bekerja dari rumah atau jadwal kerja yang fleksibel, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention*. *Startup* yang dapat menyediakan fleksibilitas kerja bagi karyawan mereka mungkin memiliki keuntungan dalam mempertahankan talenta terbaik.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya komunikasi efektif dalam organisasi. Penelitian oleh Men (2017) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover intention*. *Startup* harus memastikan bahwa saluran komunikasi terbuka dan transparan, serta karyawan merasa didengar dan dihargai.

Selain itu, pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan dapat memainkan peran penting dalam mengurangi *turnover intention*. Penelitian oleh Newman et al. (2017) menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Program penghargaan yang efektif dapat mencakup penghargaan formal seperti bonus dan promosi, serta penghargaan informal seperti ucapan terima kasih dan pengakuan atas kerja keras.

Kebijakan pengembangan karier dan pelatihan juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian oleh Huang dan Su (2016) menunjukkan bahwa peluang pengembangan karier yang jelas dan program pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mengurangi *turnover intention*. *Startup* harus berinvestasi dalam pengembangan karier karyawan mereka untuk menciptakan jalur karier yang menarik dan memastikan karyawan merasa bahwa mereka memiliki masa depan di perusahaan.

Kesimpulannya, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika *turnover intention* di perusahaan *startup* di Indonesia. Dengan fokus pada *Empowering leadership* sebagai faktor kunci yang mempengaruhi *turnover intention*, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Meskipun *work engagement* tidak menunjukkan pengaruh signifikan, tetap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan melibatkan karyawan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* dan untuk mengembangkan model intervensi yang lebih komprehensif dan kontekstual.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Empowering leadership* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di perusahaan *startup* di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Empowering leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sementara *work engagement* tidak menunjukkan pengaruh signifikan.

Empowering leadership terbukti sebagai faktor yang dapat mengurangi *turnover intention*. Hal ini disebabkan oleh kemampuan kepemimpinan yang memberdayakan dalam meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, *work engagement*, meskipun penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa intervensi untuk mengurangi *turnover intention* sebaiknya difokuskan pada peningkatan *Empowering leadership* dalam organisasi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan artikel ini. Tentu penulisan artikel ini masih jauh dari kata sempurna sehingga penulis menerima segala kritik, saran dan masukan dari pihak mana pun. Semoga karya yang penulis hasilkan ini dapat bermanfaat.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Arthur Immanuel Listyasandy tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services, 24*(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 22*(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381–393.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Center., P. R. (2019). *Gen Z, Millennials, Gen X, Baby Boomers: Understanding your generations*. <https://www.pewresearch.org/>
- Hartono, B., & Hartijasti, Y. (2019). Work engagement as a mediator between leadership styles and turnover intention. *Journal of Organizational Change Management, 32*(3), 338–350. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0086>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *International Journal of Human Resource Management, 31*(6), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2020). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior, 41*(3), 289–314. <https://doi.org/10.1002/job.2435>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2012). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2014). Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs. *Journal of Management, 40*(6), 1583–1606. <https://doi.org/10.1177/0149206311433855>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to College*.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking, 22*(6), 119–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>

-
- Sofia, M., Pratiwi, R. A. I., Tan, F., Bachtiar, N., Putra, F. P., & Hidayat, M. (2021). Modal Ventura Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(2), 159–166. <https://doi.org/10.37859/jae.v11i2.2775>
- Suryana, D., & Hadiguna, R. A. (2018). *Ekosistem startup di Indonesia*. Penerbit ITB.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>