

## **PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP TURNOVER INTENTION GENERASI Z MELALUI INTERNAL COMMUNICATION DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT**

**Ratna Kartika<sup>1</sup>, Andreas Wahyu Gunawan<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta

Email: [ratna122012014004@std.trisakti.ac.id](mailto:ratna122012014004@std.trisakti.ac.id)

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z melalui *internal communication* dan *employee engagement*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *purposive sampling*, dengan menyebarkan kuesioner melalui Microsoft Form kepada 135 karyawan Generasi Z yang bekerja di sepuluh perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar. Sesuai dengan jumlah responden yang diperoleh, digunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS) untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memicu *internal communication* dan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Namun, *transformational leadership* tidak terbukti mempengaruhi *employee engagement*. Hipotesis penelitian ini juga menunjukkan bahwa *internal communication* dapat memperkuat keterikatan karyawan, tetapi tidak terbukti bahwa hal itu akan mengurangi niat mereka untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini, *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, peningkatan *employee engagement* akan mengakibatkan penurunan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. *Internal communication* juga tidak berpengaruh dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menegaskan bahwa agar *internal communication* dan *employee engagement* berfungsi sebagai variabel mediasi *transformational leadership* pada *turnover intention*, diperlukan dukungan dari variabel lain. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan jumlah sampel yang lebih besar, sambil melakukan studi banding di perusahaan lain yang homogen, menambahkan variabel budaya organisasi, dan melakukan penelitian untuk menganalisis peran *employee engagement* dalam memediasi *internal communication* terhadap *turnover intention*.

**Kata Kunci:** Gen Z, *transformational leadership*, *internal communication*, *employee engagement*, *turnover intention*.

**Abstract:** The purpose of this study is to analyze the effect of *transformational leadership* on the *turnover intention* in Generation Z through *internal communication* and *employee engagement*. This study was conducted using quantitative methods. Data were collected using the *purposive sampling* method, by distributing questionnaires through Microsoft Form to 135 Generation Z employees working in ten companies that provide *fixed broadband* and *pay-TV* services. In conformity with the number of respondents reached, *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS) was used to test the hypothesis in this study. The results of this study indicate that *transformational leadership* triggers *internal communication* and reduces the tendency of employees to leave their jobs. However,

*transformational leadership was not proven to affect employee engagement. The hypothesis of this study also shows that internal communication can strengthen employee engagement, but it was not proven that it will lessen their intention to quit their jobs. In this study, employee engagement was proven to have a significant and negative effect on turnover intention. That is, an increase in employee engagement will result in a decrease in employees intention to abandon their jobs. The findings of this study indicate that employee engagement has no effect in mediating transformational leadership on turnover intention. Internal communication also has no effect in mediating transformational leadership on turnover intention. This study confirms that in order for internal communication and employee engagement to function as mediating variables for transformational leadership on turnover intention, support from other variables is required. Further study needs to be conducted with a larger number of samples, while conducting comparative studies in other homogeneous companies, adding organizational culture variables, and conducting research to analyze the role of employee engagement in mediating internal communication on turnover intention.*

**Keywords:** Gen Z, transformational leadership, internal communication, employee engagement, turnover intention

## PENDAHULUAN

Dalam kurun dua tahun belakangan, dunia kerja sedang kedatangan pendatang baru. Pendatang baru tersebut adalah karyawan dari kalangan Generasi Z. Badan Pusat Statistik (BPS) mengklasifikasikan generasi ini sebagai penduduk yang lahir pada rentang 1997 – 2012. Di Indonesia, Gen Z diprediksi akan mendominasi angkatan kerja sekaligus menjadi tumpuan organisasi dan bangsa di saat negeri ini mengalami bonus demografi pada tahun 2030. Berdasarkan Sensus Penduduk 2020, Gen Z menempati komposisi tertinggi, yakni sebesar 27,94%, dibandingkan generasi yang lain.

Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019 menunjukkan Gen Z telah mengisi kurang lebih 12 juta posisi produktif dan siap kerja. Tercatat 57% di antara mereka telah menjadi pekerja tetap. Persentase ini merupakan yang tertinggi apabila dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Jumlah angkatan kerja dari Gen Z tersebut diyakini akan terus bertambah. Hal ini diperkuat oleh survei LinkedIn Talent Report 2020 yang menunjukkan 56% perusahaan yang menjadi responden mulai fokus merekrut Gen Z. Dari sisi karakteristik, banyak kalangan yang berpendapat karakteristik Gen Z sangat berbeda apabila dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Bahkan, dengan generasi milenial sekalipun. Sebab, inilah generasi pertama yang belum pernah melihat dunia tanpa internet (Luttrell & McGrath, 2021).

Menurut Parry dan Battista (2019), pemicu yang membuat Gen Z tidak sama adalah realitas bahwa mereka tumbuh di tengah kebangkitan teknologi, media sosial dan masyarakat yang semakin majemuk. Studi Francis & Hoefel (2018) merangkum empat karakter yang membedakan Gen Z dengan generasi yang telah ada sebelumnya. Pertama, *undefined ID* atau generasi yang tak terdefinisi. Gen Z tumbuh di tengah masyarakat yang semakin beragam (Parry & Battista, 2019). Mereka dikenal sebagai generasi pluralis (Hais & Winograd, 2016). Kondisi ini membentuk Gen Z menjadi karakter yang lebih terbuka terhadap disparitas (Francis & Hoefel, 2018).

Kedua, Gen Z identik sebagai *the communaholic*. Gen Z tidak mencari status. Sebaliknya, generasi ini lebih tertarik untuk terlibat di berbagai macam komunitas yang mempunyai tujuan dan kepentingan yang sama. Ketiga, *the dialoguer*. Gen Z percaya bahwa segala bentuk permasalahan dapat diselesaikan melalui dialog. Keempat, *the realistic*. Gen Z cenderung realistis serta berpikir secara analitis dalam membuat keputusan. Hal ini

dilatarbelakangi oleh kemudahan Gen Z dalam memperoleh informasi. Dengan demikian Gen Z sebenarnya perlu generasi di atasnya untuk membantu mereka agar dapat melihat segala sesuatu dari banyak sudut pandang dan menjadi pembelajar mandiri (Francis & Hoefel, 2018). Selain itu, Gen Z dikenal sebagai individu yang *multitasking* (Steve, 2018). Mereka tidak ingin menjadi pengikut, akan tetapi ingin menjadi bagian yang menciptakan tren (Pandita, 2021).

Dalam bekerja, Gen Z lebih tertarik berkarya di perusahaan yang menghargai dan memberikan kepercayaan kepada mereka untuk melakukan pekerjaan yang menantang (Parry & Battista, 2019). Pada dasarnya Gen Z merupakan generasi yang mandiri. Generasi ini senang apabila bisa membuktikan dan mendapat pengakuan (Mihelich, 2013). Meski demikian, mereka tetap menginginkan adanya bimbingan dari senior (Lorgulescu, 2016). Di sisi lain, mereka juga suka bekerja di organisasi yang dapat memberikan mereka kesempatan untuk bersuara, menerima umpan balik, peluang untuk berkembang, serta mengaktualisasikan diri (Parry & Battista, 2019).

Persoalan muncul ketika berbagai survei menunjukkan bahwa generasi Z memiliki kecenderungan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) dalam waktu yang relatif lebih cepat dan tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Survei tersebut salah satunya datang dari Deloitte Millennial Survey 2018. Hasil dari riset ini menunjukkan 61% responden Gen Z memilih pindah kerja dalam kurun waktu kurang dari dua tahun.

