

**PERANAN *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP
THRIVING AT WORK DAN *JOB CRAFTING* SERTA DAMPAKNYA PADA
TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Z**

Andyani Sukmasari¹, Paolinus Hulu²

¹Dosen Tetap MNC University

²Dosen Tetap Universitas Insan Pembangunan Indonesia

e-mail: andiyani.sukmasari@mncu.ac.id¹, paolinushulu@gmail.com²

***Penulis Korespondensi: paolinushulu@gmail.com**

DOI : <https://doi.org/10.58217/jubisma.v7i2.228>

ABSTRAK

GenZ dinilai cenderung mudah berpindah tempat pekerjaan dan menacari pekerjaan ditempat lain karena mereka memiliki harapan tersendiri didunia kerja. Banyak artikel dan penelitian mengangkat kecenderunga GenZ turnover dan mempelajari motivasi apa sehingga mereka bertahan pada organisasinya. Hal ini mendorong pimpinan perusahaan mengatur strategi untuk menyikapi GenZ menurunkan turnover intention mereka. Untuk itu, tujuan penelitian ini ingin mengetahui pengaruh langsung empowering leadership terhadap job crafting dan thriving at work serta dampaknya pada turnover intention karyawan GenZ. Penelitian dilakukan dengan survey kuesioner kepada 290 responden dan teknik purposive sampling ditujukan pada karyawan GenZ yang sudah bekerja menetap disuatu perusahaan minimal dua tahun atau lebih di Jakarta dengan kisaran usia 20 tahun – 29 tahun yang dianggap sudah mendapatkan pengalaman kerja. Analisis SEM Structural Equation Model digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel. Kesimpulan penelitian ini masing-masing terdapat pengaruh langsung bahwa tingginya tingkat empowering leadership yang dirasakan karyawan GenZ semakin meningkatkan perilaku job crafting mereka dan thriving at work. Selanjutnya, ditemukan perilaku job crafting semakin tinggi dapat menurunkan tingkat turnover intention karyawan GenZ dan terakhir, penelitian ini membuktikan tingginya thriving at work yang diterima GenZ dapat meminimalisir turnover intention mereka.

Kata kunci: *Empowering leadership, job-crafting, thriving at work dan turnover intention*

PENDAHULUAN

Organisasi menjadi alasan kuat bagi karyawan meninggalkan tempat pekerjaannya saat ini, terutama terkait dengan perkembangan profesional mereka (Dimitrova, 2020). Menurut Dominguez *et al.* (2018) kesejahteraan lingkungan kerja yang buruk salah satu pemicu *turnover intention* maka organisasi perlu mendorong kemampuan karyawan menemukan kebermaknaan kerja melalui *job crafting*, sehingga karyawan dapat mengatur pekerjaannya secara mandiri sehingga mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pribadi. Kemampuan karyawan dapat ditemukan ketika organisasi memfasilitasi *thriving at work* yang menjadikan mereka percaya diri

akan kemampuannya, sehingga menurunkan *turnover intention* (Moloney *et al.*, 2024). Karyawan dengan *turnover intention* rendah lebih bersedia berdedikasi dan berkomitmen pada perusahaan, yang pada saatnya meningkatkan kesejahteraan organisasi (Zhang & Li, 2020). Kesuksesan karyawan ditempat kerja meningkatkan keterlibatan dan mengurangi *turnover intention*.

Kemampuan karyawan berkembang ditempat kerja menjadi penting untuk membangun citra diri melalui perilaku *job crafting*, yang memberi mereka kendali atas pekerjaan dan membantu dalam pengembangan kemampuan diri dan identitas diri (Kim &

Beerh, 2019). Dominguez *et al.* (2018) melaporkan terdapat pengaruh negatif langsung *job crafting* menurunkan tingkat *turnover intention*. Temuan Zhang & Li (2020) menjelaskan tingginya *job crafting* menghasilkan perilaku proaktif meningkatkan kemampuan sumber daya untuk mengubah tuntutan pekerjaan menjadi hal menantang yang menurunkan tingkat *turnover intention*. Xin *et al.* (2021) membuktikan perilaku *job crafting* yang tinggi membuat karyawan menilai organisasi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan pekerjaan sesuai dengan preferensi mereka, yang mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi.

