

# Hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Quality of Work Life* dengan *Employee Engagement* pada Generasi Z

Jeremia Simatupang<sup>1</sup>

Pratista Arya Satwika<sup>2</sup>

*Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta*

<https://doi.org/10.24071/suksma.v5i3.8789>

Naskah Masuk 7 Juni 2024 Naskah Diterima 23 Oktober 2024 Naskah Dipublikasikan 31 Oktober 2024

*Abstract.* Generation Z is the generation that's less engaged in the workplace. Transformational leadership and quality of work life are two of the other factors that can affect employee engagement. This research aims to find out the relationship between transformational leadership and the quality of work life simultaneously and partially towards employee engagement. Participants of this research are 60 employees of generation z at PT. Kalimantan Prima Persada. Simple random sampling was used to select employees with the criteria of Generation Z employees and permanent employees. The instrument for data collection used a scale of employee engagement with reliability 0.911, and then a scale of transformational leadership with reliability 0.953, and scale of quality of work life with reliability 0.842. This research using online questionnaires for data collection, and data analysis techniques using multiple linear regression. The result of correlation between variables is R 0.667. The results show that there is a relationship between transformational leadership and the quality of work life both simultaneously and partially towards employee engagement. Therefore, it would be useful for companies to increase their employee engagement.

*Keywords:* employee engagement, transformational leadership, quality of work life, generation z

## Pendahuluan

Sumber daya manusia ialah salah satu penentu keberhasilan sebuah perusahaan (Mathis *et al.*, 2016). Tingginya kualitas sumber daya manusia tentu akan berdampak pada pencapaian perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kualitas sumber daya manusia akan memengaruhi kepuasan, kinerja hingga keterikatan yang pada akhirnya terjadi *turnover*. Pada tahun 2017, diungkapkan oleh *Employee Benefit News* (dalam Hall, 2019) bahwa *turnover* dapat merugikan perusahaan sebesar 33%. Dalam mencegah

Korespondensi Penulis

(Jeremia Simatupang, Fakultas Psikologi Universitas Sebelas Maret, Surakarta)

Email: [simatupang1203@gmail.com](mailto:simatupang1203@gmail.com)

terjadinya *turnover* dalam suatu perusahaan, berbagai cara dan inovasi dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut, seperti dengan meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*).

*Engagement* salah satu hal yang perlu dimiliki oleh karyawan ketika bekerja. Karyawan dengan rasa keterikatan pada pekerjaannya akan selalu berusaha untuk melakukan yang terbaik pada setiap pekerjaannya. Maslach (2003), yang *engagement* adalah semangat yang dicurahkan seseorang ke dalam pekerjaan mereka dan melibatkan diri sendiri dalam upaya untuk meningkatkan kinerja. Schaufeli, *et. al* (2002) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* sebagai pandangan positif, hal positif, memuaskan terkait dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ini mengacu pada tingkat keterikatan seorang pekerja dalam pekerjaannya, yang mencakup pengetahuan, emosi, dan perilaku yang terkait dengan kinerja pekerjaan seseorang (Saks, 2006). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah antusias yang tinggi, merasa terlibat dengan pekerjaannya, serta memberi perhatian pada pekerjaan sebagai wujud sikap positif yang karyawan miliki dengan pekerjaannya.

Di lingkungan tempat kerja, setiap generasi memiliki harapan, keinginan, prinsip, dan cara berperilaku yang berbeda. Generasi z sebagai generasi baru yang lahir pada tahun 1995-2010 (Atieq, 2019). Mereka cenderung pragmatis, senang kemandirian, mengandalkan komunikasi digital, dan mengejar *career paths* mereka (Fernanda, 2021). Menurut penelitian Gallup (2017) generasi y dan z kurang terikat dengan tempat kerja mereka. Penelitian ini didukung bahwa 45% dari mereka yang menyatakan ingin bertahan di perusahaan tersebut hanya dalam dua tahun saja. Penelitian Atieq (2019) mendukung pernyataan Gallup, ditemukan sebanyak 57,3% dari total responden, generasi z memiliki tingkat keterikatan terendah jika dibandingkan dengan generasi lainnya yaitu X dan Y. Hal ini dapat dilihat dari keadaan dimana mereka berganti pekerjaan setelah satu tahun bekerja di suatu tempat.

