PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*: PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GEN Z

SKRIPSI

Ditulis oleh:

Nama	: Irfan Pangestu
Nomor Mahasiswa	: 22311471
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2026

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*: PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GEN Z

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1
di jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama	: Irfan Pangestu
Nomor Mahasiswa	: 22311471
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Dengan ini saya, Irfan Pangestu menyatakan dalam skripsi ini yang berjudul: Pengaruh *Tranformational Leadership* terhadap *Turnover Intenntion*: Peran Mediasi *Psychological Safety* dan *Work Engagement* pada Karyawan Gen Z, tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka sanggup menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 22 Juni 2026

Irfan Pangestu

22311471

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh *Tranformational Leadership* terhadap *Turnover Intenntion*: Peran Mediasi *Psychological Safety* dan *Work Engagement* pada Karyawan Gen Z

Diajukan oleh:

Nama	: Irfan Pangestu
Nomor Mahasiswa	: 22311471
Program studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 22 Juni 2026
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing

Muafi, Prof., Dr., M.Si

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

NO.: 3998/DEK/10/Prodi.Mj/VI/2026

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Ganjil 2025/2026, Rabu 01 Juli 2026, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama	: Irfan Pangestu
No. Mahasiswa	: 22311471
Judul Tugas Akhir	:Pengaruh Transformational Leadership terhadap Turnover Intention: Peran Mediasi Psychological Safety dan Work Engagement pada Karyawan Gen Z
Pembimbing	: Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai	: A-
Referensi	: Layak ditampilkan di Perpustakaan
Tim Penguji:	
Ketua Tim	: Suhartini, Dra., M.Si.
Anggota Tim	: Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Yogyakarta, 01 Juli 2026

Ketua Program Studi Manajemen,

Abdur Rafik, SE., M.Sc.

NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP TURNOVER INTENTION:
PERAN MEDIASI PSYCHOLOGICAL SAFETY DAN WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN GEN Z

Disusun oleh : Irfan Pangestu

Nomor Mahasiswa : 22311471

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus hari ini, tanggal:
Rabu 01 Juli 2026

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

Pengaruh *Tranformational Leadership* terhadap *Turnover Intenntion*: Peran Mediasi *Psychological Safety* dan *Work Engagement* pada Karyawan Gen Z

Irfan Pangestu

Universitas Islam Indonesia

Email: pangestuirfan14@gmail.com

ABSTRAK

Tingginya turnover intention pada karyawan Generasi Z menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap turnover intention dengan peran mediasi psychological safety dan work engagement pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor jasa di Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada 293 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap psychological safety, work engagement, dan turnover intention. Selain itu, psychological safety dan work engagement terbukti memediasi hubungan antara transformational leadership dan turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan transformational leadership yang efektif dapat membantu menurunkan turnover intention melalui peningkatan rasa aman psikologis dan keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model turnover intention pada karyawan Generasi Z serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan dan mempertahankan tenaga kerja.

Kata kunci: *Transformational Leadership, Psychological Safety, Work Engagement, Turnover Intention*, Generasi Z

The Effect of Transformational Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Safety and Work Engagement Among Generation Z Employees

Irfan Pangestu

Universitas Islam Indonesia

Email: pangestuirfan14@gmail.com

ABSTRACT

High turnover intention among Generation Z employees has become a significant challenge for organizations in retaining qualified human resources. This study aims to examine the effect of transformational leadership on turnover intention, with psychological safety and work engagement serving as mediating variables among Generation Z employees working in the service sector in Yogyakarta City, Special Region of Yogyakarta. This study employed a quantitative approach using a survey method through the distribution of online questionnaires to 293 respondents who met the research criteria. The data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method.

The results indicate that transformational leadership has a significant effect on psychological safety, work engagement, and turnover intention. Furthermore, psychological safety and work engagement were found to mediate the relationship between transformational leadership and turnover intention. These findings suggest that the effective implementation of transformational leadership can help reduce turnover intention by enhancing employees' psychological safety and work engagement. This study contributes theoretically to the development of a turnover intention model among Generation Z employees and provides practical implications for organizations in designing leadership strategies that foster positive psychological conditions and improve employee retention.

Keywords: *Transformational Leadership, Psychological Safety, Work Engagement, Turnover Intention, Generation Z.*

MOTTO

“Dan orang-orang yang bersungguh-sungguh di jalan Kami, pasti akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami.”

(QS. Al-'Ankabut: 69)

“Dan bersabarlah, karena sesungguhnya Allah tidak menyia-nyiakan pahala orang-orang yang berbuat baik.”

(QS. Hud:115)

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”

(QS. An-Najm: 39)

“Ketahuilah bahwa kemenangan datang bersama kesabaran, kelapangan datang bersama kesempitan, dan bersama kesulitan ada kemudahan.”

(HR. Ahmad, at-Tirmidzi)

“Melamban bukanlah hal yang tabu. Kadang itu yang kau butuh, bersandar hibahkan bebanmu. Tak perlu kau berhenti kurasi. Ini hanya sementara, bukan ujung dari rencana. Jalanmu kan sepanjang niatmu. Simpan tegar dalam hati, dua sembilan kau trus mencari”

(Perunggu - 33x)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT, karya sederhana ini saya persembahkan kepada:

Untuk diri saya sendiri.

Terima kasih telah memilih untuk tetap bertahan ketika keadaan tidak selalu mudah. Terima kasih karena terus melangkah di tengah lelah, ragu, dan berbagai proses yang harus dilalui. Skripsi ini bukan sekadar akhir dari sebuah perjalanan akademik, tetapi menjadi pengingat bahwa setiap doa, kesabaran, dan ikhtiar yang diiringi tawakal tidak pernah berakhir sia-sia.

Untuk Bapak dan Ibu tercinta.

Terima kasih atas doa yang tak pernah putus, kasih sayang yang tak pernah berkurang, serta pengorbanan yang tak pernah meminta balasan. Setiap langkah yang saya tempuh tidak pernah lepas dari rida dan dukungan Bapak dan Ibu. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, dan kebahagiaan kepada Bapak dan Ibu. Karya sederhana ini saya persembahkan sebagai wujud cinta, hormat, dan terima kasih yang tak terhingga.

Untuk keluarga tercinta.

Terima kasih atas doa, dukungan, dan kepercayaan yang selalu menguatkan saya. Semoga Allah SWT senantiasa menjaga dan melimpahkan keberkahan kepada kita semua.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, kasih sayang, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*: Peran Mediasi *Psychological Safety* dan *Work Engagement*" dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman. Semoga kita termasuk golongan yang memperoleh syafaat beliau di yaumul akhir. Aamiin.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari doa, bantuan, bimbingan, motivasi, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat, kesehatan, kekuatan, kemudahan, dan pertolongan kepada penulis dalam setiap proses kehidupan, khususnya selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran. Terima kasih atas ilmu, arahan, motivasi, serta nasihat kehidupan yang tidak hanya memperkaya pengetahuan akademik, tetapi juga memberikan pembelajaran berharga dalam menjalani kehidupan.
3. Pimpinan Universitas Islam Indonesia, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Manajemen, serta seluruh dosen yang telah memberikan kesempatan, fasilitas, ilmu pengetahuan, pengalaman, dan bimbingan

kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Islam Indonesia.

4. Kedua orang tua tercinta, Bapak dan Ibu. Terima kasih atas setiap doa yang tidak pernah putus, kasih sayang yang tidak pernah berkurang, serta pengorbanan yang tidak pernah meminta balasan. Meskipun tidak berkesempatan mengenyam pendidikan tinggi, Bapak dan Ibu selalu menjadikan pendidikan sebagai prioritas bagi anak-anaknya. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, umur yang penuh keberkahan, dan kebahagiaan kepada Bapak dan Ibu. Semoga setiap pencapaian yang diraih penulis dapat menjadi salah satu alasan untuk menghadirkan senyum bangga di wajah Bapak dan Ibu.
5. Seluruh keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, perhatian, dan semangat sehingga penulis mampu menyelesaikan perjalanan akademik ini.
6. Seluruh responden penelitian yang telah meluangkan waktu dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini sehingga proses penelitian dapat terlaksana dengan baik.
7. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJM) FBE UII, *Entrepreneur Community* (EC) FBE UII, UKM Karate UII, UII *Excellent Community*, serta seluruh organisasi yang pernah menjadi tempat penulis belajar, bertumbuh, mengembangkan kepemimpinan, dan memperoleh pengalaman yang sangat berharga selama masa perkuliahan.
8. Sahabat seperjuangan, khususnya Yofie, Rama, Munir, Ali, dan Reno. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan yang penuh cerita, saling menguatkan dalam suka maupun duka, serta selalu menghadirkan semangat di setiap proses yang telah dilalui bersama.

9. Seluruh teman-teman dam semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas setiap doa, bantuan, dukungan, dan kebersamaan yang telah diberikan selama masa perkuliahan maupun proses penyusunan skripsi ini.

10. Sabilla Ayudya Putri. Terima kasih telah menjadi bagian yang begitu berarti dalam perjalanan ini. Terima kasih atas doa yang tak pernah putus, kesabaran yang tak pernah habis, serta kehadiran yang selalu menguatkan di setiap proses yang penulis lalui. Terima kasih karena selalu percaya ketika penulis mulai meragukan diri sendiri, selalu mendengarkan setiap keluh kesah tanpa lelah, dan tetap memilih untuk berjalan bersama di tengah segala keterbatasan. Semoga Allah SWT senantiasa menjaga setiap langkah yang kita tempuh, melimpahkan keberkahan dalam setiap ikhtiar, serta mengizinkan kita untuk terus bertumbuh menjadi pribadi yang lebih baik.

11. Terakhir, kepada diri saya sendiri, Irfan Pangestu. Terima kasih telah memilih untuk tetap bertahan di setiap fase yang tidak mudah, berani menghadapi rasa takut, serta tidak menyerah ketika keadaan terasa berat. Skripsi ini bukan hanya akhir dari sebuah perjalanan akademik, tetapi menjadi pengingat bahwa setiap doa, kesabaran, dan ikhtiar yang diiringi tawakal tidak pernah berakhir sia-sia. Semoga langkah kecil hari ini menjadi awal dari perjalanan panjang untuk terus belajar, berkarya, dan memberikan manfaat bagi banyak orang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Semoga setiap proses yang telah dilalui dalam penyusunan skripsi ini menjadi bagian dari ikhtiar yang bernilai ibadah di sisi Allah SWT.

Wassalamu’alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....**Error! Bookmark not defined.**
HALAMAN PENGESAHAN..... i
ABSTRAK..... v
MOTTO vii
HALAMAN PERSEMBAHAN viii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI..... xii
DAFTAR TABEL..... xiv
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN..... xvi
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Pertanyaan Penelitian 8
1.4 Tujuan Penelitian..... 8
1.5 Manfaat Penelitian..... 9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA..... 12
2.1 Landasan Teori 12
2.2 Transformational Leadership..... 14
2.3 Psychological Safety 16
2.4 Work Engagement..... 19
2.5 Turnover Intention..... 20
2.6 Penelitian terdahulu..... 23
2.7 Kerangka Penelitian 37
2.8 Formulasi Hipotesis..... 37
BAB 3 METODE PENELITIAN..... 45
3.1 Pendekatan Penelitian..... 45
3.2 Lokasi Penelitian 45
3.3 Desain Penelitian..... 46
3.4 Populasi 47
3.5 Sampel..... 48

3.6 Variabel Penelitian 49
3.7 Definisi Operasional 50
3.8 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 54
3.9 Metode Analisis Data 55
3.10 Uji Validitas 58
3.11 Uji Reliabilitas 58
3.12 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) 59
3.13 Uji Hipotesis 60
3.14 Uji Efek Mediasi 61
BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN 63
4.1 Pengumpulan Data 63
4.2 Analisis Deskriptif 64
4.3 Analisis Statistik Inferensial 83
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian 105
BAB V PENUTUP 116
5.1 Kesimpulan 116
5.2 Saran 118
DAFTAR PUSTAKA 121

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional 54

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner 63
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 64
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia 65
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja 66
Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Sektor Pekerjaan 67
Tabel 4. 6 Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan 68
Tabel 4. 7 Karakteristik Responden Dominan 69
Tabel 4. 8 Kategori Kelas Interval 72
Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel Transformational Leadership 72
Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Variabel Psychological Safety 74
Tabel 4. 11 Analisis Deskriptif Variabel Work Engagement 77
Tabel 4. 12 Analisis Deskriptif Variabel Turnover Intention 79
Tabel 4. 13 Hasil Rekapitulasi Variabel Dominan 81
Tabel 4. 14 Analisis Validitas Konvergen - Outer Loadings 85
Tabel 4. 15 *Average Variance Extracted* (AVE) 86
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion) .. 87
Tabel 4. 17 Hasil Pengujian Cross Loading 89
Tabel 4. 18 Hasil Analisis Cronbach's Alpha 91
Tabel 4. 19 Hasil Uji Kolinearitas (Inner Model VIF) 93
Tabel 4. 20 Hasil Pengujian R-Square 96
Tabel 4. 21 Hasil Pengujian f-square (f^2) 98
Tabel 4. 22 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung 100
Tabel 4.23 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung 103
Tabel 4. 24 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis 104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian 37

Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Bootstrapping..... 103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 128
Lampiran 2 Karakteristik Responden 134
Lampiran 3 Hasil Pengujian Bootsstapping 137
Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian 138
Lampiran 5 Biodata Peneliti 139

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Karyawan tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh organisasi lain (Saufi *et al*., 2023; Rasheed *et al*., 2020). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu mengelola serta mempertahankan karyawan yang kompeten guna mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan (Saleem *et al*., 2021). Namun demikian, salah satu permasalahan utama yang sering dihadapi organisasi adalah tingginya tingkat *turnover intention*, yang menjadi isu penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern (Saleem *et al*., 2021). *Turnover intention* merujuk pada keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan di tempat lain, serta merupakan indikator awal dari perilaku keluar secara aktual (Saufi *et al*., 2023; Rasheed *et al*., 2020). Tingginya *turnover intention* dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya stabilitas operasional, serta menurunnya kinerja dan produktivitas organisasi (Saleem *et al*., 2021). Selain itu, kehilangan karyawan yang kompeten juga dapat berdampak pada penurunan reputasi dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan (Saufi *et al*., 2023). Dengan demikian, fenomena *turnover intention* menjadi isu krusial yang perlu mendapatkan perhatian serius dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Fenomena *turnover intention* pada karyawan, khususnya Generasi Z, menunjukkan tren yang semakin mengkhawatirkan dan menjadi tantangan serius bagi organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa probabilitas *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia dapat mencapai 68% (Nami & Prianthara, 2024). Selain itu, survei lain mengungkapkan bahwa sekitar 69% karyawan Generasi Z memiliki rencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dekat, yang mencerminkan tingginya tingkat ketidakstabilan tenaga

kerja pada generasi ini (Fathan & Sary, 2025). Fenomena tersebut juga didukung oleh bukti empiris dalam praktik organisasi, di mana lebih dari 60% karyawan yang mengundurkan diri pada salah satu perusahaan perbankan di Indonesia berasal dari kelompok Generasi Z (Armayani & Soemaryani, 2025). Bahkan, sekitar 57,3% karyawan Generasi Z diketahui berpindah pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun, yang menunjukkan rendahnya tingkat retensi karyawan pada generasi ini (Manggala & Siswanto, 2024). Oleh karena itu, fenomena *turnover intention* pada Generasi Z tidak lagi dapat dipandang sebagai isu individual semata, melainkan telah menjadi permasalahan strategis yang memerlukan perhatian serius dari organisasi dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif.

Fenomena tingginya *turnover intention* juga menjadi perhatian di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), khususnya kota Yogyakarta yang memiliki sektor jasa sebagai salah satu penggerak utama perekonomian daerah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) DIY, pada Februari 2026 jumlah penduduk yang bekerja mencapai 2,21 juta orang, dengan sektor perdagangan besar dan eceran sebagai penyerap tenaga kerja terbesar kedua setelah sektor pertanian, yaitu sebesar 16,08% dari total tenaga kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sektor jasa memiliki peran strategis dalam penyerapan tenaga kerja di DIY sehingga keberlangsungan sumber daya manusia menjadi faktor penting bagi organisasi. Di sisi lain, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DIY mengungkapkan bahwa sekitar 70% pencari kerja di DIY didominasi oleh Generasi Z, sehingga kelompok generasi ini menjadi bagian penting dalam dinamika pasar tenaga kerja di Yogyakarta.

Besarnya proporsi tenaga kerja Generasi Z di Yogyakarta diikuti dengan meningkatnya perhatian akademisi terhadap fenomena *turnover intention* pada kelompok tersebut. Berbagai penelitian di Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa *turnover intention* masih menjadi isu yang relevan pada karyawan Generasi Z, di antaranya penelitian Ulviana, (2025) terhadap 96 karyawan Generasi Z di DIY yang mengkaji pengaruh kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karier terhadap *turnover intention*, serta penelitian Mubarok,

(2025) pada karyawan Generasi Z di Yogyakarta yang membuktikan bahwa beban kerja dan *job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan berpindah kerja pada karyawan Generasi Z di Yogyakarta masih menjadi permasalahan yang memerlukan perhatian organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor jasa Kota Yogyakarta menjadi relevan untuk dilakukan, khususnya dengan mengkaji peran *transformational leadership*, *psychological safety*, dan *work engagement* sebagai faktor yang dapat menjelaskan serta menekan kecenderungan tersebut.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa perhatian terhadap karyawan Generasi Z menjadi semakin penting, mengingat kelompok generasi ini mulai mendominasi komposisi tenaga kerja, termasuk pada sektor jasa di Kota Yogyakarta Nami & Prianthara, (2024). Sebagai generasi yang lahir dan tumbuh di era digital, Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga memengaruhi perilaku mereka dalam dunia kerja, termasuk kecenderungan untuk melakukan *turnover* (Schroth, 2019). Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), kesempatan untuk berkembang, serta lingkungan kerja yang suportif dan menghargai kontribusi individu (Safirah & Widigdo, 2025). Apabila harapan tersebut tidak terpenuhi, Generasi Z cenderung lebih mudah mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya (Nami & Prianthara, 2024). Penelitian juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, kondisi psikologis, dan tingkat keterlibatan kerja merupakan aspek penting yang memengaruhi *turnover* intention pada karyawan Generasi Z (Setiabudi, 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan manajemen yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, aman secara psikologis, dan mendorong keterlibatan kerja yang tinggi guna meningkatkan loyalitas serta menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Dalam upaya menekan tingginya *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik unik, organisasi perlu

memperhatikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini berperan penting adalah *transformational leadership*, yang mampu memengaruhi perilaku karyawan melalui inspirasi, motivasi, serta hubungan interpersonal yang positif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, di mana kepemimpinan yang efektif dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Xiong *et al*., 2023). Namun demikian, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel lain, sehingga menimbulkan inkonsistensi dalam hasil penelitian (Qi *et al*., 2022). Lebih lanjut, studi menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention* seringkali dimediasi oleh faktor-faktor psikologis dan organisasi, seperti *person-organization fit* dan persepsi dukungan organisasi, yang berperan dalam menjelaskan mekanisme hubungan tersebut secara lebih komprehensif (Jun *et al*., 2023; Xiong *et al*., 2023). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih mendalam dengan melibatkan variabel mediasi untuk memahami hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention* secara lebih utuh.

Menindaklanjuti perlunya variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention*, *psychological safety* menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan. *Psychological safety* mengacu pada kondisi di mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan pendapat, mengambil risiko interpersonal, serta tidak takut terhadap konsekuensi negatif dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan yang efektif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety*, sehingga mendorong munculnya perilaku kerja yang positif. Penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti rasa aman dalam bekerja memiliki peran signifikan dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk dalam menurunkan *turnover intention* (Hebles *et al*., 2022). Selain itu, studi lain juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui variabel psikologis yang

berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut (Jun *et al*., 2023; Zeng *et al*., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan perilaku karyawan, sehingga keberadaannya menjadi krusial dalam upaya menekan tingkat *turnover intention* dalam organisasi.

Selain *psychological safety*, faktor lain yang turut berperan dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan perilaku karyawan adalah *work engagement*. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, yang berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi serta memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan (Thahrim *et al*., 2025). Hal ini didukung oleh temuan bahwa *work engagement* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, di mana karyawan yang lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya akan lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari organisasi (Ntseke *et al*., 2022). Di sisi lain, work engagement juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, khususnya *transformational leadership* yang mampu meningkatkan motivasi, memberikan dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif bagi karyawan sehingga mendorong keterikatan kerja yang lebih tinggi (Thahrim *et al*., 2025). Penelitian pada generasi milenial dan Gen Z juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *work engagement* secara signifikan berkontribusi dalam menurunkan turnover intention (Khalilah & Amalia, 2024). Dengan demikian, *transformational leadership* tidak hanya berperan langsung dalam menekan *turnover intention*, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *work engagement* sebagai mekanisme mediasi yang penting, terutama pada karyawan generasi baru (Xiong *et al*., 2023).

Lebih lanjut, *work engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh kondisi psikologis yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja, khususnya *psychological safety*. *Psychological safety*

menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk mengekspresikan ide, berpartisipasi aktif, serta mengambil inisiatif tanpa takut terhadap konsekuensi negatif, sehingga mampu mendukung terciptanya keterlibatan kerja yang lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety* dapat meningkatkan partisipasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Rabiul *et al*., 2024). Selain itu, *psychological safety* juga terbukti berkontribusi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendorong antusiasme dan dedikasi karyawan dalam bekerja (Firdiani & Fahlevi, 2025; Yuan *et al*., 2024). Dengan demikian, *psychological safety* menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kualitas hubungan kerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *transformational leadership*, *work engagement*, dan *turnover intention*, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diperhatikan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa *transformational leadership* berperan dalam meningkatkan *work engagement* serta memengaruhi *turnover intention*, termasuk pada karyawan Generasi Z (Jasmine & Utomo, 2024). Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih mengkaji hubungan antarvariabel secara parsial dan belum mengintegrasikan *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi secara simultan dalam satu model penelitian yang komprehensif (Mohase et al., 2025). Selain itu, hasil penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* juga menunjukkan inkonsistensi, di mana pengaruh tersebut tidak selalu signifikan secara langsung dan diduga dipengaruhi oleh berbagai mekanisme psikologis yang belum sepenuhnya dieksplorasi (Rakhmat & Sibarani, 2025; Xiong et al., 2023). Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian yang mengintegrasikan *psychological* safety dan *work engagement* sebagai variabel mediasi secara simultan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini penting untuk dilakukan karena diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini berupaya mengembangkan model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan mengintegrasikan *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi secara simultan, sehingga dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai perilaku kerja karyawan Generasi Z (Xiong *et al*., 2023). Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, serta menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membantu organisasi mempertahankan talenta dan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang (Rabiul *et al*., 2024; Thahrim *et al*., 2025).