Berbeda hasil penelitian yang menemukan tingkat *turnover intention* rendah karena semakin tinggi *thriving at work* yang didapat karyawan (Kleine *et al.*, 2019). *Turnover intention* rendah menjadikan karyawan besar kemungkinan sehat secara mental karena dari *thriving at work* terdapat pembelajaran serta vitalitas yang mengurangi kekhawatiran pekerjaan sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dilakukan. Moloney *et al.* (2024) temuannya melaporkan vitalitas aspek *thriving at work* mampu mengurangi *turnover intention* perawat, hasil lain didapati *empowering leadership* menjadi faktor terbesar mendukung perawat mendapatkan *thriving at work* yang tinggi. Kesimpulan penelitian sebelumnya menjelaskan *empowering leadership* memicu kuat *thriving at work* karyawan karena terdapat otonomi, dukungan sumberdaya menyelesaikan tugas, mendorong peran pengambilan keputusan sehingga karyawan berkembang ditempat kerja (Ali *et al.*, 2019; Kleine *et al.*, 2019).

Empowering leadership menjadikan karyawan berprilaku *job crafting* dengan memiliki banyak waktu mengeksplor proses menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai minat dan kemampuannya sehingga lebih menarik dan bermakna (Thun & Bakker, 2018). Pada penelitiannya menyimpulkan *empowering leadership* mempengaruhi tingkat *job crafting* karyawan menjadi semakin tinggi (Thun & Bakker, 2018; Dash & Vohra, 2018; Tang *et al.*, 2020).

Empowering leadership yang kuat mendorong semangat kuat karyawan melakukan *job crafting*, menyusun ulang proses pekerjaannya terlebih disaat pekerjaan dirasa tidak lagi bermakna sehingga ini memberikan makna baru (Tang *et al.*, 2020). Temuan Kim & Beerh (2019) melaporkan *empowering leadership* menjadi prediktor terpenting terhadap *job crafting* karyawan.

Berbicara mengenai *turnover intention* telah diketahui karyawan GenZ menjadi generasi yang baru memasuki dunia kerja saat ini, namun dikenal sebagai *job seekers* yang cenderung mudah berganti mencari pekerjaan. Artikel mengenai GenZ salah satunya diangkat McKinsey & Company berjudul “*What happens when Gen Zers outnumber boomers at work*” mengungkapkan GenZ menyukai fleksibilitas kerja, kebermaknaan, dan pengembangan karir, dibandingkan kompensasi. Penelitian Kirchmayer & Fratricova (2020) membahas tiga nilai terpenting yang dicari GenZ dari pekerjaan, yaitu peluang untuk berkembang, pekerjaan yang bermakna dan menghasilkan banyak uang. Chillakuri *et al.* (2020) menekankan pentingnya kebermaknaan kerja, umpan balik instan selanjutnya, karyawan GenZ mementingkan memelihara hubungan pribadi dengan rekan kerja dan pemimpin dari pada gaji.

Namun demikian, responden penelitian ini ditujukan pada GenZ yang tentunya berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu seperti guru (Dash & Vohra, 2018), karyawan diberbagai industri perusahaan (Kim & Beehr, 2019; Thun & Bakker, 2018; Tang *et al.*, 2020; Zhang & Li, 2020, Kleine *et al.*, 2019), karyawan tetap di Bank (Ali *et al.*, 2018), karyawan diindustri desain produk (Ye *et al.*, 2022), peserta calon dokter bedah (Dominguez *et al.*, 2018), karyawan IT (Xin *et al.*, 2021), karyawan yang melakukan pekerjaan ke luar negeri (Dimitrova, 2020), perawat (Moloney *et al.*, 2024). Selain itu, dalam penelitian sebelumnya masih jarang ditemukan bagaimana pengaruh langsung antara *empowering leadership* terhadap *job*

crafting, thriving at work serta dampaknya pada *turnover intention* dalam satu *frame* khususnya untuk karyawan GenZ. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini ingin mengetahui hubungan antara *empowering leadership* terhadap *job crafting* dan *thriving at work* serta dampaknya pada *turnover intention* karyawan GenZ di Jakarta.