Kondisi ini terus berlanjut meski di tengah masa sulit seperti pandemi. Pada 2 September 2021, Forbes menyoroti fenomena “The Great Resignation” atau pengunduran diri besar-besaran yang terjadi di kalangan Gen Z selama pandemi. Artikel tersebut merujuk pada hasil riset Adobe Survey 2021 yang dilakukan terhadap 5.500 responden Gen Z berusia 18 – 24 tahun. Hasilnya, 56% responden berencana untuk pindah kerja. Demikian pula dengan studi yang dilakukan oleh Survei Microsoft dan Bankrate. Masing-masing mencatat 54% dan 77% responden yang merupakan Gen Z berpikir untuk berhenti kerja.

Dengan adanya fenomena ini, upaya menekan *turnover intention* menjadi isu strategis yang sedang dihadapi oleh sebagian besar organisasi. Apalagi tingginya *turnover intention* tidak hanya menyebabkan perusahaan kehilangan karyawannya yang bertalenta, tapi menimbulkan banyak turunan masalah. Antara lain, perusahaan harus berurusan dengan perekrutan dan pelatihan, yang tentu saja semua proses itu akan memakan biaya besar (Ariella, 2021). Menurut Allen (2008), pergantian karyawan dapat merugikan organisasi hingga 60% dari gaji tahunan karyawan.

Di satu sisi, karyawan baru umumnya memerlukan waktu sekitar delapan bulan hingga yang bersangkutan benar-benar dapat mencapai produktivitas maksimalnya (Ariella, 2021). Mereka juga memerlukan waktu untuk bisa beradaptasi dengan supervisor dan rekan kerja. (Pidada, 2019; Kerdngern dan Thanitbenjasith, 2017). Dengan demikian, tingginya *turnover intention* tidak hanya berdampak negatif terhadap profitabilitas bisnis, tapi juga produktivitas karyawan (Davidson et al., 2010; Shamsuzzoha and Shumon, 2007).

Hingga saat ini belum banyak penelitian yang mengangkat tentang aspek-aspek yang memengaruhi *turnover intention* di kalangan Gen Z. Namun, berbagai studi telah dilakukan untuk mengetahui variabel yang paling memengaruhi *turnover intention*. Hasilnya, tidak hanya satu, melainkan banyak. Menurut Radhawa (2007), hal ini dikarenakan *turnover intention* merupakan fenomena yang kompleks. Dari berbagai penelitian beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* meliputi kepuasan bekerja, usia, tingkat stres, komitmen organisasi, budaya organisasi, dukungan organisasi (Saraih et al., 2016; Randhawa & Kaur, 2017). Menurut Putrianti et al., 2014, faktor lain yang turut memengaruhi keinginan karyawan untuk pindah kerja adalah kompensasi dan motivasi kerja.

Namun, dari berbagai literatur niat untuk meninggalkan organisasi itu umumnya dikarenakan adanya ketidakpuasan pada pekerjaan. Salah satu faktornya karyawan tidak memiliki kendali penuh, sebagian, atau bahkan tidak sama sekali, atas diri mereka sendiri (AlBattat & Som, 2013). Sementara kurangnya kesesuaian antara tujuan dan nilai antara organisasi dengan karyawan menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah kerja (Dysvik & Kuvaas, 2010).

Di antara sekian banyak faktor tadi, laporan Workforce Institute tahun 2019 menunjukkan bahwa ada 32% responden yang merupakan Gen Z termotivasi untuk bekerja lebih keras dan bertahan lebih lama apabila memiliki manajer atau pimpinan yang mendukung.

Telah banyak studi yang meneliti tentang gaya kepemimpinan. Namun, pada laporan itu disebutkan terdapat tiga sifat utama kepemimpinan yang paling dicari Gen Z. Antara lain, pemimpin yang dapat dipercaya, mendukung dan perhatian. Mereka juga mencari pemimpin yang menginspirasi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari sembari mendorong mereka untuk mencoba berbagai hal baru dan berkembang secara profesional dari waktu ke waktu. Covey (2022) berpendapat sudah seharusnya model kepemimpinan berubah dari yang awalnya perintah dan kontrol (*command and control*) menjadi kepercayaan dan menginspirasi (*trust and inspire*). Model kepemimpinan ini ditentukan oleh komitmen antara kedua belah pihak, yakni pemimpin dan karyawan.

Implementasi dari komitmen ini adalah fokus terhadap efektivitas dan memberikan ruang bagi kedua belah pihak untuk berkembang. Komitmen tersebut didasari oleh keyakinan bahwa karyawan memiliki potensi, mampu bekerja secara kreatif dan kolaboratif. Sementara pemimpin mendukung karyawan untuk dapat memberikan karya terbaik dengan cara mampu menginspirasi mereka.

Merujuk dari hasil survei di atas, maka dari sekian banyak gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dinilai paling tepat untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang paling dicari oleh Gen Z. Menurut Shafiq *et al.* (2019), *transformational leadership* ditunjukkan dengan gaya pemimpin yang menginspirasi, memotivasi dan membantu pengikutnya mencapai tujuan, mengedepankan keterampilan, kemampuan, menstimulasi kreativitas serta inovasi.

Selaras dengan survei tersebut, berdasarkan riset Workplace Survey Report yang dilansir oleh Appollotechnical pada Juli 2021, diketahui 94% responden yang merupakan karyawan Generasi Z bersedia untuk bertahan lebih lama apabila perusahaan memberikan mereka kesempatan untuk belajar kompetensi baru dan berkembang secara profesional. Untuk itu, hasil survei Tinypluse Retention Report tahun 2020 juga menekankan harus adanya komunikasi yang jelas antara manajer/pimpinan dengan karyawan agar keduanya dapat saling memahami kebutuhan dan melakukan perbaikan.

Temuan lainnya, masih bersumber dari Tinypluse Retention Report tahun 2020, menunjukkan tingkat retensi meningkat hingga 16% apabila karyawan merasa nyaman ketika memberikan umpan balik ke atas. Hal ini menunjukkan pentingnya manajemen menjaga jalur komunikasi agar tetap terbuka, jujur dan teratur. Sehingga, karyawan meyakini manajemen menghargai pendapat dan kontribusi mereka.

Ada tujuh faktor utama yang mendorong karyawan mau bertahan di organisasi, atau sebaliknya. Terdiri dari pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk belajar, hubungan positif dengan rekan kerja, kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang sudah dilakukan, pengakuan atas kemampuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan komunikasi yang baik (Walker, 2001).

Di samping *transformational leadership*, variabel yang tak kalah pentingnya untuk menekan angka *turnover intention* adalah komunikasi internal (*internal communication*) perusahaan. Pengelolaan *internal communication* yang positif akan terasa apabila karyawan memiliki akses terhadap informasi yang dibutuhkan, individu dapat menyampaikan pendapatnya kepada siapa saja di dalam organisasi sehingga tercipta iklim keterbukaan (Grunig *et al.*, 2002).

Hubungan yang positif ini selanjutnya mampu meningkatkan level kepercayaan menjadi lebih tinggi, mencegah adanya kecemburuan dan isu-isu tidak penting karena setiap karyawan sudah merasa aman sebagai bagian dari tim. Maka, sejalan dengan temuan Trahan, Bill (2008) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara komunikasi karyawan yang efektif dengan performa perusahaan yang baik.

