

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Dan Laissez-Faire Terhadap Work Engagement Karyawan Generasi Z Di Daerah Jawa Tengah

Slavhica Victoria¹, Awan Santosa²

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta , Indonesia

Article Info

Article history:

Received Juli 15, 2025
Revised Juli 15, 2025
Received Juli 16, 2025

Kata Kunci:

Gaya kepemimpinan,
Work Engagement,
Generasi Z,
Transformasional,
transaksional,
Laissez-faire

Keywords:

Leadership style,
Work Engagement,
Generation Z,
Transformational,
transactional,
Laissez-faire

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire* terhadap *Work Engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Tengah. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden yang ber kriteria generasi Z di Jawa Tengah yang sudah bekerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan instrumen penelitian adalah kuesioner. Hasil uji instrumen menyatakan bahwa data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel. Pada uji asumsi klasik, dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal dan menghasilkan model regresi yang bebas dari multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah, (2) Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah, (3) Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah. Hasil ini membawa implikasi bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji dalam pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif bagi organisasi yang mempekerjakan generasi Z, khususnya di Jawa Tengah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational, transactional, and Laissez-faire leadership on Work Engagement of Generation Z employees in Central Java. The sample in this study was 100 respondents who met the criteria of Generation Z in Central Java who were already working. The data collection technique used was the survey method with the research instrument being questionnaires. The result of the instrument test states that the data in this study were proven to be valid and reliable. In the classical assumption tests, it was stated that the data in this study were normally distributed and produced a regression model which was free from multicollinearity and heteroscedasticity. The result proves that: (1) Transformational leadership style has a positive and significant effect on Work Engagement of Generation Z employees in Central Java, (2) Transactional leadership style has a positive and significant effect on Work Engagement of Generation Z employees in Central Java, and (3) Laissez-faire leadership style has a negative and significant effect on Work Engagement of Generation Z employees in Central Java. These results have implications for further researchers to study the development of adaptive leadership strategies for organizations that employ Generation Z, especially in Central Java..

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Slavhica Victoria
Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta,
Yogyakarta , Indonesia
Email: slavhicav99@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam organisasi modern memiliki peran penting dalam membentuk keterikatan kerja atau *Work Engagement* karyawan, khususnya dalam konteks generasi Z yang kini mendominasi dunia kerja. Gaya kepemimpinan yang diadopsi pimpinan organisasi dapat mencapai tujuan organisasi. Tiga gaya kepemimpinan utama yang relevan dikaji dalam konteks ini adalah transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire* [1]. Generasi Z merupakan kelompok usia produktif yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 yang dikenal memiliki karakteristik unik, seperti pemahaman teknologi yang tinggi, keinginan untuk dihargai, serta kebutuhan terhadap pengembangan diri yang berkelanjutan. Penelitian [2] menunjukkan bahwa generasi ini lebih memilih tempat kerja yang menawarkan makna dan kesempatan untuk berkembang. Di sisi lain, gaya kepemimpinan *Laissez-faire* yang kurang arahan dan dukungan dinilai kurang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Tantangan yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Jawa Tengah saat ini adalah bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan ekspektasi generasi Z yang dianggap lebih adaptif dalam teknologi dan perubahan sosial. Generasi ini bahkan menuntut lingkungan kerja yang inovatif, inklusif, dan juga berorientasi pada keberlanjutan. Ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi tersebut berpotensi mendorong peningkatan turnover intention di kalangan karyawan generasi Z [3]. Dengan demikian, penting untuk mengidentifikasi model kepemimpinan yang paling tepat untuk meningkatkan *Work Engagement* generasi ini di Jawa Tengah yang tengah mengalami transisi demografis dan struktur tenaga kerja.