Empowering Leadership

Empowering leadership pengertian dari Ali *et al.* (2018) ialah jenis kepemimpinan yang hadir untuk memotivasi karyawan atas ketidakberdayaan mereka terkait tugas dengan memberikan otonomi dan dukungan untuk mengembangkan kemampuan mereka. Menurut Aryee *et al.* (2019) *empowering leadership* adalah jenis kepemimpinan mendelegasikan kekuasaan yang terdapat peluang belajar karyawan sehingga mereka lebih percaya diri. Zhang & Bartol, (2010) mengatakan *empowering leadership* pemberdayaan karyawan dengan membagi kekuasaan, memungkinkan mereka untuk mengeksplor caranya sendiri mendesain pekerjaan tanpa bertentangan dengan kebijakan organisasi.

Job Crafting

Job crafting merupakan cara karyawan secara informal menyelaraskan proses tugas pekerjaannya dengan kemampuan yang dimiliki yang mencerminkan orientasi perubahan perilaku dalam mengatasi tugasnya (Lee & Song, 2019). *Job crafting* perilaku proaktif karyawan untuk mengubah cara menyelesaikan tugas pekerjaan mereka melalui modifikasi aspek kognitif, tugas serta membangun relasi diantara rekan kerja demi menyelesaikan pekerjaan (Kim *et al.*, 2018; Ibanez *et al.*, 2021). Menurut Kim *et al.* (2018) terdapat tiga aspek dimensi sehingga secara otonom individu mengubah aspek pekerjaan, pertama *cognitive crafting* yaitu individu mengubah cara pandang suatu tugas menjadi lebih bermakna, *task crafting* sebagai keterampilan menyelesaikan pekerjaan baik ruang lingkup, jumlah dan jenis tugas sehingga tidak terlalu berulang,

serta *relational crafting* yaitu bagaimana individu mengubah kualitas interaksinya diantara sesama rekan kerja demi menyelesaikan tugasnya.

Thriving at Work

Thriving at work merupakan keinginan karyawan dari pengalaman serta perilaku mereka dilingkungan organisasi akan mendapatkan keadaan psikologis positif dimana karyawan mengalami *vitality* dan *learning* sehingga termotivasi secara intrisik pada pertumbuhan pribadi (Kleine *et al.*, 2019). *Thriving at work* sebagai keadaan psikologis individu yang positif melalui *learning* meningkatkan kepercayaan diri, pengetahuan, serta keterampilan selanjutnya mengalami *vitality* merujuk semangat dan tingkat energi tinggi ditempat kerja (Endrejat, 2020). *Thriving at work* adalah konsep perilaku organisasi aktif mencakup *vitality* dan *learning*, *vitality* merujuk perasaan hidup ditempat kerja, semangat, antusias dan penuh energi, kemudian *learning* ialah perolehan keterampilan serta pengetahuan untuk dikuasai sehingga memiliki rasa percaya diri (Yee *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2019).

Turnover Intention

Gupta & Singh (2020) mendeskripsikan *turnover intention* adalah niat dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi yang mengacu pada perubahan perilaku dan sikap karyawan yang cenderung memperlihatkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi tetapi tidak mencerminkan pergantian karyawan yang sebenarnya. Definisi lain *turnover intention* sebagai niat karyawan meninggalkan organisasi namun disaat bersamaan munculnya perilaku penarikan diri secara sukarela meninggalkan profesinya (Suifan *et al.*, 2017). Dimitrova (2020) *turnover intention* sebagai keinginan dalam diri karyawan untuk berhenti dari organisasinya saat ini dan merasa sulit melakukannya karena pertimbangan belum mendapat pekerjaan lain, kompensasi dan lainnya.