*Internal communication* juga berkaitan erat dengan *employee engagement*. Menurut Vos and Shoemaker (2005), karyawan yang *engage* akan meningkatkan keterlibatannya di dalam organisasi. Kondisi ini baru akan tercapai apabila organisasi meningkatkan peran *internal communication*. Dengan demikian, peran *internal communication* menjadi sangat penting di dalam suatu organisasi karena menentukan karyawan *engaged* atau *disengaged* (Bakker *at al.*, 2011; Spoljaric *at al.*, 2021). Beberapa peneliti bahkan telah membuktikan pentingnya keberadaan *employee engagement* dalam menekan tingkat *turnover intention*.

Meski tak dapat dipungkiri salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi di masa sekarang adalah melibatkan karyawan (Frank *et al.*, 2004). Temuan beberapa peneliti menunjukkan *transformational leadership* terbukti mampu memengaruhi persepsi karyawan tentang makna pekerjaan. Pada akhirnya mengarah kepada keterlibatan yang lebih tinggi (Ghadi *et al.*, 2013).

Studi Yang *et al.* (2012) mencatat lebih dari 80 persen responden yang merupakan karyawan hotel memilih mengundurkan diri dari pekerjaan. Salah satu alasannya karena adanya ketidakcocokan dengan orang-orang di organisasi dan tidak adanya keselarasan antara nilai dengan tujuan. Keadaan tersebut membuat mereka merasa pekerjaannya menjadi kurang bermakna. Situasi yang terus berlanjut pada akhirnya menurunkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Memon *et al.*, 2014).

Padahal, menurut Harter (2018), organisasi yang mampu mengelola *employee engagement*, maka labanya tumbuh hingga empat kali, profit 21% lebih tinggi dibandingkan kompetitor, dan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Di beberapa studi menunjukkan beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* seperti budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi di dalam organisasi, hingga gaya manajemen. (Smith dan Marwick, 2009).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Saks (2006) ditemukan adanya pengaruh mediasi *employee engagement* terhadap *transformational leadership* dengan *turnover intention* (Saks, 2006). Di satu sisi, sudah banyak penelitian yang mengkaji dampak *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Demikian pula hubungan antara *transformational leadership* dengan *internal communication*. Namun, belum banyak studi yang memperhitungkan pengaruh dari mediasi *internal communication* terhadap *turnover intention*.

Padahal studi dari penelitian Manoppo (2020) adalah *transformational leadership* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *turnover intention*. Sementara penelitian Jacobsen (2021) menunjukkan *transformational leadership* memiliki dampak positif yang sangat tinggi terhadap *internal communication*. Temuan tersebut dapat dikaitkan dan menjadi kebaruan pada penelitian ini bahwa perlu adanya mediasi tidak hanya dari *employee engagement*, tapi juga mediasi *internal communication* untuk menekan *turnover intention*.

Berangkat dari studi literatur, temuan di lapangan, dan survei tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* Generasi Z melalui *internal communication* dan *employee engagement*. Penelitian melibatkan karyawan kalangan Gen Z yang bekerja di perusahaan penyedia layanan internet rumah *fixed broadband* dan TV berbayar.

Tidak seperti industri pada umumnya yang terpukul karena terkena imbas pandemi COVID-19, bisnis industri penyedia layanan internet rumah *fixed broadband* dan televisi berbayar justru berkibar. Dilansir dari *Investor.id*, 5 Mei 2020, permintaan layanan ini melonjak semenjak adanya imbauan agar lebih banyak beraktivitas dari rumah. Masyarakat menjadi sangat bergantung dengan akses internet. Pengguna internet selular berbondong-bondong beralih ke *fixed broadband* agar dapat tetap terhubung.

Berdasarkan laporan Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL) seperti yang dikutip dari *Republika.co.id*, 5 September 2020, pemakaian *fixed broadband* tumbuh hingga 28% di kuartal kedua tahun 2020 dibandingkan kuartal sebelumnya. Menurut MASTEL kepada *Selular.id*, 2 September 2021, penetrasi *fixed broadband* diperkirakan masih akan mengalami lonjakan dari 13% di tahun 2019 menjadi 20% pada 2022.

## METODOLOGI

### Deskripsi Data Penelitian

Deskriptif data penelitian berhubungan dengan profil responden yang digunakan dalam penelitian. Jika dilihat menurut jenis kelamin responden menunjukkan pekerja pada perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar lebih banyak berjenis kelamin wanita sebanyak 93 atau 68,9% responden dari total 135 responden, sedangkan sisanya sebanyak 42 atau 31,1% berjenis kelamin pria.

Responden menurut usia menunjukkan jumlah terbanyak, yaitu responden dengan rentang usia 24 – 25 tahun sebanyak 106 responden dari total 135 responden. Disusul jumlah responden sebanyak 25 atau 18,5% berada pada rentang usia 22 - 23 tahun, lalu 3 responden atau 2,2% berada di rentang usia 20 – 21 tahun. Sisanya, sebanyak 1 responden atau 0,7% berusia antara 18 – 19 tahun.

Dari aspek jenjang pendidikan responden, mayoritas responden adalah mereka yang memiliki pendidikan Strata Satu (S1), yaitu 88,1% atau sebanyak 119 responden dari total 135 responden yang digunakan dalam penelitian, diikuti responden dengan tingkat pendidikan Diploma dengan persentase sebesar 5,2% atau sebanyak 7 responden dan yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan S2, yaitu sebesar 1,5% atau sebanyak 2 responden.

Responden menurut instansi/korporasi, mayoritas responden berasal dari instansi/korporasi TVB 5 dengan persentase sebesar 32,6% atau sebanyak 44 responden dari total 135 responden, sedangkan instansi/korporasi dengan jumlah terendah adalah TVB 4, yaitu hanya 7 responden. Informasi lebih jelas dapat dilihat pada tabel 8.

Jika dilihat aspek jabatan pekerjaan, mayoritas responden menjabat sebagai staf/ sederajat sebanyak 118 responden atau 87,4%, disusul responden non-staf 9 responden atau 6,7%, lalu jabatan *middle-level management* (manajer/ sederajat) sebanyak 5 responden atau 3,7%.

Apabila dilihat dari jabatan, mayoritas responden adalah staf, yaitu staf dengan persentase 86,7% atau sebanyak 124 dari total, yaitu 135 responden, sedangkan sebanyak 10 responden yaitu non-staf, dan sisanya 9 responden dengan jabatan yang tidak diketahui/ lainnya.

Dilihat dari aspek masa kerja, mayoritas responden adalah dengan masa kerja 1-2 tahun, yaitu 40,7% sebanyak 55 responden. Diikuti oleh responden dengan masa kerja 0-1 tahun, yaitu 38,5% atau sebanyak 52 responden, sedangkan sisanya adalah responden dengan masa jabatan >3 tahun sebanyak 28 responden atau 20,7%.

Apabila dilihat dari aspek pendapatan per bulan, responden terbanyak adalah responden dengan pendapatan Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000/bulan, yaitu 47,4% atau sebanyak 64 dari total 135 responden. Kemudian disusul oleh responden dengan pendapatan Rp 5.000.000 - Rp 7.000.000/bulan, yaitu 29,6% atau sebanyak 40 responden. Selanjutnya, responden dengan pendapatan Rp 7.000.000 - Rp 9.000.000/bulan sebanyak 29 responden atau 21,5%, sedangkan responden dengan pendapatan di bawah Rp 3.000.000 dan Rp 9.000.000 - Rp 11.000.000, masing-masing 1 responden.