Sudah banyak penelitian tentang *employee engagement* dan terdapat faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, seperti *transformational leadership* dan *quality of work life*. Bass (dalam Wagimo, 2015) memberikan definisi bahwa *transformational leadership* adalah kepemimpinan yang didasarkan pada bagaimana seorang pemimpin berpengaruh dan bagaimana dia berhubungan dengan pengikutnya atau bawahannya. Para pengikut percaya, mengagumi, setia, dan menghormati pemimpin mereka. Mereka juga sangat termotivasi dan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja dan prestasi mereka. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Konopaske (dalam Rahmah, 2013), *transformational leadership* adalah ketika seorang pemimpin mendorong dan menginspirasi anggota timnya untuk memperoleh hasil yang optimal. Chin *et. al* (2018) melalui penelitiannya menemukan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *employee engagement*. *Transformational leadership* mencakup pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi karyawan, menawarkan tantangan intelektual, dan menunjukkan minat yang nyata terhadap kebutuhan karyawan. Ini membuatnya efektif dalam mendorong *employee engagement*.

*Quality of work life* adalah salah satu faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement* (Bakker, 2011). Walton (1975) menjelaskan *quality of work life* sebagai cara seorang pekerja melihat

lingkungan dan pengalamannya pada tempat kerjanya. Seseorang dengan *quality of work life* tinggi akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga memberikan pengaruh positif pada penyelesaian tugasnya, dan merasa senang dalam mengerjakan tugasnya karena menganggap pekerjaannya sebagai sebuah tantangan (Iswati & Mulyana, 2021). Hal ini dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran dan niat untuk meninggalkan pekerjaan, sehingga karyawan akan merasa lebih *engaged* dengan perusahaan (Alqarni, 2016). Pernyataan di atas didukung oleh penelitian McBain (2007), menemukan salah satu faktor yang mendukung *employee engagement* yakni *quality of work life*. Menurut Gokhale (2018), karyawan dengan *quality of work life* yang tinggi cenderung lebih *engaged* daripada yang rendah. *Quality of work life* yang baik membuat karyawan merasa lebih nyaman di tempat kerja mereka hingga meningkatkan keterikatan mereka dengan perusahaan (Iswati & Mulyana, 2021).

Dua faktor tersebut dapat memengaruhi *employee engagement*. Kedua faktor ini bekerja bersama-sama untuk membangun lingkungan kerja yang baik, memotivasi, serta memenuhi kebutuhan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan *employee engagement*. Dengan adanya pengaruh positif yang dirasakan oleh karyawan akan perannya di tempat kerja dan pengaruh dari peran pemimpin yang menginspirasi akan meningkatkan keterikatan dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Hal ini didukung dengan temuan oleh peneliti terdahulu yang sudah dijelaskan bahwa kedua faktor ini efektif dalam meningkatkan *employee engagement*.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan. Peneliti sebelumnya telah mendapat informasi dengan melakukan wawancara kepada 2 orang karyawan yang bekerja di perusahaan ini terkait dengan pekerjaannya. Berdasarkan informasi yang didapatkan, diketahui adanya karyawan yang merasa kurang antusias dan tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan terdapat fenomena kurangnya *employee engagement* pada perusahaan ini.

*Employee engagement* merupakan masalah yang serius dalam suatu perusahaan. *Employee engagement* dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *transformational leadership* dan *quality of work life*. Sejauh yang peneliti ketahui, penelitian mengenai ketiga variabel ini khususnya pada generasi z masih terbatas, yang mana masih sedikit penelitian membahas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada generasi z ini. Oleh karena itu, menarik untuk dikaji dan ditelusuri lebih lanjut. Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian yang membahas mengenai *employee engagement* pada generasi z masih terbatas khususnya yang berkaitan dengan kedua faktor di atas yaitu *transformational leadership* dan *quality of work life*. Oleh karena itu, menarik untuk diteliti dan ditelusuri lebih lanjut.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner *online* melalui *google form* sebagai metode pengumpulan data. Teknik *simple random sampling* digunakan untuk

mengacak sampel dari populasi yang ada dengan hasil yang diperoleh 50 karyawan generasi z dari total 63 karyawan di perusahaan X. Instrumen pengumpulan data menggunakan skala Likert dengan 4 pilihan jawaban pada setiap pernyataan. Skala *employee engagement* menggunakan skala Rosdiana (2022) dengan aspek yang mengacu pada teori Schaufeli *et. al* (2002) yang berjumlah 17 item *favorable*. Aspek ini terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Skala *transformational leadership* menggunakan skala Zulfitrianti (2017) dengan aspek yang mengacu pada teori Bass dan Avolio (1990a) yang berjumlah 19 item *favorable*. Aspek ini terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. Skala *quality of work life* menggunakan skala Rosdiana (2022) dengan aspek yang mengacu pada teori Walton (1975) yang berjumlah 13 item *favorable* dan 6 item *unfavorable*. Aspek ini terdiri dari *adequate and fair compensation*, *safe and healthy environment*, *immediate opportunity to use and develop human capacities*, *opportunity for continued growth and security*, *social integration in the work organization*, *constitutionalism in the work organization*, *the total life space*, dan *social relevance of work life*.