Generasi Z

GenZ sebagai generasi termuda saat ini yang baru memasuki dunia kerja dan sedang berkembang membutuhkan lebih banyak perhatian akademis (Goh & Okumus, 2020). GenZ lahir pada tahun 1995 hingga 2010, berusia 14 tahun - 29 tahun (Kupperschmidt, 2000; Stillman & Stillman, 2018; Francis & Hoefel, 2018). Sejak dini generasi ini terbiasa dengan kecanggihan teknologi dan dikenal sebagai digital native yang fasih secara teknis mengintergrasi secara lancar teknologi hampir disegala bidang (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017; Chillakuri et al., 2020; Ngoc et al., 2022). Dalam dunia kerja GenZ dikenal sebagai *job seekers* yang cenderung berpindah mencari pekerjaan baru karena memiliki preferensi dan persepsi sendiri tentang dunia kerja (Kirchmayer & Fratricova, 2020; Chillakuri et al., 2020). GenZ lebih menginginkan suasana kantor menyenangkan, antara rekan kerja saling menghargai, etika dan simbolis CSR (keselamatan kerja, *work life balance* dan peluang pertumbuhan karir) (Ngoc et al., 2022; Chillakuri et al., 2020).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan *Empowering Leadership* dan *Thriving at Work*

Ye et al. (2022) berpendapat *empowering leadership* merangkul karyawan berpartisipasi mengambil keputusan manajemen perusahaan meskipun terjadi pendapat yang berbeda, namun dengan ini karyawan mendapat hak yang cukup turut andil memecahkan masalah yang berujung pada tingginya *thriving at work*. Kleine et al. (2019) menjelaskan *empowering leadership* menjadikan karyawan lebih proaktif sehingga tuntutan menjadi hal yang menantang menstimulasi *vitality* atau semangat dan mengejar peluang dalam memperbaiki kemampuan diri mendapatkan keterampilan serta pengetahuan. Hasil yang sama dibuktikan dari beberapa penelitian bahwa secara positif *empowering leadership* berpengaruh terhadap *thriving at work* (Ali et al., 2018; Kleine et al., 2019; Ye et al., 2022; Moloney et al., 2024). Untuk itu,

dari penjelasan yang telah dipaparkan, hipotesis yang diajukan:

H₁: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *thriving at work*

Hubungan *Empowering Leadership* dan *Job Crafting*

Dash & Vohra (2021) menjelaskan pemimpin yang memberdayakan karyawan membuat mereka tidak merasa terkekang mengatur tugas pekerjaannya dan ini melahirkan pembelajaran serta menjadikan mereka lebih proaktif. *Empowering leadership* mendorong karyawan membangun kecocokan antara diri dengan pekerjaannya, karyawan merasa berhak serta mampu memberlakukan otonomi memodifikasi penyusunan pekerjaannya sendiri (*job crafting*) dan mulai melibatkan diri pada strategi penting (Thun & Bakker, 2018). Beberapa kesimpulan penelitian terdahulu membuktikan *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *job crafting* karyawan (Tang et al., 2020; Dash & Vohra, 2018; Kim & Beehr, 2019; Thun & Bakker, 2018). Beberapa pernyataan penjelasan diatas, hipotesis yang dapat diajukan:

H₂: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *job crafting*.