**Tabel 8**  
**Deskripsi Karakteristik Responden**

<b>Profil</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Gender	Pria	42	31,1
	Wanita	93	68,9
Usia	18 – 19	1	0,7
	20 – 21	3	2,2
	22 – 23	25	18,5
	24 – 25	106	78,5
Pendidikan terakhir	SMA	7	5,2
	Diploma	7	5,2
	S1	119	88,1
	S2	2	1,5
Instansi/Korporasi	TVB 1	10	7,4
	TVB 2	11	8,1
	TVB 3	10	7,4
	TVB 4	7	5,2
	TVB 5	44	32,6
	TVB 6	14	10,4
	TVB 7	10	7,4
	TVB 8	9	6,7
	TVB 9	11	8,1
	TVB 10	9	6,7
Jabatan	Staf	118	87,4
	Non Staf	9	6,7

	Manajer/setara	5	3,7
	Lainnya	3	2,2
Masa kerja	0 – 1 tahun	52	38,5
	1 – 2 tahun	55	40,7
	> 3 tahun	28	20,7
Pendapatan per bulan	< Rp.3.000.000	1	0,7
	Rp.3.000.000 - Rp. 5.000.000	64	47,4
	Rp. 5.000.001 - Rp. 7.000.000	40	29,6
	Rp. 7.000.001 - Rp. 9.000.000	29	21,5
	Rp. 9.000.001 - Rp. 11.000.000	1	0,7

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dengan melihat tanggapan responden terkait dengan kondisi yang dirasakan di tempat kerjanya. Berikut penjelasan untuk statistik deskriptif variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

### Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Hasil perhitungan statistik deskriptif untuk variabel *transformational leadership* dapat dilihat pada tabel 9. Secara keseluruhan responden memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap variabel *transformational leadership* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,93. Nilai standar deviasi sebesar 0,77 menunjukkan bahwa variasi jawaban seluruh responden berada pada kisaran pilihan jawaban antara 3 sampai 4. Tanggapan responden menurut dimensi pengukuran dari *transformational leadership* menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* memberikan kontribusi yang paling besar di dalam pembentukan variabel *transformational leadership* dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Diikuti dimensi *intellectual stimulation* dengan nilai rata-rata 3,95. Sementara nilai rata-rata dari dimensi *inspirational motivation* dan *individualised consideration* masing-masing sebesar 3,91 dan 3,83. Informasi lebih jelas dapat dilihat pada tabel 9.

**Tabel 9**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership***

No.	Dimensi	Mean	Std Deviasi	Minimum	Maksimum
1.	Idealized Influence	4.05	0.68	1.67	5.00
2.	Inspirational Motivation	3.91	0.82	1.00	5.00
3.	Intellectual Stimulation	3.95	0.79	1.00	5.00
4.	Individualised Consideration	3.83	0.82	1.00	5.00
<b><i>Transformational Leadership</i></b>		3.93	0.77	1.16	5.00

Sumber: Data kuesioner diolah dengan SPSS

### Statistik Deskriptif Variabel *Internal Communication*

Secara keseluruhan, responden memberikan respons yang cukup positif terhadap variabel *Internal communication* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,75. Nilai standar deviasi sebesar 0,71 artinya mayoritas pilihan jawaban responden berada pada kisaran pilihan jawaban antara 3 sampai 4. Berdasarkan dimensi pengukuran dari variabel *internal communication*, dimensi *superior-subordinate* memiliki kontribusi terbesar dalam pembentukan variabel *internal communication* dengan nilai rata-rata sebesar 3,97. Diikuti dimensi *quality information* sebesar 3,85. Disusul oleh dimensi *realibility of communication* dengan nilai rata-rata sebesar 3,72. Sementara itu dimensi *opportunity for upward communication* dan *superior openness* yang masing-masing memiliki nilai rata-rata sebesar 3,62 dan 3,60. Informasi lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 10.

**Tabel 10**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Internal Communication***

No.	Dimensi	Mean	Std Deviasi	Minimum	Maksimum
1.	Superior-Subordinate	3.97	0.63	1.67	5.00
2.	Quality Information	3.85	0.73	1.33	5.00
3.	Superior Openness	3.60	0.84	1.00	5.00
4.	Opportunity for Upward Communication	3.62	0.75	1.00	5.00
5.	Realibility of Communication	3.72	0.62	2.00	5.00
<b>Internal Communication</b>		3.75	0.71	1.4	5.00

Sumber: Data kuesioner diolah dengan SPSS

### Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Hasil pengolahan terhadap tanggapan responden terkait dengan variabel *employee engagement* dapat dilihat pada tabel 11. Informasi dari tabel menghasilkan nilai rata-rata jawaban untuk variabel *employee engagement* sebesar 4,00 yang artinya secara keseluruhan responden memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap variabel *employee engagement*. Nilai standar deviasi sebesar 0,61 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *employee engagement* berada pada pilihan jawaban antara 3 sampai 4. Dilihat berdasarkan dimensi pembentuk variabel *employee engagement*, dimensi yang paling tinggi memberikan kontribusi dalam pembentukan variabel *employee engagement* adalah dimensi *absorption* dengan nilai rata-rata sebesar 4,07. Disusul oleh dimensi *dedication* dengan nilai rata-rata 4,00. Dimensi yang paling rendah kontribusinya di dalam pembentukan variabel *employee engagement* adalah dimensi *vigor* dengan nilai rata-rata sebesar 3,95.

**Tabel 11**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement***

No.	Pernyataan	Mean	Std Deviasi	Minimum	Maksimum
1.	Vigor	3.95	0.61	2.00	5.00

2.	Dedication	4.00	0.70	2.00	5.00
3.	Absorption	4.07	0.54	3.00	5.00
<b>Employee Engagement</b>		4.00	0.61	2.33	5.00

Sumber: Data kuesioner diolah dengan SPSS

### Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Tanggapan responden terhadap variabel *turnover intention* menghasilkan respons kurang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 2,45. Nilai standar deviasi sebesar 1,03 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *turnover intention* berada pada kisaran pilihan jawaban antara 2 sampai 3. Jika dilihat dari indikator pembentuk *turnover intention*, kontribusi tertinggi adalah dimensi *thinking of quitting* dengan nilai rata-rata sebesar 2,77. Diikuti dimensi *intention to search for alternatives*, yaitu dengan nilai rata-rata 2,43. Sementara itu dimensi memberikan kontribusi terendah dalam variabel *turnover intention*, yaitu dimensi *intention to quit* dengan nilai rata-rata sebesar 2,15. Informasi lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention***

No.	Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maksimum
1.	Thinking of Quitting	2.77	0.90	1.00	5.00
2.	Intention to Search for Alternatives	2.43	1.26	1.00	5.00
3.	Intention to Quit	2.15	0.95	1.00	5.00
<b>Turnover Intention</b>		2.45	1,03	1.00	5.00

Sumber: Data kuesioner diolah dengan SPSS

### Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model SEM PLS untuk menjawab delapan hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis penelitian diajukan dijelaskan sebagai berikut.