1.2 Rumusan Masalah

Tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan Generasi Z menunjukkan adanya permasalahan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia di era kerja modern. Karakteristik Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja yang positif, menuntut organisasi untuk mampu mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih adaptif. Dalam konteks organisasi modern, tantangan tersebut semakin kompleks karena perubahan dinamika kerja yang dapat memengaruhi kondisi psikologis dan keterlibatan karyawan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berperan penting dalam memengaruhi perilaku karyawan, termasuk dalam menurunkan *turnover intention*. Namun, hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung dan seringkali melibatkan mekanisme psikologis seperti *psychological safety* serta kondisi keterikatan kerja (*work engagement*). Meskipun

demikian, penelitian yang mengkaji hubungan tersebut secara simultan, khususnya pada karyawan Generasi Z, masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana peran kepemimpinan dalam memengaruhi *turnover intention* melalui faktor psikologis dan keterlibatan kerja.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *psychological safety* pada karyawan Generasi Z?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z?
3. Apakah *psychological safety* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?
4. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?
5. Apakah *transformational leadership* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?
6. Apakah *psychological safety* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?
7. Apakah *work engagement* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti serta

mengidentifikasi mekanisme mediasi yang terjadi dalam model penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *psychological safety* pada karyawan Generasi Z.
2. Untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z.
3. Untuk menganalisis pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z
4. Untuk menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
6. Untuk menganalisis peran *psychological safety* dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
7. Untuk menganalisis peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna baik dari sisi teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan penerapan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam

memahami perilaku karyawan di era kerja modern. Hasil penelitian ini memperkaya kajian ilmiah dengan mengintegrasikan *transformational leadership*, *psychological safety*, dan *work engagement* dalam menjelaskan *turnover intention* melalui suatu model yang lebih komprehensif. Dengan menguji hubungan antar variabel serta peran mediasi yang terjadi, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang mendasari pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku karyawan, sehingga tidak hanya memperkuat teori yang telah ada, tetapi juga memperluas perspektif konseptual dalam menjelaskan dinamika hubungan antar variabel tersebut.

Selain itu, penelitian ini turut berkontribusi dalam memperluas literatur mengenai perilaku kerja Generasi Z yang masih relatif terbatas, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada generasi tersebut. Dengan menghadirkan konteks organisasi modern yang dinamis, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam memahami interaksi antara kepemimpinan, kondisi psikologis, dan keterlibatan kerja dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan dinamis. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model penelitian yang lebih luas serta memperdalam kajian terkait hubungan antara *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention.*

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajer sumber daya manusia, pimpinan organisasi, serta praktisi HR dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif melalui penerapan *transformational leadership* yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan serta menekan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, penelitian ini memberikan pemahaman mengenai pentingnya peran kepemimpinan

dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif melalui peningkatan *psychological safety* dan *work engagement* karyawan.

Lebih lanjut, penelitian ini menekankan pentingnya *psychological safety* sebagai kondisi yang memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi aktif, menyampaikan ide, serta mengambil inisiatif tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Kondisi tersebut akan mendorong peningkatan *work engagement* yang berperan penting dalam mempertahankan karyawan. Dalam konteks organisasi modern, penelitian ini juga memberikan wawasan mengenai pentingnya komunikasi, dukungan, serta hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan dalam menjaga keterhubungan dan keterlibatan kerja. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu meningkatkan loyalitas karyawan, mempertahankan talenta terbaik, serta menjaga keberlanjutan kinerja di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

BAB 2
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory (SET) merupakan teori yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran sumber daya yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana individu cenderung membalas perlakuan yang diterima dengan respons yang sepadan. Dalam konteks organisasi, hubungan antara karyawan dan organisasi berkembang melalui interaksi berkelanjutan yang menciptakan kewajiban timbal balik serta hubungan berbasis kepercayaan dan komitmen. Pertukaran dalam organisasi tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup aspek sosial seperti dukungan, kepercayaan, dan loyalitas, sehingga kualitas hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memperlakukan karyawan yang kemudian direspons melalui sikap dan perilaku tertentu (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Perkembangan terbaru menunjukkan bahwa SET tetap relevan dalam menjelaskan perilaku organisasi modern dengan menekankan peran pertukaran sosial dan psikologis yang lebih kompleks. Interaksi yang berulang dapat membentuk kewajiban moral dan emosional, serta menciptakan hubungan yang bersifat interdependen dan membangun ekspektasi timbal balik dalam jangka panjang (Saufi *et al*., 2023; Cortez& Johnston, 2020). Dalam penelitian ini, *transformational leadership* dipandang sebagai bentuk perlakuan positif dari organisasi melalui peran pemimpin dalam memberikan dukungan, perhatian, dan kepercayaan kepada karyawan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk membalas dengan meningkatkan *work engagement* serta menurunkan *turnover intention*, sekaligus membentuk *psychological safety* sebagai rasa aman dalam mengekspresikan diri di lingkungan kerja.

2.1.2 *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*

Job Demands-Resources (JD-R) *Theory* menjelaskan bahwa kesejahteraan dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). *Job demands* merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis yang tinggi dan berpotensi menimbulkan kelelahan, sedangkan *job resources* mencakup faktor-faktor yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan individu. Teori ini menekankan dua proses utama, yaitu *health impairment process*, di mana tuntutan kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan dan perilaku negatif, serta *motivational process*, di mana ketersediaan sumber daya kerja mampu meningkatkan motivasi dan *work engagement* karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, perkembangan terbaru menunjukkan bahwa *job resources* juga berperan dalam mereduksi dampak negatif dari *job demands* serta meningkatkan kesejahteraan psikologis dalam konteks organisasi modern (Demerouti & Bakker, 2023).

Penelitian empiris terbaru juga memperkuat bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam kerangka JD-R, baik sebagai sumber daya kerja maupun faktor yang memengaruhi hubungan antara *job demands* dan *job resources*. Kepemimpinan dapat secara langsung memengaruhi ketersediaan sumber daya kerja, memoderasi dampak tuntutan kerja terhadap kesejahteraan karyawan, serta mendorong perilaku positif seperti *job crafting* dan peningkatan keterlibatan kerja (Tummers & Bakker, 2021). Dalam penelitian ini, *transformational leadership* dan *psychological safety* dipandang sebagai bentuk *job resources* yang mampu meningkatkan kondisi psikologis karyawan. Ketersediaan sumber daya tersebut mendorong meningkatnya *work engagement* sebagai respons positif karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi dalam menurunkan *turnover intention* karena karyawan merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi.

2.2 Transformational Leadership

2.2.1 Definisi *Transformational Leadership*

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Bass, (1999), yang mendefinisikan *transformational leadership* sebagai proses di mana pemimpin meningkatkan kesadaran dan motivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi (Bandura, 1986). Selanjutnya, Avolio, (2013) menjelaskan bahwa *transformational leadership* mampu mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual. Kedua pandangan ini menekankan bahwa *transformational leadership* tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses pengembangan individu (Avolio, 2013).

Dalam perkembangan terbaru, penelitian empiris menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai sikap kerja karyawan. Penelitian oleh Bader *et al*., (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berperan dalam meningkatkan *work engagement* melalui peningkatan kondisi psikologis positif karyawan. Selain itu, penelitian oleh Grolleau *et al*., (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety*, sehingga karyawan lebih berani untuk berkontribusi dan berinovasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, penelitian ini menggunakan perspektif bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi aspek kognitif, emosional, dan perilaku karyawan untuk meningkatkan keterlibatan kerja serta menurunkan *turnover intention*.

2.2.2 Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Avolio, (2013), *transformational leadership* terdiri dari empat indikator utama yang dikenal sebagai *four I's*, yaitu:

1. *Idealized Influence* : Pemimpin bertindak sebagai *role model* yang dihormati dan dipercaya oleh karyawan. Dimensi ini mencerminkan integritas, etika, dan komitmen pemimpin yang tinggi sehingga mampu membangun kepercayaan dalam organisasi.
2. *Inspirational Motivation* : Pemimpin mampu mengkomunikasikan visi yang jelas dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun semangat dan optimisme.
3. *Intellectual Stimulation* : Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Karyawan diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide dan gagasan baru tanpa rasa takut.
4. *Individualized Consideration* : Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan dan perkembangan masing-masing individu, termasuk dalam hal pembinaan dan mentoring.

Keempat dimensi ini secara bersama-sama membentuk perilaku kepemimpinan yang mampu meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan.

2.2.3 Peran *Transformational Leadership* dalam Organisasi

Transformational leadership memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pemimpin yang menerapkan gaya *transformational leadership* mampu membangun hubungan kerja yang berkualitas, meningkatkan kepercayaan, serta menciptakan rasa aman bagi karyawan dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap berbagai *outcome* karyawan, termasuk keterlibatan kerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Xiong *et al*., (2023) menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi baru.

Selain itu, *transformational leadership* juga terbukti mampu menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Penelitian oleh Xiong *et al*., (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi baru. Dengan demikian, *transformational leadership* tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga dalam membentuk kondisi psikologis karyawan yang mendukung terciptanya *work engagement* dan menurunkan *turnover intention*.

2.3 Psychological Safety

2.3.1 Definisi *Psychological Safety*

Psychological safety merupakan kondisi psikologis ketika individu merasa aman untuk mengekspresikan pendapat, menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, maupun melakukan kesalahan tanpa takut memperoleh konsekuensi negatif seperti kritik, penolakan, hukuman, atau rasa malu dalam lingkungan kerja. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Edmondson, (1999) yang menjelaskan bahwa *psychological safety* menggambarkan keyakinan bersama dalam tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam kondisi tersebut, individu cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi, berani memberikan masukan, serta aktif berpartisipasi dalam proses kerja organisasi (Edmondson, 1999).

Frazier *et al*., (2017) mendefinisikan *psychological safety* sebagai persepsi individu mengenai tingkat keamanan dalam menghadapi risiko interpersonal di tempat kerja. Risiko interpersonal yang dimaksud mencakup kekhawatiran akan penilaian negatif dari rekan kerja maupun atasan ketika menyampaikan ide, kritik, atau pendapat yang berbeda. Ketika *psychological safety* tinggi, karyawan akan merasa dihargai, diterima, dan memiliki kebebasan untuk berkontribusi tanpa rasa takut. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat menyebabkan individu cenderung pasif, enggan menyampaikan pendapat, serta menghindari keterlibatan aktif dalam pekerjaan karena takut terhadap konsekuensi sosial maupun profesional.

Dalam konteks organisasi modern, *psychological safety* menjadi faktor penting yang mendukung efektivitas kerja dan keberlangsungan organisasi. Lingkungan kerja yang memiliki tingkat *psychological safety* tinggi mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan suportif antar anggota organisasi. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Zhang *et al*., (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan dalam meningkatkan work engagement serta mendorong perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, lebih percaya diri dalam menyampaikan gagasan baru, serta lebih aktif dalam memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Dengan demikian, *psychological safety* dalam penelitian ini dipahami sebagai kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa aman, nyaman, dan dihargai dalam lingkungan kerja sehingga mereka mampu berkontribusi secara optimal melalui keberanian untuk menyampaikan ide, berpartisipasi aktif, mengambil inisiatif, serta terlibat penuh dalam pekerjaan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.

2.3.2 Peran dan Dampak *Psychological Safety*

Psychological safety memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi, berani menyampaikan ide, serta tidak takut melakukan kesalahan dalam proses pembelajaran (Edmondson & Lei, 2014). Selain itu, *psychological safety* juga berperan dalam mendorong inovasi dan kreativitas karyawan, karena individu merasa didukung untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Penelitian oleh Frazier *et al*., (2017) menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan positif dengan berbagai perilaku kerja, termasuk keterlibatan kerja (*work engagement*) dan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, *psychological safety* juga berkontribusi dalam mengurangi kecemasan kerja serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Karyawan dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi cenderung memiliki *work engagement* yang lebih kuat serta tingkat *turnover intention* yang lebih rendah, karena mereka merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja (Zhang *et al*., 2025).

2.3.3 Hubungan *Psychological Safety* dengan Variabel Lain

Psychological safety memiliki keterkaitan dengan berbagai perilaku dan sikap kerja karyawan dalam organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, *transformational leadership* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis melalui dukungan, komunikasi terbuka, serta hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan karyawan (Edmondson & Lei, 2014). Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dalam menyampaikan ide, berpartisipasi aktif, serta bekerja secara lebih nyaman tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Hebles *et al*., 2022). Oleh karena itu, *psychological safety* dipandang sebagai salah satu kondisi psikologis penting yang dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang positif dalam organisasi.

Selain itu, *psychological safety* juga berkaitan dengan rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki kenyamanan dalam bekerja, hubungan kerja yang lebih baik, serta tingkat stres yang lebih rendah sehingga dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi (Hebles *et al*., 2022). Lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety* juga membuat karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, sehingga mampu memperkuat kualitas hubungan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Jun *et al*., 2023). Dengan demikian, *psychological safety* menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku kerja positif serta membantu organisasi dalam menekan turnover intention karyawan.

2.4 Work Engagement

2.4.1 Definisi *Work Engagement*

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan tugas. Menurut Wilmar Schaufeli, *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, penuh makna, dan berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al*., 2002).

Selanjutnya, Saks, (2006) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan yang merasa didukung akan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Selain itu, dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R), Demerouti & Bakker, (2023) menegaskan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) seperti dukungan atasan, otonomi, dan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya.

2.4.2 Indikator *Work Engagement*

Work engagement terdiri dari tiga indikator utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli *et al*., (2002). Ketiga dimensi ini menggambarkan tingkat keterlibatan karyawan secara fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaan.

Indikator pertama adalah *vigor*, yang merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja. Karyawan dengan *vigor* tinggi cenderung memiliki semangat, tidak mudah lelah, serta mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Indikator kedua adalah *dedication*, yaitu keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan yang ditandai dengan rasa antusiasme, kebanggaan, dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu, indikator ketiga adalah *absorption*, yang menggambarkan tingkat keterlibatan penuh dalam pekerjaan, di mana karyawan merasa sangat fokus dan tenggelam

dalam aktivitas kerja sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut (Schaufeli *et al*., 2002).

Dalam konteks organisasi modern, ketiga dimensi tersebut menjadi indikator penting dalam menilai tingkat keterlibatan kerja karyawan, karena *work engagement* yang tinggi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, *work engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat energi, keterikatan emosional, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap *turnover intention*.

2.4.3 Dampak dan Hubungan *Work Engagement* dengan variabel lain

Work engagement memiliki peran penting dalam meningkatkan berbagai *outcome* positif dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka memiliki energi, dedikasi, dan fokus yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan (Schaufeli *et al*., 2002). Selain itu, *work engagement* juga berkaitan dengan meningkatnya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena adanya keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lebih lanjut, *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta hubungan yang lebih baik dengan organisasi, sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Saks, (2006) yang menyatakan bahwa *work engagement* merupakan hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana dukungan yang diberikan organisasi akan meningkatkan keterlibatan kerja dan menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar.

2.5 *Turnover Intention*

2.5.1 Definisi *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan keinginan atau niat individu untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Konsep ini pertama kali dikemukakan

oleh Mobley, (1977) yang menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan tahap awal dalam proses terjadinya turnover aktual, di mana individu mulai mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi (Mobley, 1977).

Selanjutnya, *turnover intention* dipahami sebagai bentuk sikap karyawan yang mencerminkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain dan meninggalkan organisasi dalam waktu tertentu. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja (*work engagement*). Studi oleh Bothma & Roodt, (2013) mengembangkan skala pengukuran *turnover intention* dan menegaskan bahwa variabel ini merupakan indikator kuat yang dapat memprediksi perilaku karyawan untuk keluar dari organisasi.

Dengan demikian, dalam penelitian ini *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan lingkungan kerja, serta menjadi indikator awal dari perilaku *turnover* aktual.

2.5.2 Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Turnover intention dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari aspek individu maupun organisasi. Salah satu faktor utama adalah kepemimpinan, di mana gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menurunkan *turnover intention* (Mobley, 1977). Selain itu, faktor psikologis seperti *psychological safety* juga berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta hubungan kerja yang lebih baik, sehingga mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi (Frazier *et al*., 2017).

Work engagement juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung

lebih loyal dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan (Saks, 2006). Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi, karena kebutuhan dan harapan mereka telah terpenuhi (Bothma & Roodt, 2013).

2.5.3 Dampak *Turnover Intention* bagi Organisasi

Turnover intention yang tinggi dapat memberikan berbagai dampak negatif bagi organisasi. Salah satu dampak utama adalah meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Organisasi harus mengeluarkan biaya tambahan untuk proses seleksi, onboarding, serta pelatihan guna menggantikan karyawan yang keluar (Mobley, 1977). Selain itu, *turnover intention* juga dapat menyebabkan hilangnya tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman. Kehilangan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dapat mengganggu stabilitas operasional serta mengurangi efektivitas kerja tim. Hal ini pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan (Bothma & Roodt, 2013).

Lebih lanjut, tingkat *turnover intention* yang tinggi juga dapat menurunkan moral dan motivasi kerja karyawan yang masih bertahan dalam organisasi. Kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif, sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas dan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Saks, 2006).

2.5.4 Hubungan *Turnover Intention* dengan Variabel lain

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat timbal balik (*reciprocity*), di mana perlakuan positif dari organisasi akan dibalas dengan sikap positif oleh karyawan. Dalam konteks ini, Bass, (1999) menjelaskan bahwa *transformational leadership* mampu menciptakan hubungan kerja yang berkualitas melalui inspirasi, perhatian individual, serta dukungan emosional. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya *psychological safety*, yaitu rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan

berkontribusi, serta meningkatkan *work engagement* sebagai bentuk keterlibatan kerja yang positif (Frazier *et al*., 2017; Saks, 2006).

Selanjutnya, berdasarkan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *transformational leadership* dan *psychological safety* berperan sebagai *job resources* yang mampu meningkatkan *work engagement* karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Schaufeli *et al*., 2002). Dengan demikian, *transformational leadership* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga secara tidak langsung melalui *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi, sehingga memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.6 Penelitian terdahulu

2.6.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Psychological Safety*

1. Frazier *et al*., (2017)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya perhatian terhadap *psychological safety* sebagai salah satu faktor penting dalam menjelaskan perilaku karyawan di organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan *psychological safety* dengan berbagai variabel organisasi melalui pendekatan meta-analisis. Penelitian ini mengkaji lebih dari 100 studi empiris yang berkaitan dengan *psychological safety* dalam berbagai konteks organisasi, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode meta-analisis digunakan untuk mengintegrasikan hasil dari berbagai penelitian sebelumnya guna memperoleh kesimpulan yang lebih kuat dan *generalizable*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam membentuk *psychological safety* karyawan. Secara khusus, gaya kepemimpinan yang bersifat suportif, partisipatif, dan memberikan kepercayaan, seperti *transformational leadership* terbukti memiliki hubungan

positif dengan *psychological safety*. Pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi terbuka, memberikan dukungan emosional, serta menghargai kontribusi karyawan akan mendorong munculnya rasa aman dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan *psychological safety* di dalam organisasi.

2. Bader *et al*., (2023)

Penelitian ini didasarkan pada pentingnya kondisi psikologis karyawan dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap kondisi afektif dan psikologis karyawan, termasuk work engagement dan aspek psikologis lainnya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap karyawan di berbagai organisasi, serta dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kondisi psikologis karyawan, termasuk meningkatnya rasa aman dalam bekerja yang berkaitan dengan *psychological safety*. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta mendorong partisipasi aktif karyawan terbukti dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman secara psikologis. Kondisi ini membuat karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide, berinovasi, serta berpartisipasi dalam proses kerja tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat bahwa *transformational leadership* berperan penting dalam membentuk *psychological safety* dalam organisasi.

3. Rabiul *et al*., (2024)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan kondisi psikologis yang positif bagi karyawan, khususnya *psychological safety* dalam lingkungan kerja modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *psychological*

safety dan *meaningful work* pada karyawan sektor perhotelan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 368 karyawan hotel di Bangladesh, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian. Penelitian ini menempatkan *transformational leadership* sebagai faktor penting yang dapat membentuk persepsi dan kondisi psikologis karyawan di lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological safety* karyawan. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan dukungan, membangun komunikasi terbuka, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan terbukti dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman untuk menyampaikan pendapat, memberikan ide, serta berpartisipasi aktif dalam pekerjaan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *transformational leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan *psychological safety* dalam organisasi.

2.6.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

1. Bader *et al*., (2023)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan dalam membentuk kondisi psikologis karyawan, khususnya dalam meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana *transformational leadership* memengaruhi kondisi afektif karyawan serta tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan di berbagai organisasi, serta dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement*. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta perhatian individual kepada karyawan dapat meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, dukungan emosional dan motivasi yang diberikan oleh

pemimpin transformasional membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mendorong mereka untuk lebih terlibat secara aktif dalam aktivitas kerja.

2. Saks, (2006)

Penelitian ini berangkat dari konsep hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi dalam membentuk perilaku kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis *antecedents* dan *consequences* dari *work engagement*, termasuk peran kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antara berbagai variabel organisasi dengan *work engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa didukung oleh organisasi dan pemimpinnya. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan seperti *transformational leadership* yang memberikan dukungan, kepercayaan, dan perhatian terhadap karyawan terbukti mampu meningkatkan *work engagement*. Karyawan yang merasa diperlakukan secara positif akan membalas dengan meningkatkan keterlibatan kerja mereka, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk *work engagement* melalui hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi.

3. Dina& Tjahjono, (2023)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan di tengah dinamika organisasi modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Penelitian ini menempatkan *transformational leadership* sebagai faktor penting yang mampu membentuk kondisi psikologis positif dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, dukungan, serta perhatian individual kepada karyawan terbukti dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, gaya kepemimpinan tersebut juga mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih positif sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *transformational leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan, khususnya dalam lingkungan kerja modern yang membutuhkan dukungan psikologis dan keterlibatan kerja yang tinggi.