Hubungan *Thriving at Work* dan *Turnover Intention*

Moloney et al. (2024) menyatakan apabila karyawan mengalami *vitality*, maka melahirkan semangat energi dari pembelajaran ditempat kerja, mereka menganggap lingkungan organisasi mendukung pengembangan diri mereka yang dapat meminimalisir *turnover intention*. Lebih lanjut, Dimitrova (2020) mengungkapkan *thriving at work* pada diri karyawan membantu mereka mengevaluasi konteks pekerjaan mereka dari segi kognitif dan afeksi yang melahirkan sikap proaktif berinisiatif mendapatkan jalur karir sehingga memicu *turnover intention* yang lebih rendah. Penelitian sebelumnya mengungkapkan kesamaan hasil yaitu terdapat hubungan positif antara *empowering leadership* terhadap *thriving at work* (Kleine et al.,

2019; Dimitrova 2020; Moloney et al., 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut untuk itu hipotesis yang diajukan:

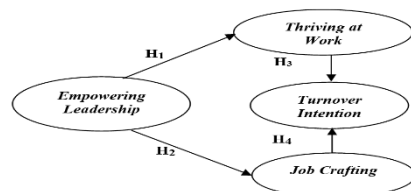
H₃: *Thriving at work* berhubungan negatif terhadap *turnover intention*

Hubungan Job Crafting dan Turnover Intention

Zhang & Li (2020) berpendapat karyawan dengan *job crafting* fokus melihat tuntutan pekerjaan sebagai tantangan serta sumber daya yang menghasilkan kebermanaan kerja, kepuasan dan menjadi lebih antusias sehingga niat karyawan tetap bertahan di organisasi terus meningkat. Xin et al. (2021) mengungkapkan organisasi memfasilitasi karyawan secara otonom mencari sumber daya dan peluang dalam memenuhi tujuan tugas pekerjaan mereka melalui *job crafting* dapat menurunkan *turnover intention* mereka. Penelitian terdahulu dari Xin et al. (2021); Zhang & Li (2020) Dominguez (2018) melaporkan kesamaan hasil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara *job crafting* terhadap *affektive organizational commitment*. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan:

H₄: *Job crafting* berhubungan negatif terhadap *turnover intention*

Berdasarkan uraian penjelasan hubungan antar variabel diatas untuk itu tersaji gambar model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian deduktif ini memiliki variabel *empowering leadership* sebagai variabel independen kemudian variabel dependen terdiri dari *job crafting*, *thriving at work* dan *turnover intention*. Survey dengan menyebar kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data responden. Skala likert menjadi teknik mengukur data jawaban responden dengan lima alternatif

jawaban dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). *Empowering leadership* mengambil pengukuran dari Zhang & Bartol (2019) dengan 12 pernyataan, *job crafting* dengan empat dimensi terdiri *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting* dengan masing-masing dimensi memiliki 3 pernyataan dari teori Kim et al. (2018). Pengukuran *thriving at work* dari Ye et al. (2023) dengan dua dimensi *vitality* (2 pernyataan) dan *learning* (3 pernyataan), *turnover intention* dengan 3 pernyataan mengadopsi Konovsky & Cropanzano (1991), sehingga total pernyataan penelitian sebanyak 29 item.

Populasi ditujukan pada karyawan generasi Z dengan teknik *purposive sampling* untuk menentukan responden berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria merujuk pada karyawan generasi Z dengan status karyawan tetap yang sudah bekerja disuatu perusahaan minimal 2 tahun atau lebih diwilayah Jakarta divisi pengembangan produk. Rentang usia GenZ dari 14 tahun – 29 tahun dari kelahiran tahun 1995 – 2010 (Kupperschmidt, 2000; Stillman & Stillman, 2018; Francis & Hoefel, 2018), responden penelitian ini dibatasi usia dari 20 tahun – 29 tahun untuk memastikan mereka memiliki pengalaman yang cukup. Menurut Hair et al., (2014) jumlah sampel yang representative setidaknya 5-10 kali jumlah pernyataan kuesioner dalam menggunakan metode analisis SEM. Dengan 29 pernyataan kuesioner, maka banyak sampel yang diambil 290 (29x10) responden.