#### Hipotesis 1

Hipotesis 1 dibuat dengan tujuan untuk menguji pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *internal communication*. Hasil pengolahan ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,843 yang artinya meningkatnya *transformational leadership* akan meningkatkan *internal communication* dan sebaliknya menurunnya *transformational leadership* akan menurunkan *internal communication*. Dengan nilai t statistik sebesar 26,867 diperoleh *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *internal communication* terbukti.

#### Hipotesis 2

Hipotesis 2 bertujuan untuk menguji adanya pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien estimasi sebesar -0,090 menunjukkan

*transformational leadership* yang tinggi akan menurunkan *employee engagement* dan sebaliknya *transformational leadership* yang rendah akan menaikkan *employee engagement*. Hasil temuan ini menunjukkan hipotesis yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* tidak terbukti.

### Hipotesis 3

Hipotesis 3 diajukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh negatif *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Nilai estimasi sebesar -0,377 menunjukkan *transformational leadership* yang meningkat akan menurunkan *turnover Intention* dan sebaliknya menurunnya *transformational leadership* akan menaikkan *turnover intention*. Nilai t statistik sebesar 2,661 menghasilkan nilai *p-value* sebesar  $0,007 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* terbukti.

### Hipotesis 4

Hasil pengolahan untuk hipotesis 4 ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,702 yang memiliki arti *internal communication* yang meningkat akan menaikkan *employee engagement* dan sebaliknya *internal communication* yang menurun akan menurunkan *employee engagement*. Nilai t statistik sebesar 6,135 menghasilkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  yang artinya hipotesis yang menyatakan *internal communication* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* terbukti.

### Hipotesis 5

Hipotesis 5 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh negatif *internal communication* terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,178 yang artinya meningkatnya *internal communication* akan meningkatkan *turnover intention* dan sebaliknya menurunnya *internal communication* akan menurunkan *turnover intention*. Hasil temuan ini menunjukkan hipotesis yang menyatakan *internal communication* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* tidak terbukti.

**Tabel 13**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	<b>Hipotesis Deskripsi</b>	<i>Estimate</i>	<b>C.R.</b>	<i>p-value</i>	<b>Kesimpulan</b>
H <sub>1</sub> :	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi internal	0,841	25,242	0,000	Hipotesis didukung
H <sub>2</sub> :	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	-0,002	0,014	0,494	<b>Hipotesis tidak didukung</b>

H <sub>3</sub> :	Kepemimpinan transformasional berdampak negatif pada <i>turnover intention</i>	-0,320	2,478	0,007	Hipotesis didukung
H <sub>4</sub> :	Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	0,614	5,128	0,000	Hipotesis didukung
H <sub>5</sub> :	Komunikasi internal berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	0,111	0,675	0,250	<b>Hipotesis tidak didukung</b>
H <sub>5</sub> H <sub>6</sub> :	<i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	-0,349	4,645	0,000	Hipotesis didukung
H <sub>7</sub> : <sub>6</sub>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>employee engagement</i>	0,001	0,014	0,494	<b>Hipotesis tidak didukung</b>
H <sub>8</sub> :	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> melalui komunikasi internal	0,093	0,670	0,251	<b>Hipotesis tidak didukung</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

### Hipotesis 6

Hipotesis 6 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Dari hasil pengolahan diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar -0,360 yang artinya meningkatnya *employee engagement* akan menurunkan *turnover intention* dan sebaliknya menurunnya *employee engagement* akan menaikkan *turnover intention*. Nilai t statistik sebesar 4,319 diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *turnover intention* terbukti.

### Hipotesis 7

Hipotesis 7 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh negatif *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*. Hasil pengolahan diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,032 yang artinya dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, meningkatnya *transformational leadership* akan meningkatkan *turnover intention*, dan sebaliknya. Menurunnya *transformational leadership* akan menurunkan *turnover intention*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* tidak terbukti.

### Hipotesis 8

Hipotesis 8 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *internal communication*. Hasil pengolahan ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,150 yang artinya dengan mediasi *internal communication*, meningkatnya *transformational leadership* akan meningkatkan terhadap *turnover intention*, dan sebaliknya. Menurunnya *transformational leadership* akan menurunkan *turnover intention*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *internal communication* tidak terbukti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengolahan data di atas, pembahasan hasil penelitian diuraikan di bawah ini.

#### **H1 Terdapat Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Internal Communication*.**

Hipotesis pertama menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *internal communication*. Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *internal communication* adalah  $0,000 < 0,05$ . Sementara nilai pengaruh atau *standardized estimate* adalah 0,843. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *internal communication*. Dengan demikian semakin baik gaya *transformational leadership* seorang pemimpin, semakin baik pula *internal communication* perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung studi yang dilakukan oleh Men (2014) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap sistem komunikasi simetris di dalam suatu organisasi dan memengaruhi hasil komunikasi. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Jacobsen (2021) yang membuktikan tingginya pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *internal communication*. Menurut Mast & Huck (2008), kepemimpinan adalah inti dari proses *internal communication* organisasi. Maka, upaya untuk memastikan kepemimpinan dan *internal communication* terkelola dengan baik menjadi sangat relevan bagi organisasi yang memiliki karyawan dari kalangan Generasi Z apabila ingin mencapai kinerja terbaik.

Dalam penelitian ini, dimensi *idealized influence* memberikan kontribusi yang paling besar di dalam pembentukan variabel *transformational leadership* dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Diikuti dimensi *intellectual stimulation* (3,95), *inspirational motivation* (3,91), dan *individualised consideration* (3,83). Menurut Hay (2006), *idealized influence* atau pengaruh ideal menggambarkan pemimpin yang mampu membangun dan memberikan kepercayaan, serta contoh yang dapat ditiru (panutan), baik secara atribut maupun perilaku oleh pengikutnya.

#### **H2 Terdapat Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis kedua menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah  $0,499 > 0,05$ . Dengan demikian *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara nilai pengaruhnya (*standardized estimate*) adalah -0,090

yang artinya bahwa pada penelitian ini hipotesis teori yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* tidak terbukti.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi yang sebelumnya dilakukan oleh Men (2014) yang menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara karyawan dengan organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan studi yang telah dilakukan oleh Balwant *et al.* (2020). Bahwa dukungan supervisor tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Apabila merujuk pada statistik deskriptif, nilai rata-rata terendah variabel *transformational leadership* adalah dimensi *individualised consideration* atau pertimbangan individual, yakni 3,83.

Dimensi ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan dan mengembangkan potensi setiap individu dari pengikutnya (Antonakis *at al.*, 2003 dalam Luo *at al.*, 2013). Pemimpin juga memperlakukan individu dengan cara yang berbeda-beda berdasarkan bakat, kompetensi, dan pengetahuan masing-masing (Hay, 2006; Shin & Zhou, 2003). Dengan demikian untuk dapat meningkatkan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar dapat meningkatkan aspek *individualised consideration*.

Hasil dari hipotesis ini juga menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *employee engagement*, *transformational leadership* tidak bisa berdiri sendiri, atau *transformational leadership* tidak bisa secara langsung berpengaruh terhadap *employee engagement*, melainkan harus didukung oleh variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel tersebut adalah *internal communication*. Sebab, *transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *internal communication* dan *internal communication* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*.