2.6.3 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention*

1. Hebles *et al*., (2022)

Penelitian ini mengkaji peran *psychological safety* dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan karyawan dalam konteks tim kerja untuk menguji hubungan antara kondisi psikologis dan kecenderungan *turnover*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat *psychological safety* yang tinggi cenderung merasa lebih aman dalam menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam pekerjaan, serta menghadapi tekanan kerja, sehingga membentuk persepsi positif terhadap organisasi.

Lebih lanjut, penelitian tersebut menemukan bahwa *psychological safety* berperan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat meningkatkan ketidaknyamanan kerja dan persepsi risiko dalam berinteraksi, yang pada akhirnya mendorong meningkatnya *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan faktor

penting dalam mempertahankan karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan aman secara psikologis.

2. Yogatama, (2021)

Penelitian ini mengkaji pengaruh kondisi psikologis terhadap perilaku kerja karyawan, khususnya dalam kaitannya dengan *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological safety* menjadi salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi, aktif dalam berkontribusi, serta memiliki tingkat kenyamanan kerja yang lebih tinggi, sehingga membentuk sikap positif terhadap organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh dalam menurunkan *turnover intention* karyawan. Karyawan dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi cenderung memiliki tingkat kecemasan yang lebih rendah serta hubungan interpersonal yang lebih baik, sehingga memperkuat keterikatan terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat meningkatkan ketidakpastian dan ketidaknyamanan dalam bekerja, yang pada akhirnya mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, *psychological safety* dapat dipandang sebagai faktor yang berkontribusi signifikan dalam menekan *turnover intention* karyawan.

3. Sobaih *et al*., (2022)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis guna menjaga stabilitas dan keberlangsungan tenaga kerja dalam organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan *transformational leadership*, *psychological safety*, dan *turnover intention* pada karyawan sektor perhotelan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan hotel dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam penelitian tersebut, *psychological safety* dipandang sebagai kondisi psikologis yang mampu

memengaruhi sikap dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki rasa aman secara psikologis cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan percaya diri dalam lingkungan kerja sehingga mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, *psychological safety* membuat karyawan lebih berani menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam pekerjaan, serta tidak merasa takut terhadap penilaian atau konsekuensi negatif dari lingkungan kerja. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat menimbulkan tidak nyaman dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *psychological safety* memiliki peran penting dalam menekan *turnover intention* melalui terciptanya lingkungan kerja yang suportif dan aman secara psikologis.

2.6.4 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

1. Hong *et al*., (2021)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya tantangan organisasi dalam menjaga keterlibatan kerja karyawan, khususnya dalam kondisi kerja modern seperti *remote working*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* dengan mempertimbangkan faktor psikologis karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 386 karyawan di bidang teknologi informasi dan komunikasi, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Secara lebih spesifik, dimensi *work engagement* seperti keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku terbukti mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih fokus, berenergi, serta memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya, sehingga mengurangi niat

untuk keluar. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan *work engagement* merupakan strategi penting dalam menekan *turnover intention*.

2. (Xue *et al*., 2022)

Penelitian ini berangkat dari pentingnya memahami faktor-faktor psikologis yang memengaruhi *turnover intention* dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara berbagai faktor psikologis, termasuk keterlibatan kerja, terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan, serta dianalisis menggunakan teknik statistik berbasis SEM untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi psikologis positif, termasuk *work engagement*, berperan dalam menurunkan *turnover intention* karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta keterikatan yang kuat terhadap organisasi, sehingga mengurangi keinginan untuk keluar. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan kerja dapat meningkatkan tekanan psikologis yang pada akhirnya mendorong munculnya *turnover intention*. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dalam organisasi.

3. Tricahyadinata *et al*., (2020)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya keterlibatan kerja karyawan dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia di organisasi, khususnya di tengah dinamika dan tekanan lingkungan kerja modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *workplace incivility* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dalam penelitian tersebut, *work engagement* dipandang sebagai kondisi kerja positif yang mampu memengaruhi sikap dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*) sehingga memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih termotivasi, nyaman, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya *work engagement* dapat menyebabkan menurunnya keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan meningkatkan *turnover intention*. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *work engagement* memiliki peran penting dalam menekan *turnover intention* karyawan dalam organisasi.

2.6.5 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*

1. Xiong *et al*., (2023)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi perilaku karyawan, khususnya dalam mengurangi *turnover intention* pada generasi pekerja modern. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan berbasis pengetahuan (*knowledge workers*), dengan mempertimbangkan peran variabel mediasi seperti *person–organization fit*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 326 responden, serta dianalisis menggunakan SEM dan teknik statistik lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi penerapan *transformational leadership*, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, ditemukan bahwa *person–organization fit* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa *transformational leadership* dapat secara langsung maupun tidak langsung menurunkan *turnover intention* karyawan.

2. Rakhmat & Sibarani, (2025)

Penelitian ini berangkat dari fenomena tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, khususnya di perusahaan *startup* yang memiliki dinamika

kerja tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan mempertimbangkan variabel lain seperti *job satisfaction* dan *burnout*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 150 karyawan Generasi Z, serta dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention*. Meskipun *transformational leadership* mampu meningkatkan *job satisfaction* dan menurunkan *burnout*, pengaruh langsung terhadap *turnover intention* tidak ditemukan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention* bersifat tidak langsung, dan memerlukan variabel mediasi untuk dapat menjelaskan pengaruh tersebut secara lebih komprehensif.

3. Jia & Li, (2024)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya *turnover intention* pada karyawan di industri modern yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi pada karyawan industri *software engineering* di China. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation* Modeling (SEM). Dalam penelitian tersebut, *transformational leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi sikap, perilaku, serta keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pemimpin *transformasional* yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dukungan, serta perhatian individual kepada karyawan terbukti dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, *transformational leadership* juga mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendukung pengembangan potensi karyawan

dalam bekerja. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih dihargai, dipercaya, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *transformational leadership* memiliki peran penting dalam menekan *turnover intention* pada lingkungan kerja modern.

2.6.6 Peran Mediasi *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention*

1. Edmondson, (1999)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis agar karyawan dapat berpartisipasi secara optimal dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperkenalkan konsep *psychological safety* serta menguji perannya dalam memengaruhi perilaku individu dalam tim kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada tim kerja di sektor kesehatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan penting dalam menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk mengekspresikan ide, mengambil risiko, dan terlibat aktif dalam pekerjaan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Kondisi ini berdampak pada peningkatan keterikatan kerja serta penurunan perilaku negatif dalam organisasi, serta meningkatkan keterlibatan kerja dan kualitas interaksi dalam tim. Dengan demikian, *psychological safety* menjadi fondasi penting dalam menjelaskan berbagai *outcome* karyawan dalam organisasi.

2. Durukan *et al*., (2024)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat *turnover intention* yang dipengaruhi oleh faktor psikologis dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 340 responden dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention serta berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*.

Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, keterikatan yang lebih tinggi, serta keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, *psychological safety* terbukti mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*, sehingga memperkuat perannya sebagai mekanisme penting dalam menurunkan *turnover intention*.

3. Sobaih *et al*., (2022)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk mengurangi *turnover intention* karyawan, khususnya di tengah dinamika dan tekanan lingkungan kerja modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran *psychological safety* dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention* pada karyawan sektor perhotelan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan hotel dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam penelitian tersebut, *psychological safety* dipandang sebagai kondisi psikologis yang mampu menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan dukungan, komunikasi terbuka, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan terbukti dapat meningkatkan rasa aman secara psikologis dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan percaya diri dalam menyampaikan pendapat maupun berpartisipasi dalam pekerjaan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Perasaan aman tersebut kemudian mendorong meningkatnya keterikatan karyawan terhadap organisasi dan menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *psychological safety* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention*.

2.6.7 Peran Mediasi *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

1. Xue *et al*., (2022)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi, seperti kepemimpinan, dengan *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention*. *Work engagement* terbukti mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*, di mana peningkatan keterlibatan kerja karyawan akan menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa *work engagement* merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan bagaimana faktor organisasi dapat memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung.

2. Thahrim *et al*., (2025)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya *turnover intention* pada karyawan yang menjadi tantangan utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, khususnya pada sektor UMKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan mempertimbangkan peran *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 227 karyawan serta dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, *work engagement* terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover*

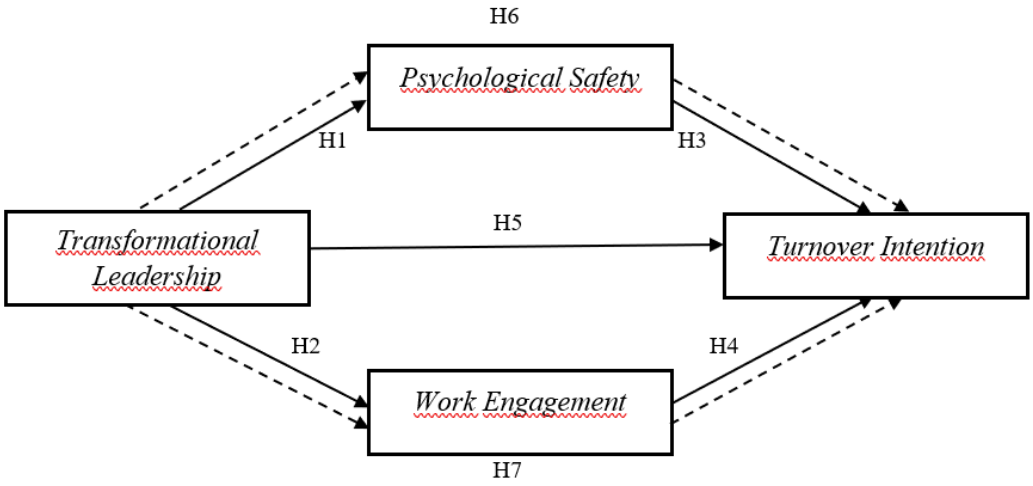
intention. Artinya, peningkatan *transformational leadership* akan meningkatkan *work engagement*, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention* karyawan. Temuan ini secara jelas menegaskan bahwa *work engagement* merupakan mekanisme utama dalam menjelaskan hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* dan *turnover intention*.

3. Ntseke *et al*., (2022)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan mengurangi *turnover intention* di lingkungan kerja modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dan *turnover intention* pada karyawan di organisasi bidang *engineering*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam penelitian tersebut, *work engagement* dipandang sebagai kondisi kerja positif yang mampu menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *work engagement* dan menurunkan *turnover intention* karyawan. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan terbukti dapat meningkatkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*). Kondisi tersebut membuat karyawan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *work engagement* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention* karyawan.

2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

2.8 Formulasi Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Psychological Safety*

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian inspirasi, perhatian individual, serta dukungan terhadap pengembangan karyawan (Bass, 1999). Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat timbal balik, di mana perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong karyawan untuk merespons dengan sikap dan perilaku yang positif (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pemimpin transformasional yang menunjukkan kepercayaan, keterbukaan, serta dukungan emosional cenderung menciptakan kualitas interaksi yang positif dengan karyawan. Kondisi ini dapat mengurangi ketidakpastian dalam lingkungan kerja serta meningkatkan kepercayaan interpersonal, sehingga karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, berpendapat, dan mengambil risiko tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Hal ini sejalan dengan konsep *psychological safety* yang dikemukakan oleh Edmondson, (1999), yang menekankan pentingnya rasa aman dalam mendorong partisipasi aktif individu dalam tim. Dengan demikian, peran pemimpin menjadi faktor penting dalam membentuk *psychological safety* di dalam organisasi.

Selain itu, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, *transformational leadership* dapat dipandang sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Ketersediaan sumber daya tersebut, seperti dukungan sosial, kejelasan arah, dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin, berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Konsep *psychological safety* yang diperkenalkan oleh Edmondson, (1999) menekankan pentingnya rasa aman dalam mendorong partisipasi aktif individu dalam tim. Temuan lain menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *psychological safety* (Frazier *et al*., 2017). Sejalan dengan itu, penelitian lain juga mengindikasikan bahwa *transformational leadership* berperan dalam meningkatkan kondisi psikologis karyawan, termasuk rasa aman dalam bekerja (Bader *et al*., 2023). Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat *psychological safety* karyawan.

H1: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Psychological Safety.

2.8.2 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work Engagement*

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan (Bass, 1999). Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), ketika karyawan merasakan dukungan, kepercayaan, dan perhatian dari pemimpin, mereka cenderung membalas dengan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, termasuk meningkatkan keterlibatan kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pemimpin transformasional yang mampu mengkomunikasikan visi yang jelas, memberikan apresiasi, serta mendorong pengembangan individu dapat meningkatkan makna kerja (*meaningfulness*) dan motivasi intrinsik karyawan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk lebih berenergi (*vigor*), berdedikasi (*dedication*), dan terlibat secara penuh (*absorption*) dalam pekerjaan, yang

merupakan dimensi utama dari *work engagement*, karena mereka merasa pekerjaannya bernilai dan dihargai dalam organisasi (Schaufeli *et al*., 2002).

Selain itu, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, *transformational leadership* dapat dipandang sebagai *job resources* yang berperan dalam meningkatkan *work engagement*. Dukungan pemimpin, kejelasan peran, serta motivasi yang diberikan dapat membantu karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, sehingga meningkatkan energi dan keterlibatan mereka. Penelitian oleh Alan M. Saks (2006) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Bader *et al*. (2023) juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

H2: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Work Engagement.

2.8.3 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention*

Psychological safety merupakan kondisi di mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan ide, menyampaikan pendapat, serta mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif dalam lingkungan kerja Edmondson, (1999). Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, karyawan akan merespons dengan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang mereka rasakan. Rasa aman ini mendorong terbentuknya kepercayaan, keterikatan emosional, serta kenyamanan dalam bekerja, sehingga mengurangi dorongan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat meningkatkan kecemasan, ketidakpastian, serta ketakutan dalam berinteraksi di tempat kerja, yang pada akhirnya memicu munculnya perilaku *withdrawal*, termasuk *turnover intention*.

Selain itu, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, *psychological safety* dapat dipandang sebagai sumber daya psikologis yang berperan dalam menjaga kesejahteraan karyawan dan menekan perilaku negatif dalam organisasi. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, hubungan kerja yang lebih positif, serta komitmen organisasi yang lebih tinggi, sehingga mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Secara empiris, penelitian oleh Liu & Miao, (2022) menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan berpengaruh dalam menekan *turnover* melalui peningkatan kesejahteraan kerja. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Shao *et al*., (2022) juga menemukan bahwa faktor psikologis dalam pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety*, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan.

H3: Psychological Safety berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

2.8.4 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli *et al*., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaannya, serta merasakan makna dan kepuasan dalam bekerja. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), ketika karyawan memperoleh pengalaman kerja yang positif dan bermakna, mereka akan membalas dengan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini tercermin dalam menurunnya niat untuk meninggalkan pekerjaan, karena karyawan merasa memiliki hubungan psikologis yang kuat dengan organisasi serta tidak memiliki dorongan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Selain itu, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, *work engagement* merupakan *outcome* positif dari ketersediaan sumber daya kerja yang berperan dalam menekan perilaku *withdrawal*, termasuk *turnover intention*. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah,

kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta komitmen organisasi yang lebih kuat, sehingga mengurangi kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Secara empiris, penelitian oleh Schaufeli *et al*., (2002) menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan negatif dengan berbagai bentuk *withdrawal behavior*. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Xue *et al*., (2022) juga menemukan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi *work engagement*, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan.

***H4: Work Engagement berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention*.**

2.8.5 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Turnover Intention*

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan (Bass, 1999). Pemimpin *transformasional* mampu membangun hubungan yang positif dengan karyawan melalui komunikasi yang terbuka, pemberian dukungan, serta pengakuan terhadap kontribusi individu. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil dan suportif dari pemimpin, mereka akan membalas dengan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, termasuk dengan menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hubungan timbal balik ini memperkuat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga mengurangi kecenderungan *turnover intention*.

Selain itu, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, *transformational leadership* dapat dipandang sebagai *job resources* yang berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan serta menekan perilaku *withdrawal*. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta perhatian terhadap kebutuhan individu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Secara empiris, penelitian oleh Judge & Piccolo, (2004) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan negatif dengan berbagai outcome negatif, termasuk keinginan untuk keluar dari organisasi. Temuan ini

didukung oleh penelitian terbaru oleh (Xiong *et al*., 2023) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi penerapan *transformational leadership*, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan.

H5: Transformational Leadership berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

2.8.6 *Psychological Safety* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Psychological safety merupakan kondisi di mana individu merasa aman untuk mengekspresikan diri, menyampaikan ide, serta mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson, 1999). Dalam konteks kepemimpinan, *transformational leadership* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis melalui komunikasi terbuka, pemberian dukungan, serta kepercayaan kepada karyawan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong karyawan untuk merespons dengan sikap positif, termasuk meningkatnya rasa aman dan kepercayaan dalam lingkungan kerja. Kondisi ini memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi, yang menjadi dasar terbentuknya sikap loyal serta kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi.

Selanjutnya, dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, psychological safety dapat dipandang sebagai *personal resource* yang berperan dalam menekan perilaku *withdrawal*, termasuk *turnover intention*. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, keterikatan kerja yang lebih tinggi, serta komitmen organisasi yang lebih kuat, sehingga mengurangi niat untuk keluar dari organisasi. Secara empiris, penelitian oleh Durukan *et al*., (2024) secara langsung menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa *psychological safety* sebagai

mekanisme psikologis mampu menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap perilaku keluar karyawan, termasuk dalam konteks lingkungan kerja yang tidak sehat (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *psychological safety* sebagai mekanisme psikologis utama.

H6: Psychological Safety memediasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Turnover Intention.

2.8.7 *Work Engagement* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli *et al*., 2002). Dalam konteks kepemimpinan, *transformational leadership* berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* melalui pemberian inspirasi, dukungan, serta perhatian individual kepada karyawan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong karyawan untuk membalas dengan meningkatkan keterlibatan kerja sebagai bentuk timbal balik. Kondisi ini menciptakan keterikatan emosional yang kuat, meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Selanjutnya, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, *work engagement* merupakan *outcome* dari ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) yang berperan dalam menekan perilaku *withdrawal*, termasuk *turnover intention*. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih besar, serta kecenderungan yang lebih rendah untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Secara empiris, penelitian oleh Abid *et al*., (2018) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian oleh Bakker & Demerouti, (2017) juga menegaskan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menjelaskan

bagaimana *job resources*, termasuk kepemimpinan dapat memengaruhi berbagai *outcome* negatif, termasuk keinginan untuk keluar dari organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat menurunkan *turnover intention* secara tidak langsung melalui peningkatan *work engagement* sebagai mekanisme psikologis utama.

H7: Work Engagement memediasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Turnover Intention.

BAB 3
METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel melalui pengukuran data numerik serta dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell & Creswell, 2023). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z.

Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh data yang objektif dan terukur melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sehingga dapat dianalisis secara statistik guna mengetahui pengaruh antar variabel penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Dengan demikian, pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* dinilai sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel serta menguji hipotesis mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Derah Istimewa Yogyakarta khususnya di kota Yogyakarta. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kota Yogyakarta merupakan salah satu daerah dengan jumlah penduduk usia muda dan mahasiswa yang tinggi, sehingga memiliki proporsi tenaga kerja Generasi Z yang cukup besar. Selain dikenal sebagai kota pendidikan, kota Yogyakarta juga memiliki perkembangan sektor jasa, pendidikan, perdagangan, perbankan, serta industri kreatif yang melibatkan banyak tenaga kerja usia produktif.

Selain itu, berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Daerah Istimewa Yogyakarta, jumlah angkatan kerja di DIY pada Agustus 2025 mencapai 2,28 juta orang dengan tingkat partisipasi angkatan kerja sebesar 74,74 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa kondisi ketenagakerjaan di Yogyakarta terus berkembang dan didominasi oleh kelompok usia produktif yang mulai memasuki dunia kerja modern (BPS DIY, 2025). BPS juga menjelaskan bahwa perkembangan sektor formal dan berbagai bidang pekerjaan di kota Yogyakarta mengalami peningkatan penyerapan tenaga kerja, khususnya pada sektor industri pengolahan, pendidikan, dan penyediaan akomodasi serta makanan dan minuman (BPS DIY, 2025). Oleh karena itu, kota Yogyakarta dinilai sesuai sebagai lokasi penelitian untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana dan prosedur penelitian yang meliputi proses pengumpulan data, pengukuran variabel, hingga analisis data untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausal dengan pendekatan *cross-sectional*. Desain kausal digunakan karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, yaitu pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

Pendekatan *cross-sectional* digunakan karena pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang sesuai dengan karakteristik penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis serta mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian. Dengan demikian, desain penelitian ini dinilai sesuai untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian secara empiris (Creswell & Creswell, 2023).

3.4 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Creswell & Creswell, 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya. Generasi Z dalam penelitian ini merujuk pada individu yang lahir pada rentang tahun 1997-2012 dan saat ini berada pada kelompok usia produktif yang mulai mendominasi dunia kerja modern (Parker *et al*., n.d.).

Pemilihan populasi tersebut didasarkan pada fenomena meningkatnya partisipasi tenaga kerja usia muda di kota Yogyakarta. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2025, jumlah angkatan kerja di DIY mencapai 2,28 juta orang dengan tingkat partisipasi angkatan kerja sebesar 74,74 persen, yang didominasi oleh kelompok usia produktif (BPS DIY, 2025). Selain dikenal sebagai kota pendidikan dengan jumlah mahasiswa dan lulusan muda yang tinggi, kota Yogyakarta juga mengalami perkembangan pada sektor jasa, perdagangan, pendidikan, perbankan, serta industri kreatif yang banyak melibatkan tenaga kerja Generasi Z. Kondisi tersebut menjadikan kota Yogyakarta sebagai wilayah yang relevan untuk meneliti perilaku kerja Generasi Z, khususnya terkait *turnover intention* dalam lingkungan kerja modern.

Selain itu, Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif, kesempatan pengembangan diri, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (Schroth, 2019). Generasi ini juga cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan apabila kebutuhan dan harapan mereka tidak terpenuhi oleh organisasi. Oleh karena itu, karyawan Generasi Z di Yogyakarta dan sekitarnya dinilai sesuai sebagai populasi penelitian karena relevan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *psychological safety* dan *work engagement*.

3.5 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang merupakan salah satu teknik *non-probability sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan karakteristik atau kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Bougie & Sekaran, 2019). Teknik ini dipilih karena penelitian berfokus pada responden dengan karakteristik khusus, yaitu karyawan Generasi Z yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Generasi Z dalam penelitian ini merujuk pada individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini dikenal sebagai generasi yang tumbuh di era digital dan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti lebih adaptif terhadap teknologi, memiliki ekspektasi kerja yang fleksibel, serta cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Creswell & Creswell, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada karyawan Generasi Z dengan rentang usia 18-28 tahun sebagai responden yang relevan dengan konteks penelitian.