Uji pretes dilakukan pada 30 responden untuk mengetahui validitas dan reliabilitas pengukuran. Uji validitas menggunakan *Confirmatory factor analysis* dengan ketentuan item pernyataan kuesioner dikatakan valid jika nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of smapling* (KMO) dan *measures of sampling adequacy anti image matrix* (MSA) $\geq 0,500$, kemudian untuk uji reliabilitas nilai *alpha cronbach* $\geq 0,6$ menunjukkan syarat reliabel yang baik. Metode analisis penelitian menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) Lisrel untuk mengetahui hubungan

keterkaitan antar variabel (Hair *et al.*, 2014).

Hasil *confirmatory factor analysis* uji validitas melaporkan semua item memiliki nilai KMO dan MSA $\geq 0,500$ dengan 1 *component* ditemukan pada variabel *thriving at work*, *job crafting* dan *turnover intention* yang artinya seluruh item pernyataan valid. Sementara *empowering leadership* terdapat item pernyataan tidak valid pada EL2 (lebih dari 1 *component matrix*). Kemudian, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabel dengan nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$.

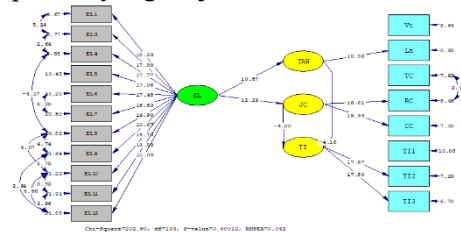
HASIL

Menurut Hair *et al.* (2014) dalam pengolahan SEM Lisrel pada pengujian validitas konstruk item pernyataan dinyatakan valid, apabila nilai *loading factor* $\geq 0,50$ dan nilai *T-Value* $\geq 1,96$. Hasil validitas konstruk dari penelitian melaporkan pernyataan butir item *empowering leadership*, *thriving at work*, *job crafting* dan *turnover intention* telah memenuhi syarat validitas karena menunjukkan nilai *factor loading* ($\geq 0,500$) dan nilai *T-Value* $\geq 1,96$. Begitupun, hasil *construct reliability* dikatakan reliabel apabila nilai CR $\geq 0,60$ dan nilai VE $\geq 0,50$ (Hair *et al.*, 2014), dan hasil analisis reliabilitas konstruk penelitian, semua variabel dinyatakan reliabel.

Selanjutnya dilakukan analisis uji struktural guna mengetahui nilai R^2 pada masing-masing persamaan, yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Pada penelien ini ada tiga analisis struktural: Analisis pertama menjelaskan persamaan *empowering leadership* mempengaruhi *thriving at work* dengan nilai R^2 sebesar 0,60, dapat dikatakan sebesar 60% *empowering leadership* mempengaruhi *thriving at work*, sisanya 40% dijelaskan oleh variabel lain. Kedua, diketahui nilai R^2 sebesar 0,60 pada persamaan *empowering leadership* mempengaruhi *job crafting*, mengartikan sebesar 60% varian dari *empowering leadership* dapat menjelaskan *job crafting* dan 39% sisanya dapat dijelaskan variabel

oleh lain. Analisis ketiga *job insecurity* dan *thriving at work* mempengaruhi *turnover intention* menunjukkan R^2 sebesar 0,59. Artinya 59% dari *turnover intention* dapat dijelaskan oleh *job insecurity* dan *thriving at work*, sisanya 41% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil pengujian kesesuaian model menunjukkan dari tujuh kelompok terdapat kelompok yang tingkat kecocokannya *good fit* yaitu pada *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC dan CAIC, *Fit Index*, *Critical N* dan terdapat *marginal fit* pada *Goodness of Fit*. Dari hasil analisis, disimpulkan uji kecocokan keseluruhan model memenuhi syarat. Berikut gambar *path diagram T-Value* dari hasil penelitian ini terkait hipotesis yang diajukan:



tersebut berhubungan pada apa yang akan dicapai perusahaan. Karyawan generasi Z menginginkan pekerjaan mereka tidak hanya bertujuan kompensasi, melainkan bermaknaan kerja serta pembelajaran yang melahirkan *thriving at work*.