### **H3 Terdapat Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *internal communication* adalah  $0,004 > 0,05$ . Dengan demikian tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Adapun nilai pengaruh atau *standardized estimate* adalah  $-0,377$  yang artinya besar dan arah pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *turnover intention* adalah negatif. Maka, temuan pada penelitian menunjukkan semakin baik tingkat *transformational leadership* seorang pemimpin, maka semakin rendah pula kecenderungan karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar untuk meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan *transformational leadership* dapat secara langsung menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Sun & Wang, 2016; Manoppo, 2020). Temuan Kaur dan Randhawa (2021) kepada guru sebagai responden menunjukkan ketika mendapatkan dukungan dari kepala sekolah, para guru cenderung tetap setia dan tidak berpikiran untuk berhenti kerja atau meninggalkan organisasi. Hal ini memperkuat studi Sahu *et al.* (2018) bahwa proses pengambilan keputusan karyawan mengenai kesediaannya untuk meninggalkan organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya *transformational leadership* (Sahu *et al.*, 2018).

Temuan ini juga sejalan dengan laporan Workforce Institute tahun 2019 yang menunjukkan bahwa 32% responden yang merupakan Gen Z termotivasi untuk bekerja lebih keras dan bertahan lebih lama apabila memiliki manajer atau pimpinan yang mendukung. Karakter Generasi Z yang menjadi responden dalam penelitian ini juga bisa menjadi salah

satu pemicunya. Berdasarkan studi Francis & Hoefel (2018), Gen Z identik dengan karakter *the dialoguer*. Mereka juga menyukai berada di lingkungan yang memberikan kesempatan untuk bersuara, menerima umpan balik, peluang untuk berkembang, dan mengaktualisasikan diri (Parry & Battista, 2019). Apabila pemimpin mereka tidak mampu memenuhi aspek-aspek tersebut, maka Gen Z tidak segan untuk meninggalkan organisasi, meski mereka sudah terikat dengan pekerjaannya. Apalagi Gen Z juga identik dengan karakter realistik.

Dalam penelitian ini, dimensi yang memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk variabel *transformational leadership* adalah *idealized influence* (pemimpin yang mampu memberikan pengaruh ideal) dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Adapun indikator dari dimensi ini berdasarkan penelitian dilakukan oleh Rothfelder *et al.* (2012) di antaranya atasan mampu menyampaikan visi dengan jelas, menjadi panutan, dan membuat karyawan, dalam hal ini Generasi Z sebagai responden, memiliki rasa hormat kepada pemimpinnya.

#### **H4 Terdapat Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis keempat menguji pengaruh *internal communication* terhadap *employee engagement*. Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai signifikan atau *p-value* variabel *internal communication* terhadap *employee engagement* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Adapun nilai pengaruh atau *estimate* ( $\beta$ ) adalah 0,702. Dengan demikian *internal communication* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Sehingga, apabila *internal communication* meningkat, *employee engagement* juga ikut meningkat.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Biswakarma (2017) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara komunikasi yang diterima karyawan dengan *employee engagement*. Menurut Balakrishnan dan Masthan (2013), organisasi yang mengembangkan berbagai saluran komunikasi yang mampu memenuhi semua kebutuhan informasi bagi karyawan memungkinkan karyawan untuk lebih terlibat dan antusias dalam bekerja. Studi dari King *et al.* (1998) menemukan sistem komunikasi organisasi yang terbuka, dua arah, responsif, memberikan umpan balik, menampung suara dan kekhawatiran karyawan, meningkatkan hubungan saling pengertian, kolaborasi, dan dialog, akan membuat karyawan merasakan hubungan yang positif dengan organisasi.

Menurut Parry dan Battista (2019), pada dasarnya Gen Z lebih menyukai bekerja di organisasi yang dapat memberikan mereka kesempatan untuk bersuara, menerima umpan balik. Penelitian Vos dan Shoemaker (2005) menunjukkan karyawan yang *engage* akan meningkatkan keterlibatannya di dalam organisasi. Adanya keterlibatan yang tinggi dari karyawan menunjukkan organisasi memiliki keyakinan, kepercayaan, dan kepedulian kepada mereka (Men, 2014). Namun, kondisi ini baru akan tercapai apabila organisasi meningkatkan peran *internal communication*. Pada penelitian ini, dimensi *superior-subordinate* memiliki kontribusi terbesar dalam pembentukan variabel *internal communication* dengan nilai rata-rata sebesar 3,97. Diikuti dimensi *quality information* (3,85), *reliability of communication* (3,72), *opportunity for upward communication* (3,62), dan yang paling rendah, *superior openness* (3,60).

*Superior-subordinate* adalah komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mengalir dari tingkat atas ke bawah (Adey & Adew, 1990). Komunikasi ini menunjukkan adanya keterbukaan dan umpan balik dalam komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kassing, 2000).

#### **H5 Terdapat Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis keempat menguji pengaruh *internal communication* terhadap *turnover intention*. Dari hasil pengujian hipotesis ini diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan

antara variabel *internal communication* terhadap *turnover intention* adalah sebesar  $0,150 > 0,05$ . Dengan demikian tidak terdapat pengaruh antara *internal communication* terhadap *turnover intention* Gen Z. Sementara nilai pengaruh (*standardized estimate*) pada penelitian ini adalah 0,178. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis teori yang menyatakan *internal communication* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* tidak terbukti.

Hasil dari penelitian ini berbeda dengan studi yang sebelumnya dilakukan oleh Nwagbara *et al.* (2013) yang menunjukkan *internal communication* efektif menciptakan kepuasan komunikasi dan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini terjadi dikarenakan *internal communication* yang baik mampu mengurangi terjadinya ambiguitas dan ketidakpastian yang memicu terjadinya konflik dan berujung pada keinginan untuk meninggalkan organisasi (Ghapanchi & Aurum, 2011).

Namun, temuan yang menunjukkan variabel *internal communication* tidak memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, seperti pada hasil penelitian ini, ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Atouba, Y. C. (2018). Bahwa informasi yang berkualitas tinggi baru dapat terwujud apabila ada interaksi yang cukup memadai antara karyawan dengan organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang terlibat secara komunikatif dengan organisasi cenderung menganggap *internal communication* di organisasinya sudah memadai.

Sementara temuan Purnamasari dan Netra (2020) menunjukkan hubungan komunikasi dalam suatu organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Namun, hasil hipotesisnya yang lain menunjukkan *internal communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan tersebut sejalan dengan hasil dalam penelitian ini. Bahwa *internal communication* tidak dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tetapi, perlu ada variabel lain untuk dapat memberikan pengaruh terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini, *internal communication* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*, sementara *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kondisi ini menunjukkan semakin baik hubungan *internal communication* suatu organisasi akan turut meningkatkan *employee engagement*. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sehingga, apabila karyawan sudah merasakan adanya *employee engagement* yang baik, mereka semakin enggan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan baru. Untuk itu, perlu ada *internal communication* yang menciptakan keterlibatan terlebih dulu hingga akhirnya mampu memengaruhi kecenderungan karyawan Gen Z yang bekerja di perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar untuk pindah kerja.