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan aktif yang termasuk Generasi Z berusia 18-28 tahun.
2. Bekerja di perusahaan atau organisasi di sektor jasa yang berdomisili di kota Yogyakarta.
3. Telah bekerja minimal 6 bulan.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hair *et al*., (2021), yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum pada penelitian berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah 5-10 kali jumlah indikator penelitian. Penelitian ini menggunakan 18 indikator, sehingga jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah:

n = 15 x 5 = 75

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka jumlah minimum sampel dalam penelitian ini adalah 75 responden. Namun, untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian, peneliti menargetkan sebanyak 150-200 responden agar data

yang diperoleh lebih representatif dan mampu menggambarkan kondisi populasi penelitian secara lebih baik.

3.6 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan konsep atau atribut yang memiliki variasi nilai dan dapat diukur untuk dianalisis dalam suatu penelitian. Variabel digunakan untuk menjelaskan hubungan antar fenomena yang diteliti serta menjadi dasar dalam pengujian hipotesis. Menurut Bougie & Sekaran, (2019), variabel adalah segala sesuatu yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Sementara itu, menurut Creswell & Creswell, (2023), variabel merupakan karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi. Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel mediasi (*intervening variable*), yang dijelaskan sebagai berikut:

3.6.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel lain dalam model penelitian (Bougie & Sekaran, 2019). Variabel ini digunakan untuk menjelaskan atau memprediksi perubahan yang terjadi pada variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah *Transformational Leadership* (X), yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal melalui penyampaian visi yang jelas, pemberian perhatian individual, serta dorongan terhadap pemikiran inovatif.

3.6.2 Variabel Terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas dan menjadi fokus utama dalam penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Nilai variabel ini bergantung pada perubahan yang terjadi pada variabel bebas dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, variabel terikat yang digunakan adalah

Turnover Intention (Y), yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan di tempat lain.

3.6.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang berperan sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini menjelaskan mekanisme bagaimana variabel bebas dapat memengaruhi variabel terikat secara tidak langsung (Creswell & Creswell, 2023). Dalam penelitian ini, variabel mediasi terdiri dari:

a. *Psychological Safety* (M1), yaitu kondisi psikologis di mana individu merasa aman untuk mengekspresikan ide, pendapat, maupun kekhawatiran tanpa adanya rasa takut terhadap konsekuensi negatif dalam lingkungan kerja.

b. *Work Engagement* (M2), yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat energi, dedikasi terhadap pekerjaan, serta keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas kerja.

3.7 Definisi Operasional

Variabel/Skala	Definisi Operasional	Indikator Utama	Item Pertanyaan
Transformational Leadership (X) Likert 1-5	Gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi karyawan melalui visi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual (Avolio, 2013).	1. *Idealized Influence*	- (II1) Atasan saya memberikan contoh perilaku kerja yang baik untuk diikuti - (II2) Atasan saya menunjukkan kejujuran dan integritas dalam bekerja

Variabel/Skala	Definisi Operasional	Indikator Utama	Item Pertanyaan
		2. *Inspirational Motivation*	- (IM1) Atasan saya menyampaikan tujuan dan arah kerja yang jelas - (IM2) Atasan saya memotivasi saya untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya - (IM3) Atasan saya memberikan semangat ketika saya menghadapi kesulitan kerja
		3. *Intellectual Stimulation*	- (IS1) Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan - (IS2) Atasan saya terbuka terhadap ide atau saran baru dari karyawan
		4. *Individualized Consideration*	- (IC1) Atasan saya memahami kebutuhan dan kondisi saya sebagai karyawan - (IC2) Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi terhadap perkembangan saya

Variabel/Skala	Definisi Operasional	Indikator Utama	Item Pertanyaan
Psychological Safety (M1) Likert 1-5	Kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, pendapat, dan kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson, 1999).	1. *Safe to Speak Up*	- (SPU1) Saya merasa aman untuk menyampaikan pendapat di tempat kerja - (SPU2) Saya tidak ragu untuk menyampaikan ide atau saran kepada atasan atau tim
		2. *Error Tolerance*	- (ET1) Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya - (ET2) Jika saya melakukan kesalahan, saya tidak merasa akan disalahkan secara berlebihan
		3. *Respect & Acceptance*	- (RA1) Pendapat yang saya sampaikan dihargai oleh rekan kerja dan atasan
		4. *Comfort in Participation*	- (CP1) Saya merasa nyaman untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi kerja
Work Engagement (M2) Likert 1-5	Kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi tinggi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan (Schaufeli *et al*., 2002).	1. *Vigor*	- (V1) Saya merasa berenergi saat melakukan pekerjaan saya - (V2) Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi banyak tugas

Variabel/Skala	Definisi Operasional	Indikator Utama	Item Pertanyaan
		2. *Dedication*	- (D1) Saya merasa antusias dalam menjalankan pekerjaan saya sehari-hari - (D2) Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna penting - (D3) Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
		3. *Absorption*	- (A1) Saya dapat fokus dengan baik saat mengerjakan tugas - (A2) Saya sering merasa begitu terlibat hingga lupa waktu saat bekerja
Turnover Intention (Y) Likert 1-5	Kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain (Bothma & Roodt, 2013).	1. *Thinking of Quitting*	- (TQ1) Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini - (TQ2) Saya mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan ini
		2. *Job Search Behavior*	- (JSB1) Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain - (JSB2) Saya tertarik dengan peluang kerja di tempat lain

Variabel/Skala	Definisi Operasional	Indikator Utama	Item Pertanyaan
		3. *Planned Turnover*	- (PT1) Saya berencana untuk keluar dari pekerjaan ini dalam waktu dekat
		4. *Intention to Leave*	- (IL1) Saya aktif mencari informasi lowongan pekerjaan lain

Tabel 3. 1 Definisi Operasional

3.8 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data primer dipilih karena mampu memberikan informasi yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Metode survei menggunakan kuesioner merupakan pendekatan yang efektif untuk mengukur variabel psikologis dan perilaku individu secara sistematis dan terstandarisasi (Creswell & Creswell, 2023).

Kuesioner dalam penelitian ini disebarkan secara daring kepada responden yang memenuhi kriteria, yaitu karyawan Generasi Z yang bekerja di kota Yogyakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui media *online* seperti *Google Form* guna memudahkan akses responden serta mempercepat proses pengumpulan data. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel, yaitu *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Setiap item pernyataan disusun menggunakan bahasa yang sederhana, jelas, dan mudah dipahami agar responden dapat memberikan jawaban secara tepat sesuai dengan kondisi yang dialami.

Dalam proses penyusunan kuesioner, peneliti juga memperhatikan prinsip netralitas untuk meminimalkan potensi bias dalam jawaban responden. Oleh karena itu, setiap item pernyataan disusun tanpa mengarahkan atau mempengaruhi

responden terhadap jawaban tertentu. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat individu terhadap suatu fenomena sosial (Bougie & Sekaran, 2019). Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert* 5 poin, yaitu:

1. Skor 1 = Sangat Tidak Setuju
2. Skor 2 = Tidak Setuju
3. Skor 3 = Netral
4. Skor 4 = Setuju
5. Skor 5 = Sangat Setuju

Selain menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data, penelitian ini juga didukung dengan metode studi kepustakaan. Studi kepustakaan dilakukan dengan mengumpulkan berbagai referensi yang relevan, seperti jurnal ilmiah, artikel penelitian, dan buku, yang berkaitan dengan variabel *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Studi ini bertujuan untuk memperkuat landasan teori serta mendukung perumusan hipotesis dalam penelitian.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian digunakan untuk merangkum, mengorganisasikan, serta menyajikan data sehingga pola, kecenderungan, dan karakteristik dasar data dapat dipahami dengan lebih mudah (Bougie & Sekaran, 2019). Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian tanpa melakukan pengujian hipotesis. Melalui analisis ini, peneliti dapat memahami distribusi data serta karakteristik responden secara lebih komprehensif. Selain itu, statistik deskriptif juga digunakan untuk menyajikan nilai-nilai statistik seperti rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum, serta distribusi frekuensi yang berguna untuk melihat kecenderungan dan sebaran data penelitian (Ghozali, 2021). Dengan demikian, analisis deskriptif

membantu peneliti dalam mengidentifikasi pola dasar data serta mengevaluasi konsistensi jawaban responden sebelum dilakukan analisis lanjutan.

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban terhadap item pernyataan pada variabel *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, domisili, dan lama bekerja. Teknik analisis deskriptif yang digunakan meliputi penyajian data dalam bentuk distribusi frekuensi, persentase, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi. Distribusi frekuensi dan persentase digunakan untuk menggambarkan profil responden, sedangkan nilai mean dan standar deviasi digunakan untuk mengetahui kecenderungan serta tingkat variasi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan. Pengolahan data dalam analisis deskriptif ini dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik, yaitu SPSS, sehingga menghasilkan output berupa tabel distribusi frekuensi, persentase, serta statistik deskriptif lainnya yang mendukung interpretasi data penelitian.

3.9.2 Analisis Statistik

3.9.2.1 Analisis *Partial Least Square - Structural Equation Modeling*

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antar variabel laten serta sesuai digunakan pada penelitian dengan model mediasi dan jumlah sampel yang relatif terbatas (Ghozali, 2021). PLS-SEM merupakan salah satu pendekatan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang bersifat *variance-based* dan digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar konstruk laten sekaligus menguji model pengukuran. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan antar variabel laten yang diukur melalui beberapa indikator secara simultan (Hair *et al*., 2021).

Dalam PLS-SEM terdapat dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran atau *outer model* digunakan untuk menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten yang diwakilinya, sehingga dapat diketahui validitas dan reliabilitas konstruk. Sementara itu, model struktural atau *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam penelitian serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Ghozali, 2021). Penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini dinilai sesuai karena model penelitian melibatkan hubungan mediasi antara *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *psychological safety* dan *work engagement*. Selain itu, PLS-SEM juga mampu mengakomodasi model penelitian yang kompleks serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat (Hair *et al*., 2021). Dengan demikian, melalui pendekatan PLS-SEM, penelitian ini tidak hanya mampu menguji hubungan antar variabel secara langsung, tetapi juga mampu menguji hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi secara simultan.

3.9.2.2 Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*).

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan. *Outer model* menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator pembentuknya, sehingga pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara tepat (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, seluruh konstruk diukur menggunakan indikator reflektif, sehingga evaluasi difokuskan pada validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diukur melalui nilai *loading factor* dengan kriteria > 0,70, meskipun nilai 0,50–0,60 masih dapat diterima pada tahap awal pengembangan model, serta melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diharapkan lebih besar dari 0,50 (Hair *et al*., 2021).

Selanjutnya, validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian ini dapat dilakukan melalui nilai *cross loading* maupun

kriteria *Fornell-Larcker*, di mana nilai akar kuadrat AVE pada suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya (Ghozali, 2021). Selain itu, reliabilitas konstruk juga diuji menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk memastikan konsistensi internal indikator, dengan nilai yang disarankan di atas 0,70 (Hair *et al*., 2021). Dengan demikian, melalui pengujian *outer model*, penelitian ini memastikan bahwa indikator pada variabel *transformational leadership, psychological safety, work engagement*, dan *turnover intention* telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural.

3.10 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur. Suatu instrumen kuesioner dikatakan valid apabila setiap item pernyataan mampu merepresentasikan konstruk yang diteliti secara tepat (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, pengujian validitas konstruk dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang dinilai mampu menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten secara simultan (Hair *et al*., 2021).

Validitas dalam penelitian ini terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* (*factor loading*) dengan kriteria lebih dari 0,70, meskipun nilai 0,50-0,60 masih dapat diterima pada tahap awal penelitian, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diharapkan lebih besar dari 0,50 (Hair *et al*., 2021). Sementara itu, validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya, yang diuji melalui kriteria *Fornell-Larcker* dan nilai *cross loading*, di mana indikator harus memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk lain (Ghozali, 2021).

3.11 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen penelitian mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan stabil.

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi internal dari indikator dalam mengukur suatu konstruk, sehingga instrumen yang reliabel akan menghasilkan jawaban yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran berulang dalam kondisi yang serupa (Ghozali, 2021). Dengan demikian, uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner dapat dipercaya dalam mengukur variabel penelitian.

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Evaluasi reliabilitas dilakukan dengan menggunakan dua ukuran utama, yaitu *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Composite Reliability* digunakan sebagai indikator utama dalam PLS-SEM karena lebih mampu menggambarkan konsistensi internal konstruk secara akurat, dengan nilai yang disarankan lebih dari 0,70. Sementara itu, Cronbach's Alpha digunakan sebagai ukuran pendukung dengan nilai minimum yang dapat diterima sebesar 0,70 (Ghozali, 2021; Hair *et al*., 2021).

Kriteria pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70, maka konstruk dinyatakan reliabel.
2. Apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* < 0,70, maka konstruk dinyatakan belum reliabel dan perlu dilakukan evaluasi terhadap indikator.

Berdasarkan kriteria tersebut, suatu konstruk dapat dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik apabila seluruh indikator yang digunakan mampu menunjukkan konsistensi internal yang memadai, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3.12 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. *Inner model* menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel

eksogen dan variabel endogen dalam model penelitian, sehingga analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel yang diteliti (Ghozali, 2021). Selain itu, evaluasi model struktural juga digunakan untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan varians konstruk laten endogen.

Pengujian *inner model* dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa kriteria utama, yaitu nilai R-*Square* (R^2) dan koefisien jalur (*path coefficient*). Nilai R-*Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R-*Square* dikategorikan menjadi tiga tingkat, yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah), sehingga semakin tinggi nilai R-*Square* menunjukkan semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen (Hair *et al*., 2021). Sementara itu, koefisien jalur digunakan untuk menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengujian signifikansi hubungan antar variabel dilakukan dengan melihat nilai t-*statistics* atau p-*values* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *t-statistics* > 1,96 (*two-tailed*) atau *p-value* < 0,05, maka hipotesis diterima.
2. Jika nilai *t-statistics* ≤ 1,96 atau *p-value* ≥ 0,05, maka hipotesis ditolak

Dengan demikian, melalui pengujian *inner model*, penelitian ini dapat menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi.

3.13 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Proses pengujian dilakukan melalui teknik *bootstrapping*, yaitu metode *resampling* yang digunakan

untuk memperoleh estimasi standar eror, nilai t-*statistics*, dan tingkat signifikansi dari koefisien jalur dalam model struktural (Ghozali, 2021). Prosedur *bootstrapping* dilakukan dengan cara melakukan pengambilan sampel ulang (*resampling*) dari data asli secara berulang untuk menghasilkan distribusi empiris dari parameter estimasi. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel tanpa harus memenuhi asumsi distribusi normal. Jumlah *resampling* dalam analisis PLS umumnya berada pada rentang ratusan hingga ribuan kali. Namun, untuk memperoleh hasil yang lebih stabil dan akurat, disarankan menggunakan sebanyak 5.000 *resampling* sebagai praktik terbaik dalam analisis PLS-SEM (Hair *et al*., 2021).

Keputusan dalam pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai p-*values* yang dihasilkan dari proses *bootstrapping*. Kriteria pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai p-*values* < 0,05, maka hipotesis diterima (Ha diterima dan Ho ditolak).
2. Jika nilai p-*values* ≥ 0,05, maka hipotesis ditolak (Ha ditolak dan Ho diterima).

Dengan demikian, melalui pengujian hipotesis ini, penelitian dapat menentukan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *transformational leadership* terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi.

3.14 Uji Efek Mediasi

Uji efek mediasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peran variabel mediator dalam menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Mediasi terjadi ketika pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) disalurkan melalui variabel mediator, yaitu *psychological safety* dan *work engagement* dalam model penelitian ini. Pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural*

Equation Modeling (PLS-SEM) dengan mengevaluasi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel (Hair *et al*., 2021). Nilai *indirect effect* diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur antara variabel independen terhadap mediator (a) dan mediator terhadap variabel dependen (b), yang dirumuskan sebagai berikut:

Indirect Effect = a × b

Keterangan:

a = koefisien jalur dari variabel independen (X) ke mediator (M)

b = koefisien jalur dari mediator (M) ke variabel dependen (Y)

Pengujian signifikansi efek mediasi dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai t-*statistics* dan p-*values*. Suatu efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai p-*values* < 0,05 atau nilai t-*statistics* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (*two-tailed*) (Hair *et al*., 2021). Sebaliknya, apabila nilai p-*values* ≥ 0,05 atau t-*statistics* ≤ 1,96, maka efek mediasi dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian, melalui pengujian efek mediasi ini, penelitian dapat mengetahui apakah *psychological safety* dan *work engagement* mampu memediasi hubungan antara transformational leadership terhadap turnover intention, baik secara parsial maupun penuh, setelah model pengukuran dan model struktural dinyatakan valid dan reliabel.

BAB IV
ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan *Google Form*. Target responden adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan atau organisasi di sektor jasa yang berdomisili di Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya. Responden tersebut tersebar di berbagai subsektor industri jasa, meliputi jasa konsultan, penjualan atau *retail*, perhotelan, pemasaran digital, penyedia solusi teknologi, telekomunikasi, *event organizer*, serta layanan makanan dan minuman.

Berdasarkan survei yang telah dilakukan, sebanyak 293 kuesioner berhasil didistribusikan kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikumpulkan kembali dan diisi secara lengkap oleh responden, sehingga seluruh data dapat digunakan dalam proses analisis. Dengan demikian, jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 293 responden.. Data dari 293 kuesioner yang telah disaring ini siap untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang telah disebar	293	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Kuesioner yang telah kembali	293	100%
Kuesioner yang memenuhi syarat	293	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dijelaskan bahwa tingkat respons (*response rate*) dalam penelitian ini tergolong sangat baik dan memadai. Dari total 293 kuesioner yang disebarkan kepada target responden, sebanyak 293 kuesioner berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat dengan persentase sebesar 100 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pengumpulan data berjalan secara efektif,

dan instrumen yang digunakan mudah dipahami oleh mayoritas responden. Tingkat pengembalian sebesar 100 persen memastikan bahwa data yang diperoleh sangat representatif dan terbebas dari bias non-respons yang signifikan. Oleh karena itu, jumlah sampel akhir sebanyak 293 responden ini telah memenuhi syarat kecukupan sampel dan sangat layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis statistik berbasis *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

4.2 Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif ini menguraikan identitas dan karakteristik demografis dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Rincian profil responden yang dianalisis mencakup jenis kelamin, usia, lama bekerja, serta latar belakang pekerjaan (jenis tempat kerja dan posisi). Pemaparan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang representatif mengenai populasi karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor jasa berdasarkan data valid dari 293 kuesioner.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	134	45,73%
Perempuan	159	54,27%
Total	**293**	**100%**

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa dari total 293 responden, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 159 orang atau 54,27%, sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 134 orang atau 45,73%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komposisi responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan, meskipun selisih jumlah antara responden perempuan dan laki-laki tidak terlalu besar, yaitu sebanyak 25 responden atau sekitar 8,54%. Dominasi responden perempuan dalam penelitian ini diduga berkaitan dengan karakteristik sektor jasa yang menjadi objek penelitian, karena sektor ini umumnya membutuhkan kemampuan komunikasi, pelayanan, dan

interaksi interpersonal yang tinggi sehingga banyak melibatkan tenaga kerja perempuan, terutama pada bidang pendidikan, kesehatan, perhotelan, ritel, dan pelayanan pelanggan. Kondisi tersebut juga sejalan dengan karakteristik industri jasa yang menekankan kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan sebagai faktor penting dalam menciptakan pengalaman layanan yang baik (Rabiul et al., 2023). Kondisi tersebut juga didukung oleh struktur ketenagakerjaan di Daerah Istimewa Yogyakarta, di mana sektor jasa merupakan salah satu sektor dengan penyerapan tenaga kerja yang tinggi (BPS DIY, 2026). Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dinilai telah mencerminkan kondisi tenaga kerja Generasi Z yang bekerja pada sektor jasa di Kota Yogyakarta.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18 - 22 Tahun	98	33,45%
23 - 28 Tahun	195	66,55%
Total	**293**	**100%**

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa dari total 293 responden, mayoritas responden berada pada rentang usia 23-28 tahun, yaitu sebanyak 195 orang atau 66,55%. Sementara itu, responden yang berusia 18-22 tahun berjumlah 98 orang atau 33,45%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan Generasi Z yang berada pada tahap awal hingga perkembangan karier, sehingga telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam memahami lingkungan organisasi. Menurut Schroth (2019), Generasi Z yang telah memasuki dunia kerja cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, kesempatan berkembang, kepemimpinan, serta hubungan interpersonal dalam organisasi. Oleh karena itu, dominasi responden pada rentang usia 23-28 tahun dinilai telah sesuai dengan tujuan penelitian karena kelompok usia tersebut telah memiliki pengalaman yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap

transformational leadership, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention* (Schroth, 2019).