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah belum optimalnya pemanfaatan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam meningkatkan *Work Engagement* generasi Z. Ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan dan karakteristik generasi ini dapat menimbulkan konflik nilai, penurunan semangat kerja, hingga berkurangnya loyalitas terhadap organisasi. Secara teoritis, gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, menumbuhkan kepercayaan, dan membangun loyalitas yang berdampak positif terhadap *Work Engagement*. Namun, beberapa studi juga menunjukkan bahwa ekspektasi tinggi dari pemimpin transformasional dapat menimbulkan tekanan kerja [4]. Di sisi lain, gaya transaksional menawarkan struktur yang jelas dan penghargaan atas pencapaian target, namun dinilai kurang mendukung pengembangan jangka panjang [5]. Sementara gaya kepemimpinan *Laissez-faire* yang pasif cenderung mengabaikan kebutuhan dasar akan bimbingan, berisiko menurunkan motivasi serta efektivitas kerja tim [6].

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire* terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah. Harapannya, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur kepemimpinan dan *Work Engagement*, serta kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan generasi Z.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatori. Rancangan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire* terhadap *Work Engagement* pada karyawan generasi Z. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z di wilayah Jawa Tengah yang berusia antara 18 hingga 28 tahun dan bekerja secara aktif di sektor formal. Sampel diambil menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Jumlah responden yang diperoleh dan diolah adalah sebanyak 100 orang.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring (online) menggunakan Google Form. Instrumen pengumpulan data untuk variabel gaya kepemimpinan menggunakan adaptasi dari instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, sedangkan instrumen untuk variabel *Work Engagement* menggunakan skala *Utrecht Work Engagement* (UWES) dari Schaufeli et al. Kuesioner ini terdiri atas pernyataan-pernyataan yang diukur dengan skala Likert 1-5. Sebelum dianalisis, data diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan telah layak. Selanjutnya, data dianalisis dengan teknik regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan terhadap *Work Engagement*. Selain itu, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi statistik yang diperlukan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, seluruh instrumen yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel. Uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas juga menunjukkan bahwa model regresi memenuhi syarat kelayakan statistik. Dengan demikian, hasil analisis regresi linier berganda dapat dijadikan dasar yang relevan untuk menarik kesimpulan mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap *Work Engagement*. Berikut tabel hasil analisis data pada penelitian ini:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi	t hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
Transformasional (X1)	1,010	8,586	0,000	Positif dan Signifikan
Transaksional (X2)	0,506	5,536	0,000	Positif dan Signifikan
<i>Laissez-faire</i> (X3)	-0,219	-2,199	0,030	Negatif dan Signifikan
R ²	0,491	-	-	Model menjelaskan 49,1% variabel Y

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini menguatkan hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah. Secara teoritis, gaya kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* [1]. Dalam konteks generasi Z, pendekatan ini dinilai cocok karena generasi ini menghargai pemimpin yang mampu memberikan makna kerja, inspirasi, dan perhatian terhadap pengembangan diri.

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan *Work Engagement*. Karyawan merasa lebih terlibat ketika pemimpinnya mampu

memberikan inspirasi, perhatian individual, dan mendorong pengembangan diri. Temuan ini memperkuat teori [1] serta selaras dengan penelitian oleh [7], yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun komitmen afektif dan memperkuat semangat kerja tim.

Gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh dan signifikan terhadap *Work Engagement*, yang mendukung hipotesis kedua (H2) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada aspek kontinjensi penghargaan (contingen reward) dan manajemen berdasarkan pengecualian (management by exception) [1]. Meski bersifat transaksional, gaya ini tetap relevan bagi generasi Z apabila digunakan secara konsisten dan adil. Monah et al. [8] juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini tetap dapat mendorong keterlibatan kerja selama pemimpin tetap tangguh terhadap kebutuhan pencapaian target karyawan.