Hasil hipotesis kedua, membuktikan tingginya tingkat *empowering leadership* maka semakin tinggi perilaku *job crafting* yang dilakukan karyawan generasi Z. Karyawan yang memahami bagaimana tujuan mereka selaras dengan pencapaian perusahaan, menjadikan pekerjaan lebih jelas, terkait apa yang seharusnya dilakukan dan ini tidak lepas dari *empowering leadership*. Kondisi ini memicu perilaku *job crafting* karyawan melahirkan *cognitive crafting*, bagaimana pekerjaannya mempengaruhi hidupnya secara positif dengan berkontribusi pada pencapaian perusahaan menjadikan pekerjaan lebih bermakna. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa *empowering leadership* mempengaruhi *job crafting* secara positif (Tang *et al.*, 2020; Dash & Vohra, 2018; Kim & Beehr, 2019; Thun & Bakker, 2018).

Hasil penelitian selanjutnya membuktikan tingginya tingkat *thriving at work* yang dirasakan karyawan Gen Z, akan semakin menurunkan tingkat *turnover intention*. Sejalan dengan hasil penelitian yang sudah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh negative antara *thriving at work* dan *turnover intention* (Moloney *et al.*, 2024; Kleine *et al.*, 2019; Dimitrova, 2020). Perlu bagi atasan memahami karakteristik GenZ yang cenderung mudah meninggalkan tempat pekerjaannya. GenZ tidak ragu meninggalkan pekerjaannya ketika mereka tidak berkembang didalam organisasi dan berharap kesempatan peluang karir lebih penting melebihi kompensasi (Chillakuri *et al.*, 2020).

Hasil penelitian terakhir menunjukan *job crafting* yang semakin tinggi dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan GenZ. Pemenuhan ekspektasi dalam pekerjaan penting bagi GenZ dalam hal bermaknaan kerja, fleksibilitas cara kerja bahkan dianggap lebih penting dari gaji. *Job crafting*

menjadikan karyawan menguasai pekerjaan dengan cara mereka dan menemukan kesejahteraannya dari peran pekerjaannya yang cenderung rendah keinginan untuk mereka mendapatkan pekerjaan baru. Beberapa penelitian terdahulu menyimpulkan hasil yang sama bahwa *job crafting* mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan (Xin *et al.*, 2021; Zhang & Li, 2020; Dominguez, 2018).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan *empowering leadership* masing-masing memiliki pengaruh terhadap *thriving at work* dan *job crafting*. Karyawan yang merasa diberdayakan oleh pimpinan cenderung meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja mereka. *Job crafting* membantu karyawan genZ menemukan tujuan hidup dari pekerjaan mereka, yang dipengaruhi secara positif *empowering leadership*. Selanjutnya penelitian ini terbatas mengacu pada cakupan variabel *empowering leadership*, *thriving at work*, *job crafting* dan *turnover intention*, serta fokus pada karyawan tetap GenZ yang telah bekerja minimal dua tahun pada divisi pengembangan produk di DKI Jakarta. Saran penelitian selanjutnya untuk mempertimbangkan variabel lain dalam menurunkan *turnover intention* GenZ sebagai karyawan, serta memperluas cakupan penelitian ke industri lain.