Uji daya beda item dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 25.0 untuk sistem operasi *Windows*. Item yang memiliki daya beda kurang dari 0,3 dinyatakan tidak valid (Azwar, 2019). Skala dianggap memiliki reliabilitas apabila memiliki nilai di atas 0,6 (Azwar, 2012). Berdasarkan hasil uji daya beda item yang telah dilakukan, pada skala *employee engagement* terdapat 2 item, yaitu item 6 dan 16 dengan nilai rit < .3. Keseluruhan item yang valid memiliki nilai pada rentang .415 sampai dengan .788. Selanjutnya, hasil dari uji reliabilitas pada skala *employee engagement* mendapatkan nilai koefisien reliabilitas sebesar .911. Hasil tersebut menunjukkan bahwa skala *transformational leadership* dapat dinyatakan reliabel. Hasil uji daya beda item pada skala *transformational leadership*, diketahui tidak terdapat item yang gugur. Selanjutnya, hasil dari uji reliabilitas pada skala *transformational leadership* mendapatkan nilai koefisien reliabilitas sebesar .953. Hasil tersebut menunjukkan bahwa skala *transformational leadership* dapat dinyatakan reliabel. Pada skala *quality of work life* terdapat 3 item, yaitu item 1,6, dan 8 dengan nilai rit < .3. Keseluruhan item yang valid memiliki nilai pada rentang .332 sampai dengan .656. Selanjutnya, hasil dari uji reliabilitas pada skala *quality of work life* mendapatkan nilai koefisien reliabilitas sebesar .842. Hasil tersebut menunjukkan bahwa skala *quality of work life* dapat dinyatakan reliabel.

Analisis regresi berganda dipakai untuk menguji hipotesis mengenai dua variabel bebas (*transformational leadership* dan *quality of work life*) serta satu variabel terikat (*employee engagement*). Perhitungan menggunakan program SPSS versi 25.0 untuk sistem operasi *Windows*.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Uji Asumsi Dasar

#### a. Uji Normalitas

Tabel 1.

#### *Uji Normalitas*

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.15630234
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.064
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

Berdasarkan Tabel 1, hasil perhitungan *One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki distribusi normal karena memperoleh nilai signifikansi .200 ( $p > 0.05$ ).

#### b. Uji Linearitas

Tabel 2.

#### *Hasil Uji Linearitas Employee Engagement dengan Transformational Leadership*

		Mean Square	F	Sig.
	(Combined)	64.330	1.928	.054
Between Groups	Linearity	717.732	21.516	.000
	Deviation from Linearity	34.629	1.038	.459
Within Groups		33.358		

Tabel 3.

#### *Hasil Uji Linearitas Employee Engagement dengan Quality of Work Life*

		Mean Square	F	Sig.
	(Combined)	52.107	1.158	.352
Between Groups	Linearity	658.717	14.641	.001
	Deviation from Linearity	20.181	.449	.964
Within Groups		44.991		

Berdasarkan Tabel 2 dan 3, hasil perhitungan diketahui nilai signifikansi *deviation from linearity*

antara *employee engagement* dengan *transformational leadership* sebesar .459 dan antara *employee engagement* dengan *quality of work life* sebesar .964. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara *employee engagement* dengan *transformational leadership* dan *employee engagement* dengan *quality of work life*.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.

Hasil Uji Multikolinearitas

Variable	Tolerance	VIF
Transformational Leadership	.898	1.113
Quality of Work Life	.898	1.113

Uji ini bertujuan untuk mengetahui korelasi yang kuat antar variabel bebas dan merupakan salah satu syarat dalam pengujian regresi linear berganda. Multikolinearitas dapat diketahui dengan menggunakan nilai *tolerance* dan VIF dengan syarat nilai *tolerance* > 0.10 dan/atau nilai VIF < 10.00. Berdasarkan hasil uji pada Tabel 4, diketahui bahwa nilai dari *tolerance* yakni .898 dan nilai VIF yakni 1.113. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada variabel penelitian.

b. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.972	3.367		2.962	.005
Transformational Leadership	-.020	.040	-.073	-.487	.628
Quality of Work Life	-.089	.061	-.216	-1.448	.154

Uji *Glejser* digunakan untuk melihat apakah terjadi heteroskedastisitas dengan syarat nilai signifikansi > 0.05. Hasil uji pada Tabel 5, diketahui nilai signifikansi *transformational leadership* yakni .628 dan *quality of work life* yakni .154. Dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

## c. Uji Autokorelasi

Tabel 6.