#### **H6 Terdapat Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis keenam menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Hasil dari pengujian hipotesis diketahui nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *employee engagement* terhadap *turnover intention* adalah  $0,000 < 0,05$ . Sementara itu, nilai pengaruh atau *standardized estimate* adalah -0,360 yang artinya *employee engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian pada penelitian ini ketika *employee engagement* di kalangan Gen Z meningkat, maka akan menurunkan kecenderungan karyawan dari generasi tersebut untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Temuan ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa *employee engagement* memiliki kecenderungan mengurangi keinginan individu untuk meninggalkan

organisasi (Oliviera & Rocha, 2017; Swe & Lu, 2019). Hasil dari hipotesis ini juga memperkuat teori Malik dan Khalid (2016) bahwa ada *engagement* antara keterikatan psikologis dengan niat untuk meninggalkan organisasi. Sementara menurut Santhanam *et al.* (2017), karyawan yang terlibat penuh memiliki banyak energi positif dan dengan penuh semangat menyibukkan diri ke dalam pekerjaan. Sehingga, mereka tidak memiliki ruang untuk berpikir akan meninggalkan organisasi. Pada penelitian ini dimensi yang paling tinggi memberikan kontribusi dalam pembentukan variabel *employee engagement* adalah dimensi *absorption* dengan nilai rata-rata sebesar 4,07. Disusul dengan dimensi *dedication*, dan yang terendah, *vigor*.

*Absorption* atau penyerapan/penghayatan menunjukkan daya tarik dan konsentrasi individu terhadap pekerjaannya (Schaufeli *et al.*, 2002). Indikator dari dimensi ini menurut Men (2014) meliputi karyawan sangat menikmati pekerjaannya, karyawan dapat fokus ketika bekerja, dan karyawan bahagia ketika dapat bekerja dengan sungguh-sungguh.

#### **H7 Terdapat Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement***

Hipotesis ketujuh menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*.  $0,259 > 0,05$ . Dengan demikian *employee engagement* tidak memberikan pengaruh yang signifikan dalam memediasi variabel antara *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Sementara nilai *estimate* ( $\beta$ ) 0,032, sehingga dapat disimpulkan hipotesis teori yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* tidak terbukti.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Kaur dan Randhawa (2021) yang menunjukkan *employee engagement* berpengaruh positif dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Namun, temuan yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan studi yang sebelumnya dilakukan oleh Sahu *et al.* (2018). Bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh negatif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *turnover intention*. Di satu sisi, ada banyak faktor yang menyebabkan adanya perbedaan hasil penelitian. Antara lain, perbedaan karakteristik responden, wilayah, bahkan negara yang disurvei, budaya organisasi, hingga komitmen organisasi. Pada studi yang dilakukan oleh Kaur dan Randhawa, misalnya, responden yang disurvei merupakan guru sekolah swasta yang semuanya berasal dari India dan bukan dari kalangan Generasi Z.

Pada penelitian ini *transformational leadership* memang tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Namun, *employee engagement* memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dikarenakan karyawan yang terlibat penuh dengan organisasi memiliki lebih banyak energi positif dan penuh semangat menyibukkan diri ke dalam pekerjaannya. Sehingga, mereka tidak memiliki cukup ruang juga waktu untuk memikirkan keinginan meninggalkan organisasi (Santhanam *et al.*, 2017).

Apabila merujuk pada hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini, dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah pada variabel *employee engagement* adalah *vigor* dengan nilai 3,95. Maka, sekalipun pemimpin menerapkan gaya transformasional, namun jika pemimpin tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam aspek *vigor*, dampaknya tetap dapat membuat karyawan dari kalangan Gen Z memiliki kecenderungan untuk pindah kerja. Dengan kata lain, sekalipun tingkat *dedication* dan *absorption* tinggi,

apabila tidak didukung oleh aspek *vigor*, maka dapat membuat *employee engagement* sebagai peran mediasi menjadi tidak didukung.

Temuan lain pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa Generasi Z yang menjadi responden dalam studi ini tak segan untuk meninggalkan organisasi apabila dipimpin oleh pemimpin yang tidak memiliki gaya *transformational leadership* sekalipun keterlibatan karyawan dalam perusahaannya tinggi. Dengan demikian agar *employee engagement* sebagai mediator dapat memberikan pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* tidak bisa secara langsung dari *transformational leadership*, tetapi perlu didukung oleh variabel lain.

Dalam penelitian ini, variabel tersebut adalah *internal communication*. Hal ini dikarenakan *transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *internal communication*, sementara *internal communication* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Pada akhirnya, *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang merupakan variabel dependen pada penelitian ini.

### **H8 Terdapat Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* melalui *Internal Communication***

Hipotesis kedelapan menguji *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *internal communication*. Dari hasil pengujian hipotesis diketahui nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *turnover intention* melalui *internal communication* sebesar  $0,154 > 0,05$ . Dengan demikian *internal communication* tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Sementara nilai *estimate* ( $\beta$ ) sebesar 0,150 yang artinya *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *internal communication* tidak terbukti.

Pengaruh *internal communication* dalam memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *turnover intention* belum diperhitungkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Namun demikian, sudah banyak penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *internal communication* (Jacobsen, 2021; Mast & Huck, 2008).

Sementara itu, tidak seperti pada penelitian terdahulu yang menunjukkan *internal communication* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dalam penelitian ini hasilnya justru bertolak belakang. Yakni, *internal communication* tidak terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Purnamasari dan Netra (2014). Dalam penelitian ini *internal communication* juga tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*.

Apabila merujuk dari hasil statistik deskriptif pada penelitian ini diketahui dimensi *superior openness* yang merupakan dimensi dari variabel *internal communication*, memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,60 dibandingkan keempat dimensi yang lain. Dengan demikian *transformational leadership* tidak cukup kuat untuk dapat memengaruhi karyawan Gen Z mengurungkan niatnya pindah kerja apabila tidak meningkatkan aspek *superior openness*.

Penelitian ini juga menunjukkan temuan lain bahwa untuk mengurangi *turnover intention* perlu melibatkan variabel selain *transformational leadership*. Variabel tersebut adalah *employee engagement*. Hal ini dikarenakan *internal communication* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sementara *employee engagement* juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dengan demikian agar perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar mampu mengurangi keinginan karyawan dari kalangan Gen Z untuk pindah kerja, maka manajemen harus mampu meningkatkan *internal communication* yang baik terlebih dulu untuk menciptakan terjadinya *employee engagement* yang tinggi, hingga akhirnya melalui *employee engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi karyawan agar tidak memiliki kecenderungan niat untuk meninggalkan perusahaan.

Sementara itu, hasil penelitian yang menunjukkan *internal communication* tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention* juga harus dilihat dari faktor pemenuhan kebutuhan dasar karyawan Generasi Z sebagai responden. Pada teori Maslow tentang Hierarki Kebutuhan (Maslow's Hierarchy of Needs), kebutuhan dasar tersebut termasuk tingkat pertama. Posisinya berada paling bawah dari model lima tingkat yang divisualisasikan ke dalam bentuk piramida. Maslow membagi kebutuhan dasar menjadi dua yang terdiri dari kebutuhan fisiologis dan kebutuhan terhadap rasa aman. Studi Başlevent dan Kirmanoğlu (2012) menunjukkan karyawan tidak selalu menuntut pendapatan yang tinggi. Mereka cenderung memilih keamanan kerja dan pendapatan yang masuk akal daripada sebaliknya. Menurut Janker *et al.* (2018), kebutuhan fisiologis maupun rasa aman merupakan bagian dari hak asasi manusia dan hak kerja.