Implikasi Managerial

Penelitian ini bertujuan mengetahui masing-masing pengaruh *empowering leadership* terhadap *job crafting*, *thriving at work* serta dampaknya pada *turnover intention*. Implikasi managerial yang dapat diajukan yaitu pentingnya peran *empowering leadership* dalam membantu karyawan GenZ memahami tujuan besar dari pekerjaannya dalam mencapai target organisasi. Karyawan GenZ menginginkan bermaknaan kerja dan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Oleh karena itu, atasan perlu membantu karyawan GenZ agar tujuan mereka selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Lei, S., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering Leadership and Employee Performance: A Mediating Role of Thriving at Work. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*. Vol.9(2). Pp. 1-14. <http://doi.org/10.4018/IJABIM.2018040101>
- Al Halbusi, H., Al-Sulaiti, K., Al Abri, S., & Al-Sulaiti, I. (2023). Individual and psychological factors influencing hotel employee's work engagement: The contingent role of self-efficacy. *Cogent Business & Management*. Vol. 10(3). Pp. 2254914. DOI: 10.1080/23311975.2023.2254914.
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. (2019). Customer service at altitude: effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 9, pp. 3722-3741. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0900>.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 33 No. 7. pp. 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>.
- Dimitrova, M. (2020). *Of Discovery and Dread: The Importance of Work Challenges for International Business Travelers' Thriving and Global Role Turnover Intentions*. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2430
- Dominguez, L. C., Stassen, L., De Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E., & Dolmans, D. (2018). Taking control: is job crafting related to the intention to leave surgical training?. *Plos One*. Vol. 13(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197276>.
- Endrejat, P. C. (2020). When to challenge employees' comfort zones? The interplay between culture fit, innovation culture and supervisors' intellectual stimulation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1104- 1118. DOI 10.1108/LODJ-07-2020-0307
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies (pp. 2-3). McKinsey & Company.
- Gupta, A., & Singh, P. (2020). Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Vol. 70(6). pp. 637-654. doi:10.1108/gkmc-09-2020-0140.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 33, p. 100603, doi: 10.1016/j.tmp.2019.100603
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. USA: Prentice Hall International.
- Ibanez, L., O., Martinez-R., S., Ortiz, M., N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lee, J. W., & Song, Y. (2019). Promoting employee job crafting at work: the roles of motivation and team context. *Personnel Review*, 49, 689-708. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213595418>

- Kim, H., Im, J., Qu, H., & Nam, K. J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 30(3). pp. 1863–1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2019). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 1(14). pp.114. doi:10.1080/1359432x.2019.1697237.
- Kleine, A., K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 40(9-10), pp.973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Kupperschmidt, BR. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. Vol.19 (1). pp. 65–76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Moshoeu, A. N. & Geldenhuys, D. J. (2015). Job insecurity, organisational commitment and work engagement among staff in an open distance learning institution. *Southern African Business Review*, 19(1), 22-43. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/5832>
- Moloney, W., Cheung, G., & Jacobs, S. (2024). Key elements to support primary healthcare nurses to thrive at work: A mixed-methods sequential explanatory study. *Journal of Advanced Nursing*, 00, 1–13. <https://doi.org/10.1111/jan.16058>
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*. Vol. 38 No. 3.pp. 208-224.
- Ngoc, T. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Bach, M. P. (2022) Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*. Vol. 14. pp. 1-3. doi:10.1177/18479790221112548
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis : contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 33(8). pp. 1120-1141.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. doi:10.1037/a0022676 PMID:21443317
- Stillman, D., & John Stillman. (2018). Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Tang, S., Zhang, G., & Wang, H. J. 2020. Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol.17(16). pp.5756. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165756>
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: the role of employee optimism. *Stress and Health*. pp. 1-9. doi:10.1002/smi.2818.
- Tore, E. Effects of Intrinsic Motivation on Teacher Emotional Labor: Mediating Role of Affective Commitment. *Int. J. Progress. Res. Educ.* 2020, 16, 390–403.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). *Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation*. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. doi:10.1108/jmp-11-2018-0499

- Ye, P., Liu L & Tan, J. (2022) Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Front. Psychol.* 13:1022377. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1022377
- Xin X, Cai W, Gao X & Liu T (2021) Will Job Crafters Stay or Leave? The Roles of Organizational Instrumentality and Inclusive Leadership. *Frontiers Psychology*. Vol (12). doi: 10.3389/fpsyg.2021.743828
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. Vol. 48(2). pp. 1–9. doi:10.2224/sbp.8759
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. doi:10.5465/