*Hasil Uji Autokorelasi*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.667 <sup>a</sup>	.445	.421	5.265	2.155

Tabel 7.

*Tabel DW ( $\alpha=5\%$ )*

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
45	1.4754	1.5660	1.4298	1.6148	1.3832	1.6662	1.3357	1.7200	1.2874	1.7762
46	1.4814	1.5700	1.4368	1.6176	1.3912	1.6677	1.3448	1.7201	1.2976	1.7748
47	1.4872	1.5739	1.4435	1.6204	1.3989	1.6692	1.3535	1.7203	1.3073	1.7736
48	1.4928	1.5776	1.4500	1.6231	1.4064	1.6708	1.3619	1.7206	1.3167	1.7725
49	1.4982	1.5813	1.4564	1.6257	1.4136	1.6723	1.3701	1.7210	1.3258	1.7716
50	1.5035	1.5849	1.4625	1.6283	1.4206	1.6739	1.3779	1.7214	1.3346	1.7708

Uji ini dilakukan dengan memakai nilai Durbin Watson (DW). Terjadinya autokorelasi dapat diketahui jika nilai DW berada diantara dU sampai 4-dU. Hasil uji autokorelasi pada Tabel 6, diketahui nilai DW sebesar 2.155. Nilai dU didapatkan dari distribusi nilai DW pada Tabel 7, pada k (2) dan n (50) yakni 1.6283. Dari hasil tersebut, didapatkan nilai 4-dU yakni 2.3717. Dapat dinyatakan tidak ada autokorelasi.

## 3. Uji Hipotesis

## a. Uji Simultan F

Tabel 8.

*Hasil Uji Simultan F*

Model	Mean Square	F	Sig.
Regression	522.047	18.834	.000
Residual	27.719		

Variabel bebas dapat diketahui berhubungan dengan variabel tergantung secara simultan melalui uji ini. Uji ini juga untuk membuktikan hipotesis yang diajukan diterima atau tidak. Dapat dikatakan secara simultan berhubungan apabila nilai signifikansi < 0.05. Hasil uji simultan F mendapatkan nilai signifikansi yakni .0.

Tabel 9.

Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00-0.199	Sangat Rendah
0.20-0.399	Rendah
0.40-0.599	Sedang
0.60-0.799	Kuat
0.80-1.000	Sangat Kuat

Kuat atau lemahnya hubungan antar variabel dapat diketahui dari nilai R. Hubungannya semakin lemah jika nilai R mendekati 0 dan semakin kuat jika mendekati 1. Interpretasi koefisien korelasi mengacu pada Sugiyono (2017), perhatikan Tabel 9. Berdasarkan interval koefisien pada Tabel 9, jika nilai R mendekati 0, maka hubungannya semakin lemah karena tingkat hubungannya tergolong sangat rendah dan jika nilai R mendekati 1, maka hubungannya semakin kuat karena tingkat hubungannya tergolong sangat kuat. Dari hasil uji autokorelasi pada Tabel 6, diketahui nilai R yakni .667. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa *transformational* dan *quality of work life* memiliki hubungan yang kuat dengan *employee engagement*. Selanjutnya, diperoleh juga nilai R<sup>2</sup> yakni .445. Dapat dikatakan bahwa *transformational* dan *quality of work life* bersama-sama memberikan sumbangan pengaruh terhadap *employee engagement* dengan persentase 44%.

b. Uji t

Tabel 10.

Hasil Uji t

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	12.399	6.147		2.017	.049			
Transformational Leadership	.273	.073	.428	3.729	.001	.553	.478	.405
Quality of Work Life	.383	.112	.393	3.431	.001	.530	.448	.373

Variabel bebas secara parsial berpengaruh dengan variabel tergantung dapat diketahui pada uji ini, dengan syarat nilai signifikansi < 0.05 (Ghozali, 2016). Nilai B pada hasil uji dipakai untuk melihat arah hubungan setiap variabel bebas dengan variabel tergantung. Dikatakan hubungan variabel bebas dan tergantung searah apabila nilai B menunjukkan bilangan positif. Sebaliknya, berlawanan apabila nilai B menunjukkan bilangan negatif. Berdasarkan hasil uji pada Tabel 10, variabel *transformational*



*leadership* memperoleh nilai signifikansi yakni .001 dan nilai B yakni .273. Nilai signifikan dan nilai B yang diperoleh pada variabel *quality of work life* yakni .001 dan .383.