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
6 - 12 Bulan	68	23,21%
1 - 3 Tahun	139	47,44%
> 3 Tahun	86	29,35%
Total	**293**	**100%**

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4, diketahui bahwa dari total 293 responden, mayoritas responden memiliki lama bekerja 1-3 tahun, yaitu sebanyak 139 orang atau 47,44%, diikuti responden dengan masa kerja lebih dari 3 tahun sebanyak 86 orang atau 29,35%, sedangkan responden dengan masa kerja 6-12 bulan berjumlah 68 orang atau 23,21%. Dominasi responden dengan masa kerja 1-3 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja di tempat mereka bekerja. Menurut Bakker dan Demerouti (2017), pengalaman kerja memungkinkan karyawan memahami berbagai sumber daya pekerjaan (*job resources*), seperti dukungan dari atasan, hubungan kerja, dan lingkungan organisasi yang pada akhirnya memengaruhi tingkat *work engagement* maupun perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, responden dengan masa kerja 1-3 tahun dinilai telah memiliki pengalaman yang memadai untuk mengevaluasi variabel-variabel yang diteliti.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Sektor Pekerjaan

Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Sektor Pekerjaan

Jenis Tempat Bekerja	Frekuensi	Persentase
Food & Beverage (F&B)	88	30,03%
Retail	72	24,57%
Jasa Kreatif/Digital	47	16,04%
Hotel/*Hospitality*	42	14,33%
Pendidikan/Bimbingan Belajar	41	13,99%
Lainnya (Konstruksi, Pemerintahan, dll)	3	1,02%
Total	**293**	**100%**

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui bahwa dari total 293 responden, sebagian besar responden bekerja pada sektor *Food & Beverage* (F&B) sebanyak 88 orang atau 30,03%, diikuti sektor retail sebanyak 72 orang atau 24,57%, jasa kreatif/digital sebanyak 47 orang atau 16,04%, hotel/*hospitality* sebanyak 42 orang atau 14,33%, pendidikan/bimbingan belajar sebanyak 41 orang atau 13,99%, serta sektor lainnya sebanyak 3 orang atau 1,02%. Dominasi responden pada sektor *Food & Beverage* (F&B) dan retail menunjukkan bahwa kedua subsektor tersebut merupakan bagian dari industri jasa yang banyak melibatkan tenaga kerja Generasi Z dan memiliki intensitas interaksi yang tinggi dengan pelanggan. Pada sektor jasa, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan, dukungan pemimpin, serta kondisi psikologis di tempat kerja, sehingga *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention* menjadi isu yang penting untuk dikaji (Rabiul et al., 2023; Saleem et al., 2021). Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan sektor pekerjaan dinilai telah sesuai dengan fokus penelitian.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Tabel 4. 6 Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Posisi/Jabatan	Frekuensi	Persentase
Staff/Karyawan	151	51,54%
Customer Service	49	16,72%
Team Leader	40	13,65%
Admin	38	12,97%
Supervisor	15	5,12%
Total	**293**	**100%**

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa dari total 293 responden, sebagian besar responden menempati posisi sebagai *staff*/karyawan, yaitu sebanyak 151 orang atau 51,54%. Selanjutnya, responden yang bekerja sebagai *customer service* berjumlah 49 orang atau 16,72%, *team leader* sebanyak 40 orang atau 13,65%, admin sebanyak 38 orang atau 12,97%, serta supervisor sebanyak 15 orang atau 5,12%. Dominasi responden pada posisi *staff*/karyawan menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan operasional yang berinteraksi secara langsung dengan aktivitas inti organisasi dan berada di bawah pengawasan atasan, sehingga memiliki pengalaman yang lebih intens dalam merasakan penerapan *transformational leadership*, tingkat *psychological safety*, *work engagement*, serta kecenderungan *turnover intention*. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik tenaga kerja Generasi Z yang umumnya masih berada pada tahap *early career*, sehingga lebih banyak menempati posisi staf atau pelaksana sebelum memperoleh promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi (Schroth, 2019). Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan posisi/jabatan dalam penelitian ini dinilai telah sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu mengkaji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di sektor jasa Kota Yogyakarta.

4.2.6 Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden Dominan

Tabel 4. 7 Karakteristik Responden Dominan

Karakteristik	Kategori Dominan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	159	54,27
Usia	23-28 Tahun	195	66,55
Lama Bekerja	1–3 Tahun	139	47,44
Sektor Pekerjaan	*Food & Beverage* (F&B)	88	30,03
Posisi/Jabatan	*Staff*/Karyawan	151	51,54

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat diketahui bahwa karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 159 orang (54,27%). Dominasi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan perempuan yang bekerja pada sektor jasa di Kota Yogyakarta. Kondisi ini diduga berkaitan dengan karakteristik sektor jasa yang membutuhkan kemampuan pelayanan, komunikasi, dan interaksi interpersonal yang tinggi. Sejalan dengan Rabiul *et al*. (2023), kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi sektor jasa.

Mayoritas responden berada pada rentang usia 23-28 tahun, yaitu sebanyak 195 orang (66,55%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan Generasi Z yang berada pada tahap awal perkembangan karier sehingga telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam memahami kondisi organisasi. Menurut Schroth (2019), Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kesempatan berkembang, dan hubungan interpersonal di tempat kerja sehingga kelompok usia ini dinilai mampu memberikan penilaian yang relevan terhadap variabel yang diteliti.

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 1-3 tahun, yaitu sebanyak 139 orang (47,44%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk memahami budaya organisasi, sistem kerja, serta pola kepemimpinan yang diterapkan. Menurut Bakker dan Demerouti (2017), pengalaman kerja memungkinkan karyawan mengenali berbagai *job resources*, seperti dukungan atasan dan lingkungan kerja, yang berperan dalam membentuk work engagement dan perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan sektor pekerjaan, mayoritas responden bekerja pada sektor *Food & Beverage* (F&B), yaitu sebanyak 88 orang (30,03%). Dominasi tersebut menunjukkan bahwa sektor F&B merupakan salah satu subsektor jasa yang banyak menyerap tenaga kerja Generasi Z di Kota Yogyakarta. Selain memiliki intensitas interaksi yang tinggi dengan pelanggan, sektor ini juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, kondisi psikologis karyawan, dan tingkat keterlibatan kerja. Rabiul *et al*. (2023) menjelaskan bahwa pada industri jasa, kepemimpinan yang efektif, *psychological safety*, dan *work engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja serta mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan posisi atau jabatan, mayoritas responden menempati posisi sebagai *staff*/karyawan, yaitu sebanyak 151 orang (51,54%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan operasional yang berinteraksi langsung dengan aktivitas utama organisasi dan berada di bawah supervisi atasan. Posisi tersebut memungkinkan responden merasakan secara langsung penerapan *transformational leadership*, kondisi *psychological safety*, serta tingkat *work engagement* dalam organisasi. Selain itu, Schroth (2019) menjelaskan bahwa Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja umumnya masih berada pada posisi staf sebelum berkembang ke jenjang karier yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan Generasi Z perempuan yang berada pada tahap awal karier, memiliki pengalaman kerja selama

1-3 tahun, bekerja pada sektor *Food & Beverage* (F&B), serta menempati posisi sebagai *staff*/karyawan. Karakteristik tersebut dinilai telah sesuai dengan tujuan penelitian karena responden memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai penerapan *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, serta *turnover intention* pada sektor jasa di Kota Yogyakarta.

4.3 Statistik Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk menginterprestasikan setiap indikator dan item pernyataan sebanyak 28 item. Berdasarkan distribusi frekuensi, presentase dan rerata jawaban responden dengan melalui skala *likert*, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat Setuju (5). Dengan nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan interval sebagai berikut:

$$\mathrm{P} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas}}$$

Keterangan:

P = Panjang Kelas Interval

Rentang = Nilai maksimum – Nilai Minimum

Banyak Kelas Interval= 5

Berdasarkan rumus diatas, maka panjang kelas interval adalah

$$\mathrm{P} = \frac{5-1}{5} = 0{,}80$$

Berdasarkan perhitungan panjang kelas interval, maka penelitian dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Kategori Kelas Interval

Rentang	Kategori
1,00-1,80	Sangat tidak Setuju
1,81-2,60	Tidak Setuju
2,61-3,40	Netral
3,41-4,20	Setuju
4,21-5,00	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono, (2023)

4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *transformational leadership* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Kategori
Transformational Leadership (X)	*Idealized Influence*	Atasan saya memberikan contoh perilaku kerja yang baik untuk diikuti	3.601	Setuju
		Atasan saya menunjukkan kejujuran dan integritas dalam bekerja	3.751	Setuju
	Inspirational Motivation	Atasan saya menyampaikan tujuan dan arah kerja yang jelas	3.696	Setuju
		Atasan saya memotivasi saya untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya	3.799	Setuju

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Kategori
		Atasan saya memberikan semangat ketika saya menghadapi kesulitan kerja	3.652	Setuju
	Intellectual Stimulation	Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	3.799	Setuju
		Atasan saya terbuka terhadap ide atau saran baru dari karyawan	3.614	Setuju
	Individualized Consideration	Atasan saya memahami kebutuhan dan kondisi saya sebagai karyawan	3.843	Setuju
		Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi terhadap perkembangan saya	3.706	Setuju

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.9, diketahui bahwa seluruh item pada variabel *transformational leadership* memperoleh nilai rata-rata pada kategori setuju, dengan rentang skor antara 3,601 hingga 3,843. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi positif terhadap penerapan *transformational leadership* oleh atasan di tempat mereka bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa para atasan dinilai telah mampu menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional melalui pemberian teladan, penyampaian visi dan motivasi kerja, dorongan untuk berpikir kreatif, serta perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap karyawan.

Berdasarkan masing-masing indikator, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Atasan saya memahami kebutuhan dan kondisi saya sebagai karyawan" pada indikator *individualized consideration*, yaitu sebesar 3,843 dengan kategori setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasakan adanya perhatian,

kepedulian, dan dukungan dari atasan terhadap kebutuhan maupun perkembangan individu. Menurut Bass (1999), *individualized consideration* merupakan kemampuan pemimpin dalam memperlakukan setiap bawahan sebagai individu yang unik dengan memberikan perhatian, pembinaan, serta dukungan sesuai kebutuhan masing-masing. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah terdapat pada item "Atasan saya memberikan contoh perilaku kerja yang baik untuk diikuti" pada indikator *idealized influence*, yaitu sebesar 3,601 dengan kategori setuju. Meskipun memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan item lainnya, skor tersebut tetap menunjukkan bahwa responden menilai atasan telah mampu menjadi teladan dalam bekerja, meskipun masih terdapat ruang untuk meningkatkan konsistensi perilaku kepemimpinan yang dapat dijadikan panutan oleh karyawan.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa keempat indikator *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, telah dipersepsikan secara positif oleh responden. Temuan ini sejalan dengan teori Bass (1999) dan Avolio dan Yammarino (2013) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

4.3.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Psychological Safety*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *Psychological Safety* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Variabel *Psychological Safety*

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Kategori
Psychological Safety (M1)	*Safe to Speak Up*	Saya merasa aman untuk menyampaikan pendapat di tempat kerja	3.546	Setuju

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Kategori
		Saya tidak ragu untuk menyampaikan ide atau saran kepada atasan atau tim	3.611	Setuju
	Error Tolerance	Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya	3.648	Setuju
		Jika saya melakukan kesalahan, saya tidak merasa akan disalahkan secara berlebihan	3.369	Netral
	Respect & Acceptance	Pendapat yang saya sampaikan dihargai oleh rekan kerja dan atasan	3.703	Setuju
	Comfort in Participation	Saya merasa nyaman untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi kerja	3.553	Setuju

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa sebagian besar item pada variabel *psychological safety* memperoleh nilai rata-rata pada kategori setuju, dengan rentang skor antara 3,369 hingga 3,703. Dari enam item pernyataan, terdapat lima item yang berada pada kategori setuju, sedangkan satu item berada pada kategori netral. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang positif terhadap kondisi *psychological safety* di lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa cukup aman untuk menyampaikan pendapat, memberikan ide, berpartisipasi dalam diskusi, serta melakukan pekerjaan tanpa rasa takut yang berlebihan terhadap konsekuensi negatif dari lingkungan kerja.

Berdasarkan masing-masing indikator, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Pendapat yang saya sampaikan dihargai oleh rekan kerja dan atasan" pada indikator *Respect & Acceptance*, yaitu sebesar 3,703 dengan kategori setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasakan adanya penghargaan dan penerimaan terhadap pendapat yang mereka sampaikan, baik dari rekan kerja

maupun atasan. Menurut Edmondson (1999), lingkungan kerja yang memberikan rasa saling menghargai dan menerima kontribusi setiap anggota tim merupakan karakteristik utama dari *psychological safety*, karena mendorong individu untuk berani menyampaikan ide, bertanya, maupun memberikan masukan tanpa takut dipermalukan atau mendapatkan konsekuensi negatif. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah terdapat pada item "Jika saya melakukan kesalahan, saya tidak merasa akan disalahkan secara berlebihan" pada indikator *Error Tolerance*, yaitu sebesar 3,369 dengan kategori netral. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sebagian responden masih belum sepenuhnya yakin bahwa kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan akan diperlakukan secara konstruktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung toleransi terhadap kesalahan masih perlu ditingkatkan agar karyawan merasa lebih aman dalam belajar, berinovasi, dan mengambil inisiatif di tempat kerja.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator *Safe to Speak Up*, *Error Tolerance*, *Respect & Acceptance*, dan *Comfort in Participation* telah dipersepsikan secara positif oleh responden, meskipun aspek *Error Tolerance* masih memerlukan perhatian karena salah satu item memperoleh kategori netral. Temuan ini sejalan dengan Edmondson dan Lei (2014) yang menyatakan bahwa *psychological safety* merupakan keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengemukakan pendapat, mengajukan pertanyaan, maupun mengakui kesalahan tanpa rasa takut terhadap hukuman atau penilaian negatif. Selain itu, Frazier *et al.* (2017) melalui hasil meta-analisisnya juga menjelaskan bahwa tingkat *psychological safety* yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan pembelajaran, keterlibatan kerja, serta berbagai perilaku kerja positif dalam organisasi.

4.3.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *Work Engagement* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 11 Analisis Deskriptif Variabel Work Engagement

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Kategori
Work Engagement (M2)	*Vigor*	Saya merasa berenergi saat melakukan pekerjaan saya	3.512	Setuju
		Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi banyak tugas	3.713	Setuju
	Dedication	Saya merasa antusias dalam menjalankan pekerjaan saya sehari-hari	3.498	Setuju
		Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna penting	3.522	Setuju
		Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	3.706	Setuju
	Absorption	Saya dapat fokus dengan baik saat mengerjakan tugas	3.509	Setuju
		Saya sering merasa begitu terlibat hingga lupa waktu saat bekerja	3.505	Setuju

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa seluruh item pada variabel *work engagement* memperoleh nilai rata-rata pada kategori setuju, dengan rentang skor antara 3,498 hingga 3,713. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat *work engagement* yang baik terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki energi dalam bekerja, antusias menjalankan pekerjaannya, serta mampu berkonsentrasi dan terlibat secara aktif dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan masing-masing indikator, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi banyak tugas"

pada indikator *Vigor*, yaitu sebesar 3,713 dengan kategori setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki semangat, ketahanan, dan energi yang cukup tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun dihadapkan pada beban kerja yang besar. Menurut Schaufeli et al. (2002), vigor merupakan kondisi ketika karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi, kemauan untuk berusaha secara maksimal, serta ketahanan dalam menghadapi berbagai tantangan selama bekerja. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah terdapat pada item "Saya merasa antusias dalam menjalankan pekerjaan saya sehari-hari" pada indikator *Dedication*, yaitu sebesar 3,498 dengan kategori setuju. Meskipun memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan item lainnya, skor tersebut tetap menunjukkan bahwa responden memiliki antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan, meskipun masih terdapat ruang bagi organisasi untuk meningkatkan rasa antusias dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa ketiga indikator *work engagement*, yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*, telah dipersepsikan secara positif oleh responden. Temuan ini sejalan dengan Schaufeli *et al.* (2002) yang menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingginya energi (*vigor*), rasa bangga dan antusias terhadap pekerjaan (*dedication*), serta keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*). Selain itu, Saks (2006) menyatakan bahwa tingkat *work engagement* yang tinggi mencerminkan adanya keterikatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaannya, sedangkan Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh ketersediaan *job resources*, seperti dukungan dari atasan, lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat *work engagement* yang baik, sehingga berpotensi mendukung terciptanya perilaku kerja yang positif dalam organisasi.

4.3.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *Turnover Intention* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12 Analisis Deskriptif Variabel Turnover Intention

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Kategori
Turnover Intention (Y)	*Thinking of Quitting*	Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini	3.509	Setuju
		Saya mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan ini	3.512	Setuju
	Job Search Behavior	Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain	3.498	Setuju
		Saya tertarik dengan peluang kerja di organisasi lain	3.522	Setuju
	Planned Turnover	Saya berencana untuk keluar dari pekerjaan ini dalam waktu dekat	3.519	Setuju
	Intention to Leave	Saya aktif mencari informasi lowongan pekerjaan lain	3.495	Setuju

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, diketahui bahwa seluruh item pada variabel *turnover intention* memperoleh nilai rata-rata pada kategori setuju, dengan rentang skor antara 3,495 hingga 3,522. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki kecenderungan yang cukup tinggi untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa responden tidak hanya memiliki keinginan untuk berpindah kerja, tetapi juga mulai menunjukkan perilaku yang mengarah pada pencarian peluang kerja lain serta mempertimbangkan untuk mengundurkan diri apabila memperoleh kesempatan yang lebih baik.

Berdasarkan masing-masing indikator, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Saya tertarik dengan peluang kerja di organisasi lain" pada indikator *Job Search Behavior*, yaitu sebesar 3,522 dengan kategori setuju. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki ketertarikan terhadap peluang karier di organisasi lain sebagai salah satu bentuk kecenderungan *turnover intention*. Menurut Mobley (1977), keinginan mencari alternatif pekerjaan merupakan salah satu tahapan dalam proses terbentuknya *turnover intention*, yang dapat berkembang menjadi keputusan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah terdapat pada item "Saya aktif mencari informasi lowongan pekerjaan lain" pada indikator *Intention to Leave*, yaitu sebesar 3,495 dengan kategori setuju. Meskipun memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan item lainnya, skor tersebut tetap menunjukkan bahwa responden telah memiliki kecenderungan untuk mencari informasi mengenai pekerjaan lain, meskipun intensitasnya relatif lebih rendah dibandingkan ketertarikan terhadap peluang kerja di organisasi lain.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa keempat indikator *turnover intention*, yaitu *Thinking of Quitting*, *Job Search Behavior*, *Planned Turnover*, dan *Intention to Leave*, memperoleh penilaian yang berada pada kategori setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi, baik dalam bentuk pemikiran untuk keluar, ketertarikan terhadap peluang kerja di tempat lain, perencanaan untuk berpindah kerja, maupun pencarian informasi mengenai pekerjaan baru. Temuan ini sejalan dengan Mobley (1977) yang menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan proses psikologis yang diawali dengan munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dilanjutkan dengan evaluasi alternatif pekerjaan lain, hingga munculnya niat untuk benar-benar keluar dari organisasi. Selain itu, Bothma dan Roodt (2013) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan prediktor yang kuat terhadap perilaku *turnover* aktual, sedangkan Ahmad Saufi et al. (2023) menjelaskan bahwa tingginya *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti kualitas kepemimpinan, lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan *turnover intention* yang relatif tinggi sehingga perlu

menjadi perhatian bagi organisasi dalam upaya mempertahankan karyawan, khususnya Generasi Z.

4.3.4 Hasil Rekapitulasi Variabel Dominan

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait rekapitulasi variabel dominan yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 13 Hasil Rekapitulasi Variabel Dominan

Variabel	Item Dominan	Indikator	Rata-rata	Kategori
Transformational Leadership (X)	Atasan saya memahami kebutuhan dan kondisi saya sebagai karyawan	*Individualized Consideration*	3,843	Setuju
Psychological Safety (M1)	Pendapat yang saya sampaikan dihargai oleh rekan kerja dan atasan	*Respect & Acceptance*	3,703	Setuju
Work Engagement (M2)	Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi banyak tugas	*Vigor*	3,713	Setuju
Turnover Intention (Y)	Saya tertarik dengan peluang kerja di organisasi lain	*Job Search Behavior*	3,522	Setuju

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa item dominan pada variabel *transformational leadership* adalah "Atasan saya memahami kebutuhan dan kondisi saya sebagai karyawan" dengan nilai rata-rata 3,843 pada indikator *Individualized Consideration*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden menilai atasan telah memberikan perhatian terhadap kebutuhan, kondisi, dan perkembangan masing-masing karyawan. Menurut Bass (1999), *individualized consideration* merupakan salah satu karakteristik utama kepemimpinan transformasional yang tercermin melalui perhatian personal, pembinaan, dan dukungan terhadap pengembangan setiap individu.

Pada variabel *psychological safety*, item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Pendapat yang saya sampaikan dihargai oleh rekan kerja dan atasan" sebesar 3,703 pada indikator *Respect & Acceptance*. Temuan ini menunjukkan bahwa responden merasakan adanya budaya kerja yang menghargai pendapat dan kontribusi setiap individu. Kondisi tersebut sejalan dengan Edmondson (1999) yang menyatakan bahwa penghargaan terhadap pendapat anggota tim merupakan salah satu fondasi utama dalam membangun *psychological safety*, sehingga karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide maupun pendapatnya.

Pada variabel *work engagement*, item dominan terdapat pada pernyataan "Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi banyak tugas" dengan nilai rata-rata 3,713 pada indikator Vigor. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki energi, semangat, dan ketahanan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Schaufeli et al. (2002), dimensi *vigor* mencerminkan tingginya energi, kegigihan, serta kemauan karyawan untuk tetap berusaha secara maksimal meskipun menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan.

Sementara itu, pada variabel *turnover intention*, item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya tertarik dengan peluang kerja di organisasi lain" sebesar 3,522 pada indikator *Job Search Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian responden memiliki ketertarikan terhadap peluang kerja di organisasi lain sebagai bentuk awal munculnya niat untuk berpindah pekerjaan. Menurut Mobley (1977), ketertarikan untuk mencari alternatif pekerjaan merupakan salah satu tahapan dalam proses terbentuknya *turnover intention* sebelum individu memutuskan untuk benar-benar meninggalkan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada kategori setuju, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap penerapan *transformational leadership*, tingkat *psychological safety*, dan *work engagement* di tempat kerja. Namun, di sisi lain, responden juga menunjukkan kecenderungan *turnover intention* yang relatif tinggi, khususnya dalam bentuk ketertarikan terhadap peluang kerja di organisasi lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa

meskipun lingkungan kerja telah dinilai cukup baik, organisasi tetap perlu memperhatikan strategi retensi karyawan, terutama bagi Generasi Z yang cenderung lebih terbuka terhadap peluang karier baru apabila organisasi belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan dan kebutuhan mereka (Mobley, 1977; Schroth, 2019).

4.4 Hasil Analisis Data

Menurut Hair *et al*. (2022), *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) merupakan metode analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Metode ini sesuai digunakan pada penelitian dengan model yang kompleks serta tidak mengharuskan data memenuhi asumsi normalitas secara ketat. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan PLS-SEM yang dioperasikan melalui perangkat lunak SmartPLS untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan peran mediasi *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z sektor jasa di Kota Yogyakarta.

Analisis statistik inferensial dilakukan untuk menguji model penelitian yang telah dirumuskan serta membuktikan hipotesis yang diajukan. Proses analisis terdiri atas dua tahapan utama, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian *outer model* bertujuan mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur setiap konstruk penelitian, sedangkan pengujian *inner model* bertujuan menguji hubungan antarvariabel laten sesuai hipotesis penelitian.