Pemimpin yang memberikan imbalan dan pengakuan atas pencapaian kerja terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja, terutama dalam lingkungan kerja yang mengutamakan hasil. Hasil ini konsisten dengan apa yang ditemukan oleh Breevart et al. [9] yang menyatakan bahwa kejelasan struktur dan ekspektasi dapat mendukung keterlibatan karyawan selama diterapkan secara konsisten dan adil. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Laissez-faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Ini mendukung hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *Laissez-faire* berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah. Secara konseptual, gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh minimnya intervensi, ketidakterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan kecenderungan menghindari tanggung jawab [1]. [6] menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja di bawah gaya kepemimpinan ini cenderung mengalami kebingungan peran, kurang motivasi, dan berisiko mengalami *disengagement*. Hal ini sangat kontras dengan kebutuhan generasi Z yang menghargai komunikasi terbuka, kejelasan peran, dan pembinaan dari atasan [10].

Berbeda dengan kedua gaya sebelumnya, kepemimpinan *Laissez-faire* menunjukkan pengaruh negatif terhadap *Work Engagement*. Ketika pemimpin bersikap pasif, menghindari pengambilan keputusan, dan tidak memberikan arahan yang jelas, karyawan menjadi hilang motivasi dan arah kerja. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Skogstad et al. [11] dan penelitian oleh Zhang et al. [6], yang menyorot dampak destruktif dari gaya kepemimpinan ini terhadap keterlibatan dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya kehadiran pemimpin yang aktif, responsif, dan peduli terhadap perkembangan anggotanya. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga gaya kepemimpinan ini mampu menjelaskan 49,1% variasi dalam *Work Engagement*. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk keterlibatan kerja, meskipun terdapat faktor-faktor lain di luar model yang juga berpengaruh.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z di Jawa Tengah. Gaya transformasional terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan *Work Engagement* karena mampu memberikan inspirasi, perhatian individu, serta mendorong pengembangan karyawan secara menyeluruh. Gaya kepemimpinan transaksional juga terbukti relevan terutama dalam situasi yang membutuhkan kejelasan tugas dan sistem penghargaan yang adil. Sebaliknya, gaya kepemimpinan *Laissez-faire* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pasif tidak cocok diterapkan dalam konteks generasi Z. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat berperan penting dalam membangun keterikatan kerja yang tinggi, khususnya pada generasi muda yang

memiliki orientasi terhadap makna, pertumbuhan diri, dan kolaborasi. Penelitian ini juga menguatkan pemahaman bahwa karakteristik generasi Z memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih terbuka, komunikatif, dan suportif.

REFERENSI

- [1] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [2] Waworuntu, D., et al. (2022). Ekspektasi kerja generasi Z di era digitalisasi. *Jurnal Sosial dan Teknologi*, 4(3), 101–115.
- [3] Athfalia, R. D., & Attiq, A. (2024). Generasi Z dan tantangan turnover intention dalam lingkungan kerja modern. *Jurnal Psikologi dan Perilaku Organisasi*, 12(1), 22–34.
- [4] Deddy, E. (2022). Dampak gaya kepemimpinan terhadap tekanan kerja pada generasi Z. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi*, 5(2), 45–57.
- [5] Shaari, M. F., Omar, S. Z., & Zainudin, Z. N. (2022). *Leadership styles and their impact on employee motivation*. *Asian Journal of Leadership Studies*, 6(3), 74–88.
- [6] Zhang, Y., Chen, Y., & Yang, T. (2023). *The dark side of Laissez-faire leadership: A generational perspective*. *Journal of Organizational Behavior and Society*, 11(2), 55–69.
- [7] Yondonrenchin, L., Siregar, R., & Salim, A. (2023). Peran transformational leadership dalam meningkatkan kinerja tim. *Jurnal Manajemen Strategis*, 9(2), 37–50.
- [8] Monah, A. C., et al. (2020). *The effect of transactional leadership on employee performance*. *Journal of Business and Management Research*, 10(4), 85–92.
- [9] Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- [10] Kristanto, J. T., & Hartono, M. (2024). Kebutuhan generasi Z terhadap kepemimpinan aktif dan peranannya terhadap engagement. *Jurnal Humaniora Digital*, 8(1), 13–25.
- [11] Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of Laissez-faire leadership behavior*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.