Berdasarkan hasil uji simultan F, dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima yakni *transformational leadership* dan *quality of work life* secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Selanjutnya hasil dari uji t, dapat dikatakan hipotesis kedua diterima karena terdapat korelasi yang signifikan antara variabel *transformational leadership* dengan *employee engagement*. Hasil tersebut juga menunjukkan arah hubungan antar variabel berpengaruh positif. Semakin tinggi *transformational leadership*, akan semakin tinggi *employee engagement*. Hasil uji t juga mendapatkan bahwa hipotesis ketiga diterima karena terdapat korelasi yang signifikan antara variabel *quality of work life* dengan *employee engagement*. Diketahui juga arah hubungan antar variabel berpengaruh positif. Semakin tinggi *quality of work life*, akan semakin tinggi *employee engagement*.

#### 4. Sumbangan Relatif (SR) dan Sumbangan Efektif (SE)

SR dan SE dilakukan untuk melihat besarnya kontribusi pengaruh (dalam hitungan persen %) variabel bebas dengan variabel tergantung. Nilai SR *transformational leadership* dengan *employee engagement* adalah 53% dan SR *quality of work life* dengan *employee engagement* adalah 47%. Dapat dikatakan bahwa *transformational leadership* memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, SE *transformational leadership* dengan *employee engagement* adalah 23% dan SE *quality of work life* dengan *employee engagement* adalah 21%. Dapat dikatakan total sumbangan efektif *transformational leadership* dan *quality of work life* dengan *employee engagement* adalah 44% atau .44, sesuai dengan nilai  $R^2$  (Tabel 6).

#### 5. Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum responden dari ketiga variabel penelitian yaitu *transformational leadership*, *quality of work life*, dan *employee engagement*. Ketiga skala kemudian akan dikategorisasikan ke dalam kontinum tertentu untuk diberi penjelasan skor skala. Hal ini bertujuan untuk mengelompokkan subjek berdasarkan atribut yang diukur pada jenjang tertentu (Azwar, 2018). Kategorisasi ini merujuk pada rumus Sugiyono (Priyatno, 2010)

Tabel 11.

*Kategorisasi Responden Variabel Employee Engagement*

Variable	Kategorisasi		Komposisi	
	Kategorisasi	Skor	Jumlah	Persentase
Employee Engagement	Sangat Rendah	$28.5 \leq X < 36.7$	3	6%
	Rendah	$36.8 \leq X < 45$	14	28%
	Sedang	$45.1 \leq X < 53.3$	18	36%
	Tinggi	$53.4 \leq X < 61.6$	15	30%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui ada 3 subjek yang memiliki *employee engagement* sangat rendah dengan persentase 6%, 14 subjek yang memiliki *employee engagement* rendah dengan persentase 28%, 18 subjek yang memiliki *employee engagement* sedang dengan persentase 36%, 15 subjek yang memiliki *employee engagement* tinggi dengan persentase 30%, dan tidak ada subjek yang memiliki *employee engagement* sangat tinggi. Penjelasan diatas menyimpulkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan ini memiliki *employee engagement* yang tergolong sedang.

Tabel 12.

Kategorisasi Responden Variabel *Transformational Leadership*

Variable	Kategorisasi		Komposisi	
	Kategorisasi	Skor	Jumlah	Persentase
Transformational Leadership	Sangat Rendah	$31 \leq X < 44$	3	6%
	Rendah	$44.1 \leq X < 57$	9	18%
	Sedang	$57.1 \leq X < 70$	22	44%
	Tinggi	$70.1 \leq X < 83$	16	32%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui ada 3 subjek memiliki pengaruh *transformational leadership* yang tergolong sangat rendah dengan persentase 6%, 9 subjek tergolong rendah dengan persentase 18%, 22 subjek yang tergolong sedang dengan persentase 44%, 16 subjek yang tergolong tinggi dengan persentase 32%, dan tidak ada subjek yang memiliki pengaruh *transformational leadership* yang tergolong sangat tinggi dengan persentase 0%. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan ini memiliki pengaruh *transformational leadership* yang sedang.

Tabel 13.