Pada tahap *inner model*, evaluasi dilakukan melalui analisis *path coefficient*, *R-square*, *f-square*, serta pengujian signifikansi hubungan menggunakan nilai *t-statistics* dan *p-values* yang diperoleh dari prosedur *bootstrapping*. Hasil dari setiap tahapan analisis tersebut selanjutnya disajikan dan diinterpretasikan pada subbab berikut sebagai dasar dalam menjawab tujuan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

4.4.1 Uji *Measurement Model* (*Outer Model*)

Menurut Hair *et al*. (2022), evaluasi *measurement model* (*outer model*) bertujuan untuk menilai apakah indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Evaluasi ini dilakukan sebelum pengujian model struktural (*inner model*) untuk memastikan bahwa setiap indikator telah merepresentasikan variabel penelitian secara tepat. Oleh karena itu, pada penelitian ini pengujian *outer model* dilakukan terhadap variabel *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention* sebelum pengujian hipotesis dilakukan.

Evaluasi *outer model* dalam penelitian ini meliputi pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas konstruk (*construct reliability*). Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model. Selanjutnya, reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk memastikan konsistensi internal indikator dalam mengukur masing-masing variabel penelitian.

4.4.1.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Menurut Hair *et al*. (2022), uji validitas konvergen (*convergent validity*) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya. Validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk memiliki tingkat korelasi yang tinggi sehingga mampu menjelaskan variabel laten secara memadai. Dalam penelitian ini, validitas konvergen digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator pada variabel *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention* mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat.

Evaluasi validitas konvergen dilakukan berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al*. (2022), suatu indikator

dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70, sedangkan suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE lebih dari 0,50. Nilai AVE tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator penyusunnya.

Berdasarkan hasil pengolahan data empiris melalui SmartPLS, terbukti bahwa seluruh item indikator yang dikerahkan dalam instrumen survei ini sukses melampaui kriteria ketat yang disyaratkan. Pencapaian statistik ini memberikan indikasi awal yang sangat positif terhadap mutu instrumen riset.

Tabel 4. 14 Analisis Validitas Konvergen - Outer Loadings

Variabel	**Indikator**	***Outer Loading***	**Keterangan**
Transformational Leadership (X)	II1	0.983	Valid
	II2	0.906	Valid
	IM1	0.94	Valid
	IM2	0.936	Valid
	IM3	0.932	Valid
	IS1	0.927	Valid
	IS2	0.981	Valid
	IC1	0.889	Valid
	IC2	0.941	Valid
Psychological Safety (M1)	SPU1	0.953	Valid
	SPU2	0.91	Valid
	ET1	0.921	Valid
	ET2	0.958	Valid
	RA1	0.895	Valid
	CP1	0.945	Valid
Work Engagement (M2)	V1	0.962	Valid
	V2	0.956	Valid
	D1	0.954	Valid
	D2	0.964	Valid
	D3	0.895	Valid

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	Keterangan
	A1	0.956	Valid
	A2	0.955	Valid
Turnover Intention (Y)	TQ1	0.975	Valid
	TQ2	0.885	Valid
	JSB1	0.974	Valid
	JSB2	0.974	Valid
	PT1	0.888	Valid
	IL1	0.976	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4.14, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70 sebagaimana yang direkomendasikan oleh Hair *et al*. (2022). Nilai *outer loading* pada penelitian ini berada pada rentang 0,885 hingga 0,983. Nilai terendah diperoleh indikator TQ2 pada variabel *Turnover Intention* sebesar 0,885, sedangkan nilai tertinggi diperoleh indikator II1 pada variabel *Transformational Leadership* sebesar 0,983. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4. 15 *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)
Transformational Leadership (X)	0.879
Psychological Safety (M1)	0.866
Work Engagement (M2)	0.886
Turnover Intention (Y)	0.895

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Selain itu, seluruh variabel juga memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas batas minimum 0,50, yaitu sebesar 0,879 untuk *Transformational Leadership*, 0,866 untuk *Psychological Safety*, 0,886 untuk *Work Engagement*, dan 0,895 untuk *Turnover Intention*. Menurut Hair *et al*. (2022), nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa suatu konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator penyusunnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

4.4.1.2 Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *cross loading*. Pada kriteria *Fornell-Larcker*, nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Sementara itu, pada *cross loading*, setiap indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain, dengan nilai outer loading yang direkomendasikan lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2021). Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel	*Psychological Safety*	*Transformational Leadership*	*Turnover Intention*	*Work Engagement*
Psychological Safety	**0.931**			
Transformational Leadership	0.875	**0.938**		
Turnover Intention	0.630	0.761	**0.946**	

Variabel	*Psychological Safety*	*Transformational Leadership*	*Turnover Intention*	*Work Engagement*
Work Engagement	0.278	0.335	0.780	**0.941**

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4.16, hasil pengujian menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2021). Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk yang lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model penelitian. Sebagai contoh, variabel *Turnover Intention* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,946, yang lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan *Work Engagement* (0,780), *Transformational Leadership* (0,761), dan *Psychological Safety* (0,630). Pola yang sama juga terlihat pada konstruk *Transformational Leadership*, Ps*ychological Safety,* dan *Work Engagement*, di mana masing-masing memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasi antarkonstruk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu merepresentasikan konsep yang berbeda dan memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya, sehingga model pengukuran pada penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak untuk digunakan pada pengujian model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2021).

Selain menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan melalui pemeriksaan *Cross Loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2021). Hasil pengujian *Cross Loading* pada penelitian ini disajikan pada Tabel 4.17.

Tabel 4. 17 Hasil Pengujian *Cross Loading*

Variabel	Transformational Leadership (X)	Psychological Safety (M1)	Work Engagement (M2)	Turnover Intention (Y)
II1	**0.983**	0.817	0.316	0.773
II2	**0.906**	0.845	0.342	0.625
IM1	**0.94**	0.788	0.239	0.689
IM2	**0.936**	0.809	0.364	0.823
IM3	**0.932**	0.876	0.395	0.683
IS1	**0.927**	0.746	0.163	0.638
IS2	**0.981**	0.823	0.325	0.776
IC1	0.889	**0.891**	0.441	0.709
IC2	0.941	**0.791**	0.24	0.692
SPU1	0.735	**0.953**	0.234	0.501
SPU2	0.809	**0.91**	0.193	0.565
ET1	0.849	**0.921**	0.376	0.692
ET2	0.836	**0.958**	0.212	0.519
RA1	0.768	**0.895**	0.094	0.481
CP1	0.882	**0.945**	0.424	0.743
V1	0.244	0.262	**0.966**	0.702
V2	0.287	0.328	**0.897**	0.72
D1	0.38	0.217	**0.954**	0.766
D2	0.242	0.262	**0.964**	0.701
D3	0.283	0.324	**0.895**	0.716
A1	0.382	0.22	**0.956**	0.764
A2	0.386	0.226	**0.955**	0.767
TQ1	0.808	0.646	0.693	**0.975**
TQ2	0.522	0.476	0.84	**0.885**
JSB1	0.813	0.655	0.686	**0.974**
JSB2	0.812	0.652	0.692	**0.974**
PT1	0.524	0.478	0.841	**0.888**
IL1	0.812	0.651	0.693	**0.976**

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4.17, hasil pengujian *Cross Loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator II1 memiliki nilai loading sebesar 0,983 pada konstruk

Transformational Leadership, lebih tinggi dibandingkan nilai *loading*-nya pada *Psychological Safety* (0,817), *Work Engagement* (0,316), dan *Turnover Intention* (0,773). Demikian pula pada indikator SPU1 yang memiliki nilai *loading* tertinggi sebesar 0,953 pada konstruk *Psychological Safety*, indikator V1 sebesar 0,966 pada konstruk *Work Engagement*, serta indikator TQ1 sebesar 0,975 pada konstruk *Turnover Intention*, yang seluruhnya lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Pola yang sama juga terlihat pada seluruh indikator lainnya, sehingga menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya secara lebih baik dibandingkan konstruk lain.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat keterkaitan yang paling kuat dengan konstruk yang diwakilinya serta memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan antar konstruk. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode *Cross Loading*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran (measurement model) telah memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak digunakan untuk pengujian model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2021).

4.4.2 Uji Reliabilitas - *Cronbach's Alpha*

Menurut Hair et al. (2022), uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk. Salah satu ukuran reliabilitas yang umum digunakan dalam analisis PLS-SEM adalah *Cronbach's Alpha*, yaitu koefisien yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Semakin tinggi nilai *Cronbach's Alpha*, semakin tinggi pula tingkat konsistensi internal antarindikator dalam mengukur variabel laten yang sama. Dalam penelitian ini, uji *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai konsistensi indikator pada variabel *transformational leadership*, *psychological safety*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut memiliki

konsistensi internal yang memadai sehingga mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria reliabel sebelum digunakan pada tahap analisis model struktural (inner model).

Tabel 4. 18 Hasil Analisis Cronbach's Alpha

Konstruk (Variabel & Dimensi)	***Cronbach's Alpha***	**Batas Minimal**	**Keterangan**
***Transformational Leadership* (X)**	**0.983**	0.70	**Reliabel**
Idealized Influence	0.921	0.70	Reliabel
Inspirational Motivation	0.932	0.70	Reliabel
Intellectual Stimulation	0.955	0.70	Reliabel
Individualized Consideration	0.828	0.70	Reliabel
***Psychological Safety* (M1)**	**0.969**	0.70	**Reliabel**
Safe to Speak Up	0.886	0.70	Reliabel
Error Tolerance	0.928	0.70	Reliabel
Respect & Acceptance	0.914	0.70	Reliabel
Comfort in Participatio	0.903	0.70	Reliabel
***Work Engagement* (M2)**	**0.978**	0.70	**Reliabel**
Vigor	0.913	0.70	Reliabel
Dedication	0.935	0.70	Reliabel
Absorption	0.996	0.70	Reliabel
Turnover Intention (Y)	**0.976**	0.70	**Reliabel**
Thinking of Quitting	0.865	0.70	Reliabel
Job Search Behavior	0.995	0.70	Reliabel
Planned Turnover	0.921	0.70	Reliabel
Intention to Leave	0.948	0.70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4.18, hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas sebagaimana direkomendasikan oleh Hair *et al*. (2022), yaitu memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator pada setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga mampu mengukur variabel penelitian secara andal dan menghasilkan pengukuran yang stabil. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pada level variabel laten utama, *Transformational Leadership* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,983, diikuti oleh *Work Engagement* sebesar 0,978, *Turnover Intention* sebesar 0,976, dan *Psychological Safety* sebesar 0,969. Selain itu, seluruh dimensi penyusun masing-masing variabel juga menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik, sehingga mampu mengukur konstruk yang sama secara konsisten. Tingginya nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel juga menunjukkan bahwa hubungan antarindikator dalam setiap konstruk relatif kuat, sehingga setiap indikator memberikan kontribusi yang konsisten dalam merepresentasikan variabel yang diukur.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas berdasarkan *Cronbach's Alpha* sesuai pedoman Hair *et al*. (2022). Dengan terpenuhinya kriteria reliabilitas tersebut, instrumen penelitian dinilai memiliki konsistensi internal yang baik sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural (*inner model*) dan pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya.

4.4.3 Analisis Kolinearitas - *Variance Inflation Factor* (VIF)

Menurut Hair *et al*. (2022), analisis kolinearitas bertujuan untuk mengevaluasi ada atau tidaknya gejala multikolinearitas antar konstruk prediktor

dalam model struktural (*inner model*). Multikolinearitas terjadi apabila dua atau lebih konstruk memiliki hubungan yang sangat kuat sehingga dapat memengaruhi stabilitas estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan mengurangi ketepatan interpretasi hubungan antarvariabel dalam model. Oleh karena itu, pengujian kolinearitas perlu dilakukan sebelum analisis hipotesis untuk memastikan bahwa setiap konstruk memberikan kontribusi yang berbeda dalam menjelaskan konstruk endogen.

Dalam penelitian ini, analisis kolinearitas dilakukan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Hair *et al*. (2022), nilai VIF menunjukkan tingkat korelasi antar konstruk prediktor dalam model. Suatu konstruk dinyatakan tidak mengalami masalah multikolinearitas apabila memiliki nilai VIF kurang dari 5,00. Sebaliknya, nilai VIF yang melebihi batas tersebut mengindikasikan adanya multikolinearitas yang dapat memengaruhi ketepatan estimasi model. Oleh karena itu, hasil pengujian VIF digunakan untuk memastikan bahwa hubungan antar konstruk dalam penelitian ini memenuhi asumsi kolinearitas dan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (*inner model*).

Tabel 4. 19 Hasil Uji Kolinearitas (Inner Model VIF)

Hubungan antar Variabel	**Nilai VIF**	**Batas Toleransi**	**Keterangan**
Transformational Leadership (X) ➔ *Turnover Intention* (Y)	4.444	< 5.00	Bebas Kolinearitas
Psychological Safety (M1) ➔ *Turnover Intention* (Y)	4.274	< 5.00	Bebas Kolinearitas
Work Engagement (M2) ➔*Turnover Intention* (Y)	1.128	< 5.00	Bebas Kolinearitas

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4.19, hasil analisis *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF pada hubungan antar konstruk dalam model penelitian ini berada di bawah batas maksimum 5,00 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair *et al*. (2022). Nilai VIF tertinggi terdapat pada hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* sebesar 4,444, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* sebesar 1,128. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk prediktor memenuhi kriteria kolinearitas yang dipersyaratkan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas yang dapat memengaruhi estimasi hubungan antar konstruk dalam model struktural. Dengan demikian, setiap konstruk prediktor memiliki kontribusi yang memadai dalam menjelaskan konstruk endogen tanpa menunjukkan tingkat korelasi yang berlebihan dengan konstruk prediktor lainnya. Berdasarkan hasil tersebut, model struktural dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi asumsi kolinearitas sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis pada tahap analisis selanjutnya.

4.4.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Hair *et al*. (2022), evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model penelitian serta menilai kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Setelah seluruh konstruk pada tahap *outer model* dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, evaluasi *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model konseptual dapat didukung secara empiris. Dengan demikian, tahap ini tidak lagi berfokus pada kualitas instrumen pengukuran, melainkan pada kekuatan hubungan antar konstruk dan kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *psychological safety* dan *work engagement*

pada karyawan Generasi Z. Mengacu pada pedoman Hair *et al*. (2022), evaluasi model struktural dilakukan melalui beberapa parameter, yaitu koefisien determinasi (*R-Square*), ukuran efek (*Effect Size* atau *f-Square*), koefisien jalur (*path coefficient*), serta pengujian signifikansi menggunakan teknik *bootstrapping*. Nilai *R-Square* digunakan untuk menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen, sedangkan *f-Square* digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Selanjutnya, *path coefficient* dan hasil *bootstrapping* digunakan untuk menguji arah, kekuatan, serta signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hasil evaluasi *inner model* tersebut menjadi dasar dalam menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian.

4.4.4.1 Hasil Pengujian *R-Square* (R^2)

Menurut Hair *et al*. (2022), koefisien determinasi (R-*Square* atau R^2) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam menjelaskan variasi variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Nilai R^2 menunjukkan proporsi variasi pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk prediktor di dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen, sehingga semakin baik pula daya jelaskan (*explanatory power*) model struktural. Nilai R^2 hanya dihitung pada konstruk endogen karena konstruk tersebut dipengaruhi oleh konstruk lain dalam model struktural.

Hair *et al*. (2022) mengelompokkan nilai R^2 ke dalam tiga kategori, yaitu 0,75 yang menunjukkan kemampuan model kuat (*substantial*), 0,50 yang menunjukkan kemampuan sedang (*moderate*), dan 0,25 yang menunjukkan kemampuan lemah (*weak*). Klasifikasi tersebut digunakan sebagai pedoman untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada konstruk endogen. Dalam penelitian ini, pengujian R^2 dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan *transformational leadership*, *psychological safety*, dan *work engagement* dalam menjelaskan variasi pada konstruk endogen sesuai dengan model konseptual yang dikembangkan. Meskipun demikian, evaluasi model struktural tidak hanya

didasarkan pada nilai R^2, tetapi juga dilengkapi dengan analisis *Effect Size* (f^2), *path coefficient*, dan pengujian signifikansi melalui teknik *bootstrapping* agar kemampuan model dapat dievaluasi secara lebih komprehensif..

Tabel 4. 20 Hasil Pengujian R-Square

Variabel (Konstruk Utama)	Dimensi (Indikator)	Nilai R^2	Kategori
Transformational Leadership **(X)**	*Idealized Influence*	0.966	Kuat
	Inspirational Motivation	0.996	Kuat
	Intellectual Stimulation	0.953	Kuat
	Individualized Consideration	0.982	Kuat
Psychological Safety **(M1)**	*Safe to Speak Up*	0.968	Kuat
	Error Tolerance	0.947	Kuat
	Respect & Acceptance	0.802	Kuat
	Comfort in Participation	0.892	Kuat
	Nilai R^2 Konstruk (M1)	**0.766**	**Kuat**
Work Engagement **(M2)**	*Vigor*	0.946	Kuat
	Dedication	0.995	Kuat
	Absorption	0.916	Kuat
	Nilai R^2 Konstruk (M2)	**0.112**	**Lemah**
Turnover Intention **(Y)**	*Thinking of Quitting*	0.986	Kuat
	Job Search Behavior	0.954	Kuat
	Planned Turnover	0.788	Kuat
	Intention to Leave	0.952	Kuat
	Nilai R^2 Konstruk (Y)	**0.892**	**Kuat**

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4.20, hasil pengujian koefisien determinasi (*R-Square*) menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang berbeda dalam menjelaskan variasi pada masing-masing konstruk endogen. Menurut Hair *et al*.

(2022), semakin tinggi nilai R^2, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Pada penelitian ini, variabel *Turnover Intention* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,892, yang termasuk dalam kategori kuat (substantial). Hasil tersebut menunjukkan bahwa 89,2% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh konstruk *Transformational Leadership*, *Psychological Safety*, dan *Work Engagement*, sedangkan sisanya sebesar 10,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Selain itu, variabel *Psychological Safety* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,766, yang juga termasuk kategori kuat, sehingga menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* mampu menjelaskan 76,6% variasi *Psychological Safety*.

Sementara itu, variabel *Work Engagement* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,112, yang termasuk kategori lemah (*weak*) menurut Hair *et al*. (2022). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* hanya mampu menjelaskan 11,2% variasi *Work Engagement*, sedangkan 88,8% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, meskipun *Transformational Leadership* memberikan kontribusi terhadap *Work Engagement*, terdapat variabel lain yang berpotensi memiliki peran lebih besar dalam menjelaskan keterikatan kerja karyawan Generasi Z. Secara keseluruhan, hasil pengujian R^2 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan *Turnover Intention* dan *Psychological Safety*, namun masih terbatas dalam menjelaskan *Work Engagement*.

4.4.4.2 Hasil Pengujian *Effect Size* (*f-square*)

Menurut Hair *et al*. (2022), *Effect Size* (f-*square* atau f^2) digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model struktural. Berbeda dengan koefisien determinasi (R-*Square*) yang menunjukkan kemampuan seluruh konstruk eksogen secara simultan dalam menjelaskan variabel endogen, nilai f^2 menggambarkan besarnya

pengaruh setiap konstruk eksogen secara individual terhadap konstruk endogen. Oleh karena itu, pengujian f^2 dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap konstruk memberikan kontribusi terhadap perubahan nilai konstruk endogen dalam model penelitian.

Hair *et al*. (2022) mengelompokkan nilai f^2 ke dalam tiga kategori, yaitu 0,02 yang menunjukkan pengaruh kecil (*small effect*), 0,15 yang menunjukkan pengaruh sedang (*medium effect*), dan 0,35 yang menunjukkan pengaruh besar (*large effect*). Semakin tinggi nilai f^2, semakin besar kontribusi suatu konstruk eksogen dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Dalam penelitian ini, pengujian *Effect Size* (f^2) digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi *Transformational Leadership*, *Psychological Safety*, dan *Work Engagement* terhadap konstruk endogen sesuai dengan hubungan yang dirumuskan dalam model penelitian.

Tabel 4. 21 Hasil Pengujian f-*square* (f^2)

Hubungan Antar-Variabel	**Nilai f^2**	**Kategori**
Transformational Leadership ➔ *Psychological Safety*	3.269	Kuat
Transformational Leadership ➔ *Work Engagement*	0.127	Lemah
Transformational Leadership ➔ *Turnover Intention*	0.917	Kuat
Psychological Safety ➔ *Turnover Intention*	0.029	Lemah
Work Engagement ➔ *Turnover Intention*	2.842	Kuat

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

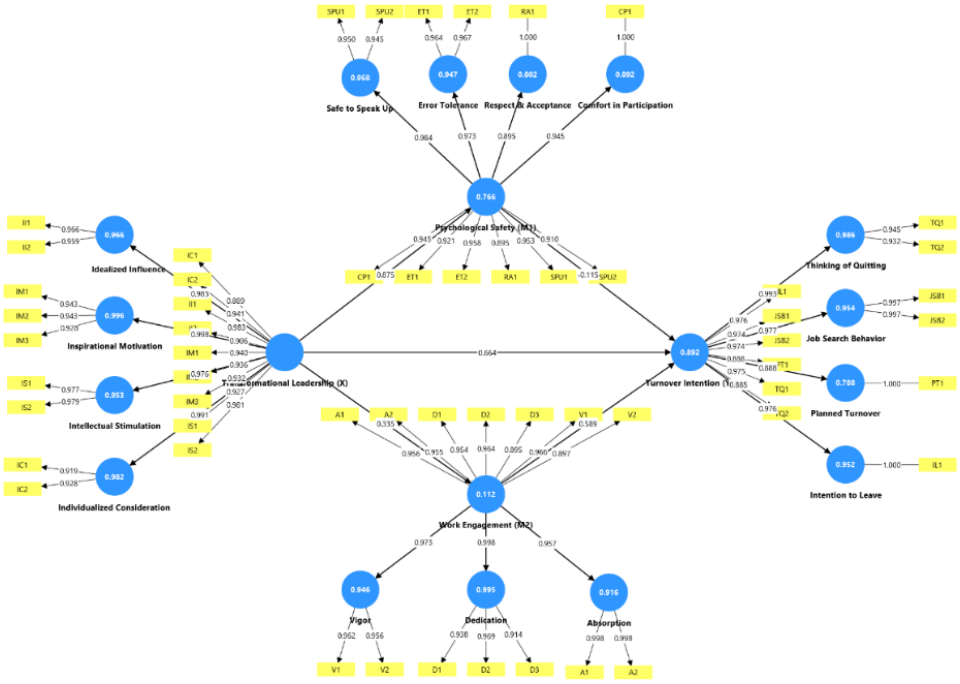
Berdasarkan Tabel 4.21, hasil pengujian *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa setiap hubungan antar konstruk dalam model penelitian memiliki besaran kontribusi

yang berbeda-beda. Menurut Hair *et al*. (2022), semakin besar nilai f^2, semakin besar pula kontribusi suatu konstruk eksogen dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang besar terhadap *Psychological Safety* dengan nilai f^2 sebesar 3,269, serta terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,917. Selain itu, *Work Engagement* juga menunjukkan kontribusi yang besar terhadap *Turnover Intention* dengan nilai f^2 sebesar 2,842. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antar konstruk tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam model struktural penelitian.