Apabila dilihat dari tingkat ketiga dan keempat pada teori Maslow, keduanya termasuk ke dalam kebutuhan psikologis yang setiap aspeknya meliputi kebutuhan terhadap rasa memiliki, dicintai, harga diri, terhubung dengan orang lain, dihormati, diakui, dan dihargai. Aspek-aspek tersebut merupakan bagian dari indikator yang ada di dalam variabel *transformational leadership* dan *internal communication*. Hingga pada akhirnya, karyawan dapat mencapai kebutuhan yang ada di tingkat teratas, yakni tingkat pemenuhan diri (*self-fulfillment needs*). Pada tingkat piramida kelima tersebut, karyawan dapat melakukan aktualisasi sebagai bagian dari perjalanannya untuk bisa menemukan versi terbaik dari dirinya.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* Generasi Z melalui *internal communication* dan *employee engagement*, maka dapat ditarik simpulan penelitian ini melibatkan 135 responden yang merupakan karyawan Generasi Z dari sepuluh perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dan TV berbayar. Penelitian ini didominasi oleh responden perempuan (68,9%), diikuti responden laki-laki (31,1%). Responden terbanyak dari segi usia berkisar 24 – 25 tahun (78,5%), pendidikan tertinggi S1 (88,1%), jabatan staf (87,4%), masa kerja 1 - 2 tahun (41,3%), pendapatan per bulan didominasi berkisar Rp 3.000.000 – 5.000.000 juta (47,4%).

*Transformational leadership* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *internal communication*. Dengan demikian semakin baik gaya *transformational leadership* seorang pemimpin, semakin baik pula *internal communication* perusahaan. Dalam penelitian ini, dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal) yang menggambarkan kemampuan pemimpin dalam membangun dan memberikan kepercayaan, serta contoh yang dapat ditiru atau panutan, baik secara atribut maupun perilaku oleh karyawannya, memberikan kontribusi yang paling besar di dalam pembentukan variabel *transformational leadership*.

*Transformational leadership* tidak terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Artinya, *transformational leadership* yang baik tidak serta-merta berpengaruh meningkatkan *employee engagement*. Hasil dari hipotesis ini menunjukkan untuk

*transformational leadership* tidak bisa berdiri sendiri atau secara langsung memengaruhi *employee engagement*, melainkan harus didukung oleh variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel tersebut adalah *internal communication*.

*Transformational leadership* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian semakin baik tingkat *transformational leadership* seorang pemimpin, semakin rendah pula kecenderungan karyawan Gen Z untuk berniat meninggalkan organisasi. Dimensi yang memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk variabel *transformational leadership* pada penelitian ini adalah *idealized influence* (pemimpin yang mampu memberikan pengaruh ideal). Namun, untuk dapat mengurangi *turnover intention* di kalangan karyawan Generasi Z, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan *transformational leadership*, tapi perlu dibarengi dengan pengelolaan *internal communication* yang juga baik mulai dari aspek komunikasi dari atasan ke bawahan, informasi yang berkualitas, keterbukaan atasan, kesempatan untuk mendapatkan akses komunikasi ke atas, hingga mampu mewujudkan komunikasi yang dapat diandalkan. *Internal communication* yang baik ini akan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), hingga pada akhirnya mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

*Internal communication* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian apabila perusahaan meningkatkan *internal communication* dengan mengedepankan sistem komunikasi organisasi yang terbuka, dua arah, responsif, memberikan umpan balik, maka dapat membuat karyawan merasakan hubungan yang positif dengan organisasi. Kondisi ini pada akhirnya akan mendorong karyawan semakin terlibat dalam perusahaan dan pekerjaan. Dalam penelitian ini, dimensi yang memiliki kontribusi terbesar dalam pembentukan variabel *internal communication* adalah *superior-subordinate*, yakni komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mengalir dari tingkat atas ke bawah.

*Internal communication* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, *internal communication* perusahaan yang baik tidak secara langsung mampu mengurangi niat karyawan Gen Z untuk pindah kerja. Namun, perusahaan harus mampu memberikan informasi yang berkualitas tinggi untuk menciptakan interaksi yang memadai dengan karyawan Gen Z hingga akhirnya meningkat *employee engagement*. Dalam penelitian ini, dimensi yang berpengaruh paling besar dalam membentuk variabel *internal communication* adalah *superior-subordinate* atau komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mengalir dari atas ke bawah. Temuan dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *internal communication* tidak dapat berdiri sendiri atau memberikan pengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* apabila tidak didukung oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel tersebut adalah *employee engagement*.

*Employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian pada penelitian ini ketika *employee engagement* di kalangan Gen Z meningkat, maka dapat menurunkan kecenderungan karyawan dari generasi tersebut untuk memiliki niat meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Dimensi yang paling tinggi memberikan kontribusi dalam pembentukan variabel *employee engagement* pada penelitian ini adalah *absorption*. Yakni, penyerapan atau penghayatan yang menunjukkan daya tarik dan konsentrasi karyawan terhadap pekerjaannya.

*Transformational leadership* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*. Dengan demikian *employee engagement* tidak cukup berpengaruh dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. Maka, agar *employee engagement* sebagai mediator dapat memberikan pengaruh yang

signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, perusahaan perlu memperhatikan aspek *vigor*, yakni dimensi dari *employee engagement* yang pada penelitian ini memiliki nilai rata-rata terendah. Sementara agar hubungan antara variabel *transformational leadership* dapat berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, perusahaan perlu meningkatkan aspek *individualized consideration*, dimensi dari *transformational leadership* yang memiliki nilai rata-rata terendah. Pertimbangan individu ditunjukkan oleh gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan dan mengembangkan potensi setiap individu dari karyawannya. Temuan ini juga menunjukkan bahwa agar *employee engagement* dapat berperan memediasi untuk mengurangi niat karyawan pindah kerja, maka bisa menggunakan variabel lain selain *transformational leadership*. Dalam penelitian ini variabel tersebut adalah *internal communication*.

*Transformational leadership* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *internal communication*. Artinya, *internal communication* tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi *transformational leadership* terhadap *turnover intention*. *Transformational leadership* tidak cukup kuat untuk dapat memengaruhi karyawan Gen Z mengurangi niatnya pindah kerja melalui *internal communication* apabila perusahaan tidak meningkatkan aspek *superior openness*, salah satu dimensi dari *internal communication* yang memiliki nilai rata-rata terendah. Penelitian ini juga menunjukkan temuan lain bahwa untuk mengurangi *turnover intention* perlu melibatkan variabel selain *transformational leadership*. Dalam penelitian ini variabel tersebut adalah *employee engagement*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adey, A. D., & Andrew, M. G. (1990). *Getting It Right: The Manager's Guide to Business Communication Paperback*. Western Cape: Juta Academic.
- AlBattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62–71.
- Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Allen, J. P. (2008). The Attachment System in Adolescence. *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications*, 419–435.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14.
- Aminah, S., Lubis, D., & Susanto, D. (2014). Perubahan Model Komunikasi Dan Pergeseran Paradigma Pembangunan Dalam Perspektif Sejarah. *Paramita - Historical Studies Journal*, 24(1), 92–103.
- Antonacopoulou, E. (2018). Organisational Learning for and with VUCA: Learning Leadership Revisited. *Teoria e Prática em Administração*, 8(2), 10–32.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Ariella, S. (2001). 27 Us Employee Turnover Statistics [2022]: Average Employee Turnover Rate, Industry Comparisons, And Trends. *Zippia: The Career Expert*. Retrieved September 1, 2021, from <https://www.zippia.com/advice/employee-turnover-statistics>.