Kategorisasi Responden Variabel *Quality of Work Life*

Variable	Kategorisasi		Komposisi	
	Kategorisasi	Skor	Jumlah	Persentase
Quality of Work Life	Sangat Rendah	$29.6 \leq X < 38$	4	8%
	Rendah	$38.1 \leq X < 46.1$	6	12%
	Sedang	$46.7 \leq X < 55.1$	25	50%
	Tinggi	$55.2 \leq X < 63.6$	14	28%
	Sangat Tinggi	$63.7 \leq X < 72.1$	1	2%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui ada 4 subjek yang memiliki *quality of work life* sangat rendah dengan persentase 8%, 6 subjek yang memiliki *quality of work life* rendah dengan persentase 12%, 25 subjek yang memiliki *quality of work life* sedang dengan persentase 50%, 14 subjek yang memiliki *quality of work life* tinggi dengan persentase 28%, dan 1 subjek yang memiliki *quality of work life* sangat tinggi dengan persentase 2%. Penjelasan diatas menyimpulkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan ini memiliki *quality of work life* yang tergolong sedang.

Penelitian ini menguji hubungan antara *transformational leadership* dan *quality of work life*

dengan *employee engagement* pada karyawan generasi z di perusahaan X. Pada hasil analisis menunjukkan nilai signifikan .000 ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil menjawab hipotesis penelitian ini, yaitu terdapat hubungan *transformational leadership* dan *quality of work life* dengan *employee engagement*. Variabel *transformational leadership* dan *quality of work life* secara simultan memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel *employee engagement*. Tingginya tingkat *transformational leadership* dan *quality of work life* yang dimiliki akan berpengaruh pada tingginya *employee engagement*. Sebaliknya, apabila tingkat *transformational leadership* dan *quality of work life* rendah, maka *employee engagement* yang dimilikinya juga rendah. Selain itu, hubungan ketiga variabel tergolong kuat, diketahui dari nilai R yakni .667.

Berdasarkan penjelasan di atas, *transformational leadership* dan *quality of work life* merupakan dua faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement*. Dengan adanya pengaruh positif yang dirasakan oleh karyawan akan perannya di tempat kerja dan pengaruh dari kepemimpinan yang menginspirasi akan meningkatkan keterikatan pada pekerjaan dan organisasi mereka. Hal ini didukung dengan temuan oleh peneliti terdahulu, seperti penelitian Chin *et al.* (2018) dan Iswati & Mulyana (2021) yang menemukan bahwa kedua faktor memengaruhi *employee engagement*.

Uji korelasi parsial mendapatkan adanya hubungan yang signifikan antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* sebesar .001 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut didapatkan bahwa hipotesis penelitian ini terjawab, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* pada karyawan generasi z di perusahaan ini. Arah hubungan kedua variabel ini bersifat positif, ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi yang bernilai positif yakni  $B = .306$ . Dari hasil tersebut, diketahui semakin tinggi *transformational leadership* yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dimiliki. Sebaliknya, semakin rendah *transformational leadership* yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin rendah tingkat *employee engagement* yang dimiliki.

Hasil ini didukung oleh temuan Chin *et al.* (2018), diketahui *transformational leadership* berpengaruh positif dengan *employee engagement*, dengan arah hubungan yang positif yang ditunjukkan tingkat signifikansi .000 ( $p < 0,05$ ),  $B = .65$ . Penelitian Maulana dan Verawati (2014) juga mendukung hasil tersebut, dimana menemukan adanya hubungan antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* pada karyawan fungsi Hukum Korporat PT. Pertamina (Persero) dengan nilai signifikansi .008 ( $p < 0,05$ ).

Bono dan Judge (2003) mengemukakan seseorang yang lebih terikat dengan pekerjaannya ialah hasil dari pengikut hasil dari pengikut *transformational leadership*. Hubungan yang berkualitas tinggi positif akan terbentuk antara pemimpin dan pengikut, hal ini akan membuat pengikut merasa lebih terikat di tempat kerjanya. Pengikut akan memiliki kekaguman, rasa hormat dan kesetiaan pada pemimpin mereka serta termotivasi untuk mencapai hasil lebih dari yang diharapkan. Hubungan berkualitas tinggi dan positif ini nantinya yang akan mengarahkan pengikut untuk lebih terikat, karena merasa kemampuannya didukung oleh pemimpin mereka, yang selanjutnya membangun kepercayaan

bahwa mereka akan terhindar dari sanksi jika mereka terikat dalam pekerjaannya (Macey dan Schneider, 2018, dalam Albrecht, 2010). Dengan demikian, karyawan yang mendapatkan pengaruh dari kepemimpinan dengan *transformational leadership* dapat menuntun mereka untuk lebih terikat dengan pekerjaan dan perusahaannya.