Sementara itu, hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* memperoleh nilai f^2 sebesar 0,127, yang menunjukkan kontribusi kecil, sedangkan hubungan *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai f^2 sebesar 0,029, yang juga termasuk kategori kecil menurut Hair *et al*. (2022). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua hubungan tersebut tetap memberikan kontribusi terhadap konstruk endogen, meskipun besarnya pengaruh relatif lebih rendah dibandingkan hubungan antar konstruk lainnya dalam model. Secara keseluruhan, hasil pengujian *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* memiliki kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan variasi konstruk endogen dibandingkan hubungan lainnya, sehingga kedua konstruk tersebut memberikan kontribusi yang lebih kuat dalam model struktural penelitian.

4.4.5 *Path Coefficients* (Koefisien Jalur)

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* menggunakan SmartPLS 4.0. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural (*inner model*). Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-*statistic* > 1,96 dan p-*value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2021). Hasil pengujian *bootstrapping* pada penelitian ini ditampilkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Hasil Pengujian *Bootstrapping*

4.4.6 Pengujian Pengaruh Langsung

Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 4.22, sebagai berikut:.

Tabel 4. 22 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Jalur Hubungan	Koefisien (*Original* Sample)	*T-Statistics*	*P-Values*	Keterangan
Transformational Leadership (X) ➔ *Psych. Safety (M1)*	0.88	54.93	0.00	H1 diterima
Transformational Leadership (X) ➔ *Work Engagement (M2)*	0.34	6.84	0.00	H2 diterima
Psych. Safety (M1) ➔ *Turnover Intention (Y)*	-0.12	2.31	0.02	H3 diterima

Jalur Hubungan	Koefisien (*Original* Sample)	*T-Statistics*	*P-Values*	Keterangan
Work Engagement (M2) ➔ *Turnover Intention (Y)*	-0.59	29.77	0.00	H4 diterima
Transformational Leadership (X) ➔ *Turnover Intention (Y)*	-0.66	14.52	0.00	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Psychological Safety*

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Safety. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,880, nilai t-*statistics* sebesar 54,93 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,000 (< 0,05). Nilai koefisien sebesar 0,880 menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap *Psychological Safety*. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula rasa aman secara psikologis yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, **Hipotesis 1 (H1) diterima**.

2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,340, nilai t-*statistics* sebesar 6,84 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,000 (< 0,05). Nilai koefisien sebesar 0,340 menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif dengan kekuatan sedang terhadap *Work Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula

tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang dimiliki oleh karyawan Generasi Z. Dengan demikian, **Hipotesis 2 (H2) diterima**.

3. **Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,120, nilai t-*statistics* sebesar 2,31 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,020 (< 0,05). Nilai koefisien sebesar -0,120 menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memiliki pengaruh negatif dengan kekuatan yang relatif lemah, namun tetap signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan rasa aman secara psikologis pada karyawan dapat menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi, meskipun besarnya pengaruh yang diberikan relatif kecil dibandingkan variabel lain dalam penelitian ini. Oleh karena itu, **Hipotesis 3 (H3) diterima**.

4. **Pengaruh Work Engagement terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Engagemen*t berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,590, nilai t-*statistics* sebesar 29,77 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,000 (< 0,05). Nilai koefisien sebesar -0,590 menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif yang cukup kuat terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, **Hipotesis 4 (H4) diterima**.

5. **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,660, nilai t-*statistics* sebesar 14,52 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,000 (< 0,05). Nilai koefisien sebesar -0,660 menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh negatif yang kuat terhadap *Turnover Intention*.

Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin rendah kecenderungan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian, **Hipotesis 5 (H5) diterima**.

4.4.7 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung pada Tabel 4.23, sebagai berikut:

Tabel 4.23 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Hubungan	*Specific Indirect Effect*	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Transformational Leadership ➔ Psychological Safety ➔ Turnover Intention	-0.101	2.318	0.021	H6 diterima
Transformational Leadership ➔ Work Engagement ➔ Turnover Intention	0.197	8.184	0	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

6. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* melalui *Psychological Safety*

Berdasarkan Tabel 4.23, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Psychological Safety* sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *specific indirect effect* sebesar -0,101, nilai t-*statistics* sebesar 2,318 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,021 (< 0,05). Nilai koefisien sebesar -0,101 menunjukkan bahwa *Psychological Safety* mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif lemah. Artinya, semakin baik penerapan *Transformational Leadership*, maka akan meningkatkan *Psychological Safety* karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi dalam menurunkan *Turnover Intention*. Dengan demikian, **Hipotesis 6 (H6) diterima**.

7. **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* melalui *Work Engagement***

Berdasarkan Tabel 4.23, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *specific indirect effect* sebesar 0,197, nilai t-*statistics* sebesar 8,184 (> 1,96), dan p-*values* sebesar 0,000 (< 0,05). Nilai koefisien 0,197 menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki peran mediasi dengan kekuatan pengaruh yang relatif sedang dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Turnover Intention*. Meskipun nilai *specific indirect effect* bernilai positif, hubungan mediasi ini tetap menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* meningkatkan *Work Engagement*, sedangkan *Work Engagement* terbukti menurunkan *Turnover Intention* (koefisien langsung = -0,590). Dengan demikian, peningkatan *Transformational Leadership* akan meningkatkan *Work Engagement*, yang selanjutnya berkontribusi dalam menurunkan *Turnover Intention*. Oleh karena itu, **Hipotesis 7 (H7) diterima**.

4.4.8 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. 24 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Hubungan	Koefisien	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Transformational Leadership → Psychological Safety	880	54,930	0	Diterima
H2	Transformational Leadership → Work Engagement	340	6,840	0	Diterima
H3	Psychological Safety → Turnover Intention	-120	2,310	20	Diterima
H4	Work Engagement → Turnover Intention	-590	29,770	0	Diterima
H5	Transformational Leadership → Turnover Intention	-660	14,520	0	Diterima
H6	Transformational Leadership → Psychological Safety → Turnover Intention	-101	2,318	21	Diterima
H7	Transformational Leadership → Work Engagement → Turnover Intention	0,197*	8,184	0	Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS (2026)

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Psychological Safety* (H1)

Menurut Bass dan Avolio (1994), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, mendorong pengembangan potensi, serta memberikan perhatian secara individual kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional juga mampu membangun hubungan yang dilandasi oleh kepercayaan, penghargaan, dan komunikasi yang terbuka. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), hubungan kerja yang ditandai dengan adanya dukungan dan perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong karyawan memberikan respons positif kepada organisasi. Salah satu bentuk respons tersebut adalah meningkatnya *psychological safety*, yaitu kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, memberikan ide, maupun melakukan kesalahan tanpa takut menerima konsekuensi negatif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety* dengan koefisien jalur sebesar 0,875. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat *psychological safety* yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z. Dengan kata lain, pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian secara individual, serta membangun komunikasi yang terbuka akan menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan nyaman dalam menyampaikan pendapat maupun mengambil inisiatif tanpa rasa takut.

Temuan penelitian ini mendukung *Social Exchange Theory* (SET), yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari pemimpin akan dibalas oleh karyawan melalui munculnya sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, dukungan dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin membentuk rasa aman secara psikologis sehingga karyawan lebih berani berpartisipasi, berkolaborasi, serta mengemukakan ide-ide baru dalam lingkungan kerja. Kondisi

tersebut menjadi penting bagi karyawan Generasi Z yang umumnya mengharapkan lingkungan kerja yang terbuka, suportif, dan memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Rabiul *et al*. (2024) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological safety*. Kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, kepercayaan, dan perhatian kepada karyawan terbukti menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Safety* dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan rasa aman psikologis pada karyawan Generasi Z.

4.5.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* (H2)

Menurut Bass dan Avolio (1994), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, memberikan perhatian secara individual, serta mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Sementara itu, Schaufeli *et al*. (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam melaksanakan pekerjaan. Hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*), termasuk dukungan dari pemimpin, mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,335. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan Generasi Z. Pemimpin yang mampu

memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk *job resources* yang mampu membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Dukungan, kepercayaan, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membuat karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna sehingga mendorong munculnya keterikatan kerja yang lebih tinggi. Pada konteks Generasi Z, kepemimpinan yang memberikan ruang untuk berkembang, menghargai ide, serta mendorong pembelajaran menjadi faktor yang mampu meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Bader *et al*. (2023) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Selain itu, Dinadan Tjahjono (2023) juga menyatakan bahwa dukungan yang diberikan oleh pemimpin transformasional mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan Generasi Z melalui pemberian motivasi, dukungan, dan kesempatan untuk berkembang.

4.5.3 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention* (H3)

Menurut Edmondson (1999), *psychological safety* merupakan kondisi ketika karyawan merasa aman untuk mengemukakan pendapat, memberikan ide, maupun melakukan kesalahan tanpa takut menerima konsekuensi negatif dari rekan kerja ataupun atasan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, kepercayaan, dan dukungan akan mendorong karyawan memberikan respons positif terhadap organisasi, salah satunya melalui

keinginan untuk tetap bertahan dan mengurangi kecenderungan meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Psychological Safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan koefisien jalur sebesar -0,115. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki *turnover intention*. Meskipun nilai koefisien jalur yang diperoleh relatif lebih kecil dibandingkan hubungan antarvariabel lainnya dalam model penelitian, hasil ini tetap menunjukkan bahwa *psychological safety* memberikan kontribusi yang signifikan dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, berdiskusi secara terbuka, serta tidak menyalahkan individu ketika terjadi kesalahan mampu menciptakan rasa nyaman dan kepercayaan dalam bekerja. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih fokus menjalankan pekerjaannya tanpa dihantui rasa takut terhadap penilaian negatif dari lingkungan kerja. Bagi karyawan Generasi Z, yang umumnya menghargai budaya kerja yang terbuka, suportif, dan kolaboratif, keberadaan *psychological safety* menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kenyamanan bekerja sehingga kecenderungan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain menjadi lebih rendah.

Hasil penelitian ini mendukung teori Edmondson (1999) yang menjelaskan bahwa *psychological safety* merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, karena memungkinkan karyawan berpartisipasi secara aktif tanpa rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Sobaih *et al*. (2022) yang menyatakan bahwa *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian Hebles *et al*. (2022) turut memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis mampu meningkatkan kenyamanan bekerja sehingga mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan

organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan rasa aman secara psikologis merupakan salah satu strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk mengurangi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

4.5.4 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* (H4)

Menurut *Job Demands–Resources* (JD-R) *Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Secara teoritis, karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung lebih menikmati pekerjaannya, memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, serta menunjukkan kecenderungan *turnover intention* yang lebih rendah. Dengan demikian, hubungan yang diharapkan berdasarkan teori adalah hubungan negatif antara *work engagement* dan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Work Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan koefisien jalur sebesar $\beta = -0{,}589$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi, merasa bangga terhadap pekerjaannya, serta terlibat secara penuh dalam aktivitas kerja cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Dengan demikian, *work engagement* menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

Temuan tersebut sejalan dengan *Job Demands–Resources* (JD-R) *Theory* yang menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang muncul ketika karyawan memperoleh sumber daya kerja (*job resources*) yang

memadai, seperti dukungan dari pemimpin, kesempatan berkembang, serta lingkungan kerja yang kondusif (Bakker & Demerouti, 2017). Ketersediaan sumber daya tersebut mendorong munculnya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sehingga karyawan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi ini membuat karyawan merasa pekerjaannya bermakna, memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, serta lebih termotivasi untuk mempertahankan hubungan kerja, sehingga kecenderungan *turnover intention* menjadi lebih rendah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hong *et al*. (2021), Xue *et al*. (2022), dan Tricahyadinata *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta lebih berkomitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan *work engagement* merupakan salah satu strategi penting dalam menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya perlu meningkatkan *work engagement* melalui pemberian dukungan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier, tetapi juga memastikan tersedianya lingkungan kerja yang mampu mempertahankan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan sehingga retensi karyawan dapat terus ditingkatkan.

4.5.5 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* (H5)

Menurut Bass dan Avolio (1994), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, memberikan perhatian individual (*individualized consideration*), serta mendorong bawahan untuk berpikir secara inovatif melalui *intellectual stimulation*. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), perlakuan positif dan dukungan yang diberikan pemimpin akan mendorong karyawan untuk membalasnya melalui sikap dan

perilaku positif terhadap organisasi, termasuk menurunnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Dengan demikian, secara teoretis *transformational leadership* diperkirakan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Transformational Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan koefisien jalur sebesar -0,664. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan *transformational leadership*, maka semakin rendah *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Besarnya koefisien jalur juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh kuat dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, membangun komunikasi yang terbuka, memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong pengembangan kompetensi karyawan mampu menciptakan hubungan kerja yang positif. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki kesempatan untuk berkembang sehingga kecenderungan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain menjadi lebih rendah. Bagi karyawan Generasi Z yang memiliki orientasi tinggi terhadap pembelajaran dan pengembangan karier, kehadiran pemimpin yang mampu menjadi mentor sekaligus fasilitator pengembangan diri menjadi faktor penting dalam meningkatkan keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jia dan Li (2024) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan serta menurunkan *turnover intention*. Temuan ini juga didukung oleh Xiong *et al*. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif sehingga mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *transformational leadership*

merupakan salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

4.5.6 Mediasi *Psychological Safety* (H6)

Menurut *Social Exchange Theory* (SET), hubungan yang dibangun melalui kepercayaan, dukungan, dan perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong karyawan memberikan respons positif kepada organisasi. Salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut adalah *psychological safety*, yaitu kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, maupun melakukan kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson, 1999). Dalam penelitian ini, *psychological safety* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *transformational leadership* dapat memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung.

Berdasarkan hasil pengujian *specific indirect effects*, *Psychological Safety* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* dengan nilai *specific indirect effect* sebesar -0,101. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *psychological safety*. Dengan kata lain, semakin baik penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi *psychological safety* yang dirasakan karyawan, sehingga kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi menjadi semakin rendah.

Temuan ini memperkuat hasil pengujian hipotesis sebelumnya yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological safety* (H1), sedangkan *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (H3). Artinya, pemimpin transformasional yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan perhatian kepada kebutuhan individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan rasa aman psikologis karyawan. Kondisi tersebut membuat karyawan Generasi Z merasa lebih nyaman untuk berkontribusi, menyampaikan ide, dan berkembang

tanpa rasa takut terhadap penilaian negatif, sehingga keinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain menjadi lebih rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Durukan *et al*. (2024) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Temuan ini juga didukung oleh Sobaih *et al*. (2022) yang menyatakan bahwa rasa aman psikologis merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana perilaku positif pemimpin dapat meningkatkan retensi karyawan. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa *Psychological Safety* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan transformasional perlu diikuti dengan penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis agar mampu menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

4.5.7 Mediasi *Work Engagement* (H7)

Menurut *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Dalam kerangka teori tersebut, *transformational leadership* dipandang sebagai salah satu *job resources* yang mampu meningkatkan *work engagement*. Selanjutnya, tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan dapat memengaruhi berbagai sikap dan perilaku kerja, termasuk *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian ini menguji apakah *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian *specific indirect effects*, *Work Engagement* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* dengan nilai *specific indirect effect* sebesar 0,197. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak hanya

memberikan pengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *work engagement*. Menariknya, pengaruh tidak langsung yang dihasilkan bersifat positif, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang terbentuk melalui *transformational leadership*, semakin tinggi pula kecenderungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Temuan ini memperkuat hasil pengujian hipotesis sebelumnya yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* (H2), sedangkan *work engagement* juga berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (H4). Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung memiliki kompetensi, kepercayaan diri, dan kesadaran yang lebih besar terhadap potensi karier yang dimilikinya. Kondisi tersebut dapat meningkatkan persepsi mengenai nilai diri (*employability*), sehingga mereka lebih terbuka untuk mengeksplorasi peluang kerja yang menawarkan pengembangan kompetensi, jenjang karier, maupun tantangan yang lebih besar. Dengan demikian, *work engagement* dalam penelitian ini tidak hanya mencerminkan keterikatan terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi mekanisme yang mendorong kesiapan profesional karyawan dalam mengambil keputusan karier.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Xue *et al*. (2022) yang menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap perilaku kerja karyawan. Penelitian Ntseke *et al*. (2022) juga menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan berbagai luaran organisasi. Namun demikian, arah hubungan positif yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan sebagian besar penelitian sebelumnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada konteks karyawan Generasi Z, keterikatan kerja yang tinggi dapat berjalan beriringan dengan orientasi pengembangan karier yang kuat, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja yang lebih

baik. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa *Work Engagement* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab 4, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety* pada karyawan Generasi Z.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement pada karyawan Generasi Z.
3. *Psychological safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
4. *Work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
5. *Transformational leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
6. *Psychological safety* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
7. *Work engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi teoritis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperkuat hubungan antarvariabel dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) dan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*. Penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* berperan sebagai faktor penting yang mampu

meningkatkan *psychological safety* dan *work engagement* serta secara langsung menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Selain itu, temuan penelitian juga mengonfirmasi bahwa *psychological safety* dan *work engagement* berperan sebagai mekanisme mediasi dalam menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur mengenai perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait upaya menurunkan *turnover intention* melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang didukung oleh terciptanya rasa aman psikologis dan keterikatan kerja. Temuan ini juga memperluas bukti empiris mengenai penerapan *Social Exchange Theory* (SET) dan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* pada konteks karyawan Generasi Z di sektor jasa Indonesia, yang masih relatif terbatas dalam penelitian terdahulu.

5.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi, khususnya yang mempekerjakan karyawan Generasi Z, bahwa upaya menekan *turnover intention* perlu dilakukan melalui penerapan *transformational leadership* secara konsisten. Organisasi perlu mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta komunikasi yang terbuka agar tercipta lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, organisasi perlu membangun *psychological safety* dengan menciptakan budaya kerja yang menghargai keterbukaan, mendorong karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat tanpa rasa takut, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Organisasi juga perlu meningkatkan *work engagement* melalui penyediaan kesempatan pengembangan karier, pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta penyediaan pekerjaan yang menantang dan bermakna. Dengan menerapkan berbagai strategi tersebut secara berkelanjutan, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kenyamanan, keterikatan, dan loyalitas karyawan Generasi Z sehingga kecenderungan *turnover intention* dapat diminimalkan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan desain penelitian *cross-sectional*, sehingga pengumpulan data hanya dilakukan pada satu periode waktu dan belum mampu menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel secara dinamis seiring berjalannya waktu. Selain itu, penelitian ini hanya melibatkan karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor jasa di Kota Yogyakarta, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada karakteristik responden, sektor industri, maupun wilayah yang berbeda.
2. Selain keterbatasan pada ruang lingkup penelitian, model penelitian ini juga masih memiliki keterbatasan dalam menjelaskan seluruh faktor yang memengaruhi variabel yang diteliti. Hal tersebut terlihat dari nilai R^2 *Work Engagement* sebesar 0,112, yang menunjukkan bahwa sebagian besar variasi *work engagement* masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, sedangkan *Turnover Intention* masih memiliki variasi sebesar 10,8% yang belum dapat dijelaskan oleh variabel *transformational leadership*, *psychological safety*, dan *work engagement*. Oleh karena itu, masih terdapat kemungkinan bahwa variabel lain, seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, *career development*, *work-life balance*, maupun faktor organisasi lainnya turut berperan dalam memengaruhi perilaku karyawan Generasi Z dan belum diakomodasi dalam penelitian ini.

5.4 Saran Penelitian

1. Untuk meningkatkan *transformational leadership*, disarankan agar organisasi menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan transformasional, *leadership coaching*, dan *mentoring* secara berkala. Selain itu, pemimpin perlu didorong untuk menerapkan komunikasi yang terbuka, memberikan perhatian secara individual, menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas, serta mendorong pengembangan kompetensi agar hubungan kerja yang positif dapat terbangun.

2. Untuk meningkatkan *psychological safety*, disarankan agar organisasi menciptakan budaya kerja yang terbuka, inklusif, dan saling menghargai. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menyediakan forum diskusi rutin, menerapkan kebijakan *open communication*, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan menyampaikan ide, pendapat, maupun kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.
3. Untuk meningkatkan *work engagement*, disarankan agar organisasi memberikan kesempatan pengembangan karier, pelatihan dan pengembangan kompetensi, sistem penghargaan yang adil, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan memiliki tujuan yang jelas, sesuai dengan kompetensi karyawan, serta mampu memberikan tantangan dan makna dalam bekerja.
4. Untuk menurunkan *turnover intention*, disarankan agar organisasi menerapkan strategi retensi karyawan secara berkelanjutan, seperti menyediakan jalur karier yang jelas, melakukan evaluasi kepuasan karyawan secara berkala, memberikan kompensasi dan penghargaan yang kompetitif, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi dapat diminimalkan.
5. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan responden dari berbagai sektor industri, wilayah, maupun kelompok generasi yang berbeda sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, *career development*, *perceived organizational support*, dan *work-life balance*, serta menggunakan desain penelitian longitudinal untuk memperoleh gambaran hubungan antarvariabel yang lebih komprehensif.
6. Untuk memperkaya pengembangan penelitian, disarankan agar penelitian selanjutnya menguji model penelitian ini dengan menggunakan pendekatan analisis yang berbeda, seperti *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) atau melakukan analisis multi-group berdasarkan karakteristik

responden, seperti jenis kelamin, masa kerja, atau jenis perusahaan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perbedaan pengaruh antarvariabel pada berbagai kelompok responden.

DAFTAR PUSTAKA

Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement:The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1493712. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712

Ahmad Saufi, R., Aidara, S., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1137945. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945

Amirah Jasmine, J., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(4), 576–587. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43

Armayani, R., & Soemaryani, I. (2025). Impact of Retention and Development on Turnover Intention among Gen Z at Bank BNI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *13*(5), 3777–3786. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3903

Ayu Dina, D., & Tjahjono, H. K. (2023). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT: MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, *33*(2), 132–149. https://doi.org/10.20473/jeba.V33I22023.132-149

Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(3), 360–372. https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* (pp. xiii, 617). Prentice-Hall, Inc.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, *8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1). https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507

Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Methods for Business*.