Hasil dari uji korelasi parsial mendapatkan adanya hubungan yang signifikan antara *quality of work life* dengan *employee engagement* sebesar .001 ( $p < 0.05$ ),  $b = .336$ . Dapat dikatakan hipotesis penelitian diterima, yakni adanya hubungan yang signifikan antara *quality of work life* dengan *employee engagement* pada karyawan generasi z di perusahaan ini. Arah hubungan yang dimiliki kedua variabel ini bernilai positif, dilihat dari nilai koefisien korelasinya. Dapat dikatakan, tingginya tingkat *quality of work life* berpengaruh pada tingginya tingkat *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan generasi z di perusahaan ini. Hasil ini didukung oleh penelitian Iswati & Mulyana (2021), dimana ditemukan adanya hubungan signifikan antara *quality of work-life* dan *employee engagement* pada karyawan PT. X, dengan nilai signifikansi yakni .000 ( $p < 0.05$ ) dan nilai  $r$  yakni .636.

Salah satu hal yang bisa memengaruhi karyawan untuk tetap terjaga fokusnya dan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yaitu kondisi kehidupan kerja yang baik (Sahni, 2019). Kondisi tersebut dapat tercapai dengan adanya *quality of work life*. *Quality of work life* yang baik membuat karyawan merasa lebih nyaman di tempat kerja mereka hingga meningkatkan keterikatan mereka dengan perusahaan (Iswati & Mulyana, 2021). Karyawan dengan *employee engagement* yang baik akan berupaya untuk selalu antusias dalam bekerja serta memiliki motivasi yang dapat membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan serta memperoleh kinerja yang optimal (Roberts & Davenport, 2002).

Hasil dari analisis  $R^2$  (koefisien determinasi) diketahui sebesar .445. Sumbangan relatif (SR) *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah 53% dan sumbangan relatif (SR) *quality of work life* terhadap *employee engagement* adalah 47%. Sedangkan, sumbangan efektif (SE) *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah 23% dan sumbangan efektif (SE) *quality of work life* terhadap *employee engagement* adalah 21%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan persentase sumbangan pengaruh variabel *transformational leadership* dan *quality of work life* berhubungan positif dengan *employee engagement* sebesar 44%, sisanya sebesar 56% adalah penyebab lain yang tidak dicari pada penelitian ini, antara lain: *job characteristic*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *rewards and recognition*, *procedural justice*, *distributive justice* (Saks, 2006). Selain itu, dapat juga dikatakan variabel *transformational leadership* berpengaruh lebih besar dengan *employee engagement* dibandingkan dengan variabel *quality of work-life*.

Penelitian mengenai *employee engagement* telah banyak dilakukan, namun penelitian mengenai bagaimana *transformational leadership* dan *quality of work life* secara bersama-sama memengaruhi *employee engagement* khususnya pada generasi z masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan mengeksplorasi hubungan antara *transformational leadership*, *quality of work life*, dan *employee engagement*. Dengan fokus pada generasi z, penelitian ini memberikan wawasan yang relevan bagi para atasan di sebuah perusahaan dalam meningkatkan *employee engagement* untuk

mencapai produktivitas yang lebih baik.

Pembagian kategori pada ketiga variabel juga dilakukan untuk menunjukkan tingkatan pada setiap variabel. Berdasarkan hasil data yang diperoleh, dapat dikatakan mayoritas karyawan generasi z perusahaan ini memiliki *transformational leadership*, *quality of work life*, dan *employee engagement* yang tergolong sedang. Persepsi karyawan terhadap *transformational leadership* dan *quality of work life* dapat memainkan peran penting dalam menentukan tingkat *employee engagement*. Pemahaman mendalam tentang persepsi ini akan membantu atasan untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, PT X perlu untuk meningkatkan *transformational leadership* dan *quality of work life* karyawan agar *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan khususnya pada generasi z ini dapat lebih tinggi. Hasil kategorisasi *employee engagement* ini sejalan dengan temuan penelitian Gallup (2017), diketahui generasi z kurang terikat dengan tempat kerja mereka, ditunjukkan pada mayoritas karyawan generasi z pada perusahaan ini yang tergolong sedang. Atieq (2019) juga mendukung pernyataan tersebut melalui penelitiannya yang menunjukkan bahwa generasi z merupakan generasi yang memiliki keterikatan yang terendah dibandingkan generasi lainnya yaitu generasi X dan Y.