BPS DIY. (2025). *KEADAAN ANGKATAN KERJA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA 2025*.

Bruce J. Avolio, F. J. Y. (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. xi–xii). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005001

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sixth edition, international student edition). Sage.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, *13*(3), 209–236. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Durukan, M. H., Kibaroğlu, G. G., & Basım, H. N. (2024). The mediating effect of psychological safety on the relationship between authentic leadership and turnover intention. *Middle East J. of Management*, *11*(4), 357–381. https://doi.org/10.1504/MEJM.2024.139579

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Fathan, M. A., & Sary, F. P. (2025). Understanding Turnover Intention of Generation Z in Indonesia: The Role of Work-Life Balance and Work Environment. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, *4*(6), 2477–2491. https://doi.org/10.58344/locus.v4i6.4241

Firdiani, C. A., & Fahlevi, R. (2025). *PERAN PSYCHOLOGICAL SAFETY TERHADAP WORK ENGAGEMENT DENGAN SELF-ESTEEM SEBAGAI MEDIATOR PADA KARYAWAN*. *10*.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS* (Ed, 4).

Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2022). An empirical analysis of the relationship between innovation activities and job satisfaction among French firms. *Journal of Vocational Behavior*, *133*, 103689. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103689

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hebles, M., Trincado-Munoz, F., & Ortega, K. (2022). Stress and Turnover Intentions Within Healthcare Teams: The Mediating Role of Psychological Safety, and the Moderating Effect of COVID-19 Worry and Supervisor Support. *Frontiers in Psychology*, *12*, 758438. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758438

Hong, J.-C., Petsangsri, S., & Cui, Y. (2021). Positive Affect Predicts Turnover Intention Mediated by Online Work Engagement: A Perspective of R&D Professionals in the Information and Communication Technology Industry. *Frontiers in Psychology*, *12*, 764953. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764953

Jia, Z., & Li, Z. (2024). Exploring the Mediating Role of Innovative Work Behavior on the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention in the Software Engineering Industry in China. *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*, *21*(80). https://doi.org/10.3232/UBR.2024.V21.N1.12

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of*

Applied Psychology, *89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1009639. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639

Khalilah, F. N., & Amalia, L. (2024). The Influence Of Transformational Leadership, Work Engagement On Turnover Intention With Job Insecurity Mediation In Millennial And Z Generations In East Jakarta Construction Companies. *Journal of Social Research*, *3*(11). https://doi.org/10.55324/josr.v3i11.2277

Liu, C., & Miao, W. (2022). The role of employee psychological stress assessment in reducing human resource turnover in enterprises. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1005716. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1005716

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Mohase, K., Donald, F., & Israel, N. (2025). *Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees*.

Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, *88*, 125–135. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004

Mubarok, A. (2025). *LAPORANPENELITIAN TERAPAN PENGARUH BEBAN KERJADAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI ZOOMER DI YOGYAKARTA*.

Nami, N. P. S., & Prianthara, I. B. T. (2024). Analysis Key Variables and Generation Z Turnover Intention Scenarios: MICMAC and Bayesian Network Approaches. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, *15*(3), 320–342. https://doi.org/10.18196/jbti.v15i3.24821

Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, *20*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2013

Parker, K., Graf, N., & Igielnik, R. (n.d.). *FOR RELEASE JANUARY 17, 2019*.

Qi, L., Chaudhary, N. I., Yao, K., Mirza, F., & Khalid, R. (2022). The moderating role of transformational leadership on the relationship between deviant workplace behaviors and employee turnover intentions in China. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1005055. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1005055

Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Karim, R. A., & Panha, I. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, *113*, 103508. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508

Rabiul, M. K., Rashed, K., & Rashid, H. O. R. (2024). Transformational leadership style and psychological safety to meaningful work: Moderating role customer incivility. *Journal of Management Development*, *43*(1), 49–67. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0292

Rakhmat, R. K., & Sibarani, M. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Burnout on Turnover Intention among Gen-Z Employees in Start-Up Companies in Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, *6*(4), 775–788. https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i4.1489

Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *44*, 98–107. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006

Rizky Kurnia Manggala & Siswanto. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention pada Sumber Daya Manusia (SDM) Generasi Z di Provinsi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, *2*(2). https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.489

Rm, H. M., & H Yogatama, Y. (2021). Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention dengan Employee Morale dan Psychological Strain sebagai Variabel Mediasi pada Profesi Keperawatan di Jakarta. *Syntax Idea*, *3*(11), 2395–2412. https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v3i11.1540

Safirah, N. A., & Widigdo, A. M. N. (2025). Effect of Green Work-Life Balance and Career Development on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediating Variable. *European Journal of Business and Management Research*, *10*(4), 203–211. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.4.2779

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M., & Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *49*, 385–395. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.009

Sawatsrisaichai, P., & Sriboonlue, O. (2025). *THE INFLUENCE OF TOXIC WORKPLACE BEHAVIOR ON TURNOVER INTENTION AMONG GENERATION Z EMPLOYEES: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED PSYCHOLOGICAL SAFETY*. *9*(1).

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Setiabudi, M. A. (2025). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, BURNOUT, DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI DKI JAKARTA*. *5*(10).

Shao, L., Guo, H., Yue, X., & Zhang, Z. (2022). Psychological Contract, Self-Efficacy, Job Stress, and Turnover Intention: A View of Job Demand-Control-Support Model. *Frontiers in Psychology*, *13*, 868692. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868692

Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do You Feel Safe Here? The Role of Psychological Safety in the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention Amid COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(8), 340. https://doi.org/10.3390/jrfm15080340

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D / Sugiyono*. Bandung : Alfabeta.

Thahrim, M., Amarullah, D., & Damayanti, R. (2025). Transformational Leadership and Turnover Intention in the Context of SMEs: Mediating Role of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Business Management*, *2*(2), 65–74. https://doi.org/10.47134/jobm.v2i2.29

Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia Za, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, *7*(1), 1743627. https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627

Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 722080. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080

Ulviana, I. F. D. (2025). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover intention Karyawan Gen Z di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, *2*(1), 543–551. https://doi.org/10.57235/hemat.v2i1.5141

Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1090987. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987

Xue, J., Wang, H., Chen, M., Ding, X., & Zhu, M. (2022). Signifying the Relationship Between Psychological Factors and Turnover Intension: The Mediating Role of Work-Related Stress and Moderating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *13*, 847948. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847948

Yuan, T., Ren, H., Yin, X., Liang, L., Fei, J., Liu, X., Zheng, C., Wang, H., Gao, J., Mei, S., & Li, H. (2024). How does psychosocial safety climate cross-level influence work engagement and job burnout: The roles of organization-based self-esteem and psychological detachment. *BMC Nursing*, *23*(1), 389. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01935-8

Zeng, D., Wang, B., & Chen, W. (2023). Inclusive leadership can improve nurses' psychological ownership and reduce their turnover intention under the normalization of COVID-19 prevention. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1100172. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100172

Zhang, J., Van Eerde, W., Liu, F., & Chen, W. (2025). Supervisory support for subordinates' use of information and communication technologies: Development and preliminary validation of a scale in a Chinese context. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 946. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05293-x

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Bapak/Ibu/Saudara/i yang terhormat,

Terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Anda dalam penelitian ini. Kuesioner ini disusun dalam rangka pengumpulan data untuk penelitian yang berjudul: "Pengaruh *Tranformational Leadership* Terhadap *Turnovver Intention*: Peran Mediasi *psychological safety* dan *Work Engagement* pada Karyawan Gen Z"

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan *psychological safety* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z. Data yang Anda berikan akan memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku dan kondisi kerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja.

Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik serta penelitian. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini secara jujur dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Cara Mengisi Kuesioner

1. Kuesioner ini terdiri atas sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan persepsi Anda mengenai gaya kepemimpinan atasan, rasa aman dalam lingkungan kerja, keterlibatan kerja, serta keinginan untuk meninggalkan pekerjaan pada lingkungan kerja saat ini.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan cermat, kemudian pilih salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi dan pengalaman Anda selama bekerja.
3. Penilaian dalam kuesioner ini menggunakan skala Likert 1-5 dengan ketentuan sebagai berikut:
    1. Sangat Tidak Setuju
    2. Tidak Setuju

3. Netral
4. Setuju
5. Sangat Setuju

4. Tidak terdapat jawaban benar atau salah dalam pengisian kuesioner ini. Oleh karena itu, diharapkan Anda memberikan jawaban secara jujur, objektif, dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
5. Seluruh informasi dan jawaban yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik serta penelitian.
6. Kuesioner ini ditujukan kepada responden yang memenuhi kriteria berikut:
    1. Karyawan aktif yang termasuk Generasi Z berusia 18-28 tahun.
    2. Bekerja di perusahaan atau organisasi di sektor jasa yang berdomisili di kota Yogyakarta.
    3. Telah bekerja minimal 6 bulan.

Seluruh informasi dan jawaban yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik serta analisis penelitian. Identitas responden tidak akan dipublikasikan dalam bentuk apa pun. Partisipasi Anda sangat berarti bagi keberhasilan penelitian ini. Apabila terdapat pertanyaan atau membutuhkan informasi lebih lanjut terkait penelitian ini, Anda dapat menghubungi peneliti.

Atas perhatian, waktu, dan kesediaan Anda dalam berpartisipasi pada penelitian ini, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Irfan Pangestu

No	Isian Profil Responden	Pilihan Jawaban
1	Jenis Kelamin	a. Laki-laki b. Perempuan
2	Usia	a. 18-22 tahun b. 23-28 tahun
3	Status Pekerjaan	a. *Full Time* b. *Part Time* c. Kontrak d. Lainnya
4	Lama Bekerja	a. 6-12 bulan b. 1-3 tahun c. >3 tahun
5	Jenis Tempat Bekerja	a. Retail b. *Food & Beverage* (F&B) c. Hotel/*Hospitality* d. Pendidikan/Bimbingan Belajar e. Jasa Kreatif/Digital f. Lainnya
6	Pendidikan Terakhir	a. SMA/SMK b. Diploma c. S1 d. S2 e. Lainnya
7	Posisi/Jabatan	a. *Staff*/Karyawan b. *Customer Service* c. Admin d. *Team Leader* e. Supervisor f. Lainnya

Variabel *Transformational Leadership* (X)

Idealized Influence						
II 1	Atasan saya memberikan contoh perilaku kerja yang baik untuk diikuti	1	2	3	4	5
II 2	Atasan saya menunjukkan kejujuran dan integritas dalam bekerja	1	2	3	4	5
Inspirational Motivation						
IM1	Atasan saya menyampaikan tujuan dan arah kerja yang jelas	1	2	3	4	5
IM2	Atasan saya memotivasi saya untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya	1	2	3	4	5
IM3	Atasan saya memberikan semangat ketika saya menghadapi kesulitan kerja	1	2	3	4	5
Intellectual Stimulation						
IS1	Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
IS2	Atasan saya terbuka terhadap ide atau saran baru dari karyawan	1	2	3	4	5
Individualized Consideration						
IC1	Atasan saya memahami kebutuhan dan kondisi saya sebagai karyawan	1	2	3	4	5
IC2	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi terhadap perkembangan saya	1	2	3	4	5

Variabel *Psychological Safety* (M1)

Safe to Speak Up						
SPU1	Saya merasa aman untuk menyampaikan pendapat di tempat kerja	1	2	3	4	5
SPU2	Saya tidak ragu untuk menyampaikan ide atau saran kepada atasan atau tim	1	2	3	4	5
Error Tolerance						
ET1	Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5

ET2	Jika saya melakukan kesalahan, saya tidak merasa akan disalahkan secara berlebihan	1	2	3	4	5
Respect & Acceptance						
RA1	Pendapat yang saya sampaikan dihargai oleh rekan kerja dan atasan	1	2	3	4	5
Comfort in Participation						
CP1	Saya merasa nyaman untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi kerja	1	2	3	4	5

Variabel *Work Engagement* (M2)

Vigor						
V1	Saya merasa berenergi saat melakukan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
V2	Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi banyak tugas	1	2	3	4	5
Dedication						
D1	Saya merasa antusias dalam menjalankan pekerjaan saya sehari-hari	1	2	3	4	5
D2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna penting	1	2	3	4	5
D3	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5
Absorption						
A1	Saya dapat fokus dengan baik saat mengerjakan tugas	1	2	3	4	5
A2	Saya sering merasa begitu terlibat hingga lupa waktu saat bekerja	1	2	3	4	5

Variabel *Turnover Intention* (Y)

Thinking of Quitting						
TQ1	Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini	1	2	3	4	5
TQ2	Saya mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan ini	1	2	3	4	5
Job Search Behavior						
JSB1	Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain	1	2	3	4	5
JSB2	Saya tertarik dengan peluang kerja di tempat lain	1	2	3	4	5
Planned Turnover						
PT1	Saya berencana untuk keluar dari pekerjaan ini dalam waktu dekat	1	2	3	4	5
Intention to Leave						
IL1	Saya aktif mencari informasi lowongan pekerjaan lain	1	2	3	4	5

Lampiran 2 Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	134	45,73%
Perempuan	159	54,27%
Total	293	100%

Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18 - 22 Tahun	98	33,45%
23 - 28 Tahun	195	66,55%
Total	293	100%

Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
6 - 12 Bulan	68	23,21%
1 - 3 Tahun	139	47,44%
> 3 Tahun	86	29,35%
Total	293	100%

Pekerjaan

Jenis Tempat Bekerja	Frekuensi	Persentase
Food & Beverage (F&B)	88	30,03%
Retail	72	24,57%
Jasa Kreatif/Digital	47	16,04%
Hotel/*Hospitality*	42	14,33%
Pendidikan/Bimbingan Belajar	41	13,99%
Lainnya (Konstruksi, Pemerintahan, dll)	3	1,02%
Total	293	100%

Posisi Jabatan

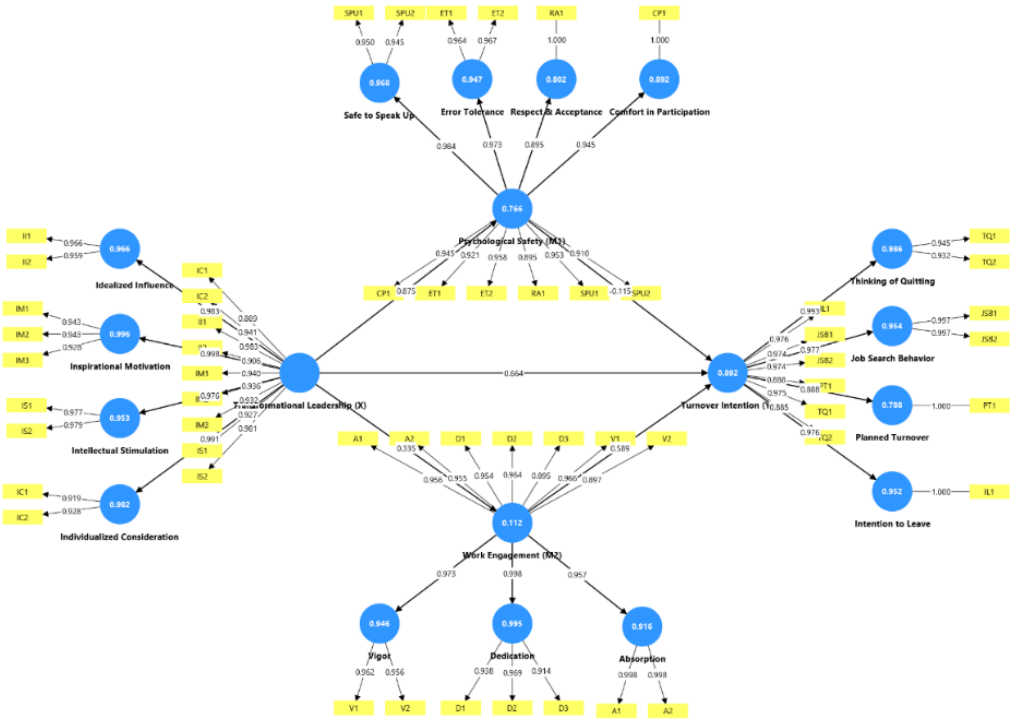
Posisi/Jabatan	Frekuensi	Persentase
Staff/Karyawan	151	51,54%
Customer Service	49	16,72%
Team Leader	40	13,65%
Admin	38	12,97%
Supervisor	15	5,12%
Total	293	100%

Hasil Analisis Per Pertanyaan

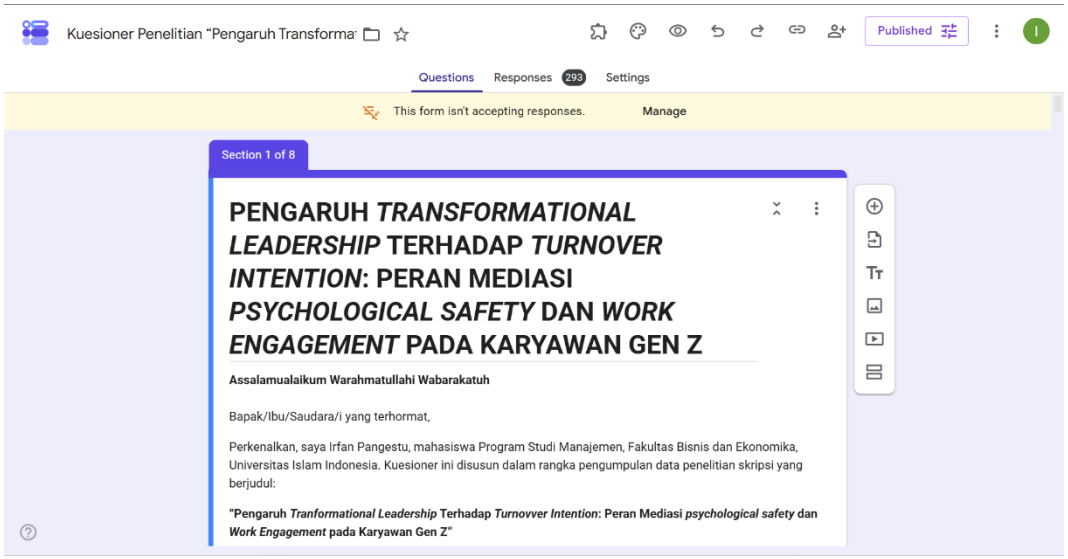
Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Simpangan Baku
Transformational Leadership (X)	*Idealized Influence*	II1	3.601	1	5	1.256
		II2	3.751	1	5	1.042
	Inspirational Motivation	IM1	3.696	1	5	1.176
		IM2	3.799	1	5	1.081
		IM3	3.652	1	5	1.228
	Intellectual Stimulation	IS1	3.799	1	5	0.988
		IS2	3.614	1	5	1.26
	Individualized Consideration	IC1	3.843	1	5	1.018
		IC2	3.706	1	5	1.177
Psychological Safety (M1)	*Safe to Speak Up*	SPU1	3.546	1	5	0.977
		SPU2	3.611	1	5	1.104
	Error Tolerance	ET1	3.648	1	5	0.97
		ET2	3.369	1	5	1.138
	Respect & Acceptance	RA1	3.703	1	5	0.909
	Comfort in Participation	CP1	3.553	1	5	1.15
Work Engagement (M2)	*Vigor*	V1	3.512	2	5	1.022
		V2	3.713	2	5	1.101
	Dedication	D1	3.498	2	5	1.019
		D2	3.522	2	5	1.022
		D3	3.706	2	5	1.099

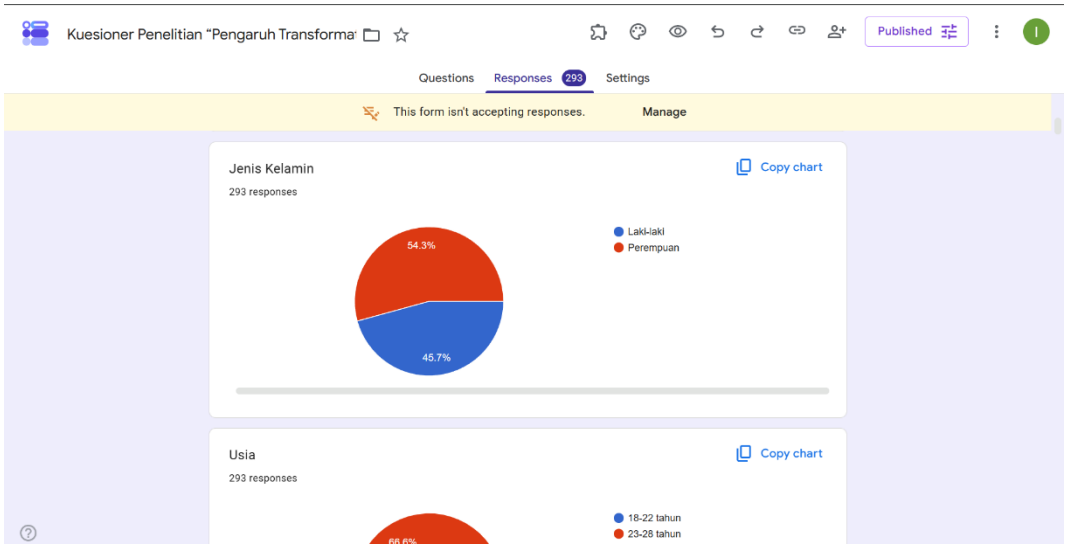
Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Simpangan Baku
	Absorption	A1	3.509	2	5	1.026
		A2	3.505	1	5	1.032
Turnover Intention (Y)	*Thinking of Quitting*	TQ1	3.509	1	5	1.187
		TQ2	3.512	1	5	1.032
	Job Search Behavior	JSB1	3.498	1	5	1.198
		JSB2	3.522	1	5	1.195
	Planned Turnover	PT1	3.519	1	5	1.032
	Intention to Leave	IL1	3.495	1	5	1.198

Lampiran 3 Hasil Pengujian *Bootsstapping*



Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian





Lampiran 5 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama	: Irfan Pangestu
Tempat, Tanggal Lahir	: Pati, 14 Februari 2003
Jenis Kelamin	: Laki-laki
NIM	: 22311471
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Jurusan	: Manajemen
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika
Pergurun Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Riwayat Pendidikan	:

1. TK Sido Asih
2. SD Negeri Karangwotan 1
3. SMP Negeri Winong 1
4. SMA Negeri Jakenan 1

Email : 22311471@students.ac.id