Keseluruhan hasil data dan penjelasan diatas telah membuktikan bahwa semua hipotesis penelitian diterima secara simultan dan parsial. Penelitian ini memberikan tambahan referensi mengenai hubungan *transformational leadership* dan *quality of work life* dengan *employee engagement*, serta dapat juga digunakan oleh perusahaan ini dalam memberikan fokus khusus dan peningkatan terhadap aspek-aspek tersebut dalam pencapaian organisasi.

### Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian ini menyimpulkan adanya hubungan signifikan antara *transformational leadership* dan *quality of work life* dengan *employee engagement* baik secara simultan maupun parsial. Korelasi antara kedua variabel tergolong sedang dan arah hubungannya bersifat positif. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *transformational leadership* dan *quality of work life* karyawan akan semakin tinggi *employee engagement* karyawan.

*Employee engagement* pada karyawan di perusahaan X ini tergolong sedang, sehingga disarankan kepada perusahaan untuk dapat meningkatkannya. Memberikan pelatihan dan tambahan *reward* (kompensasi) bagi karyawan dapat dipakai sebagai cara untuk meningkatkan *employee engagement* (Antony, 2019)

Peneliti dengan fokus yang serupa diharapkan bisa menjadikan penelitian sebagai referensi. Peneliti selanjutnya diharapkan juga dapat memperluas subjek penelitian dalam jumlah yang lebih besar agar memperoleh hasil yang lebih aktual. Selain itu, dalam penyebaran skala diharapkan dapat diberikan secara langsung melalui departemen Sumber Daya Manusia untuk pemantauan secara langsung.

## Daftar Acuan

- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at King Abdulaziz University. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8), 118–135.
- Antony, S. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan kerja pada keterikatan karyawan hotel berbintang di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 2(1), 96-107.
- Atieq, M. Q. (2019). Comparative analysis of employee engagement in employees generation X, Y, And Z. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 11(2), 285–299. <https://doi.org/10.24235/amwal.v11i2.4873>
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi* (Edisi 2). Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2018). *Metode Penelitian Psikologi* (Edisi 2). Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2019). *Reliabilitas dan Validitas* (Edisi 4). Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
- Chin, T. L., Lok, Y. P., & Kong, P. (2018). Does transformational leadership influence employee Engagement. *Global Business and Management Research*, 11(2), 92–97.
- Fernanda, N (2021). *Perbedaan Antara Milenial dan Generasi Z di Dunia Kerja*. Talentics.Id.
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Gallup.Com.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss 23* (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gokhale, M. (2015). Work-related quality of life and work engagement of college teachers. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 1, 60-63. [https://www.annamalaiuniversity.ac.in/journals\\_news.php](https://www.annamalaiuniversity.ac.in/journals_news.php)
- Hall, J. (2019). *The cost of turnover can kill your business and make things less fun*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=443d76447943>
- Iswati, N. P., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan Pt. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(8), 116–127.

- <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/issue/view/2415>
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning
- Maulana, H., & Verawati, V. E. R. A. W. A. T. I. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan: Studi pada Pt. Pertamina (Persero). *JPPP- Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 3(2), 47-51. [journal.unj.ac.id](http://journal.unj.ac.id)
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19. <https://doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Priyatno, D. (2010). *Paham Analisa Statistik dengan SPSS*. Mediakom.
- Rahmah, S. (2013). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan employee engagement karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(2), 115–119. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v1i2.3292>
- Roberts, R. D., & Davenport, O. T. (2002). Job engagement: why it's important and how to improve it. *Journal of Employment Relation Today*, 29(3). <https://doi.org/10.1002/ert.10048>
- Rosadiana, T. (2022). *Hubungan quality of worklife dan career adaptability dengan employee engagement pada karyawan Pt. X [Skripsi]*. Universitas Sebelas Maret.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Sahni, J. (2019). Role of quality of work-life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285-300. <https://doi.org/10.24874/ijqr13.02-03>
- Schaufeli, Wilmar B. Salanova, Marisa González-Romá, Vicente 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>
- Wagimo, D. A. (2015). Hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan motivasi bawahan di militer. *Jurnal Psikologi*, 32, 112–117
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis, & A. B. Cherns (Eds.). *Quality of working life: Problems, projects and the state of the art* (Vol. 1, Chap. 5, pp. 91- 104). New York: The Free Press, Collier-Macmillan
- Zulfitrianti. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.