

Pengaruh Trust in Leaders dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement Generasi Z di Indonesia dengan Dominasi Responden Wilayah Sumatra

Novita Aliyyaa Kusuma Dewi ¹, Nama Dosen ².

¹ Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, juliansyahirvan7@gmail.com.

² Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, ksudiana@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Generasi Z kini menjadi kelompok usia dominan dalam dunia kerja di Indonesia. Karakteristik mereka yang adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, serta menaruh perhatian pada transparansi dan nilai-nilai kerja yang inklusif, menuntut pendekatan manajerial yang berbeda dari generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepercayaan kepada pemimpin (Trust in Leaders) terhadap kepuasan kerja (Job Satisfaction) dan keterlibatan kerja (Work Engagement), sekaligus menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan antara kepercayaan kepada pemimpin dan keterlibatan kerja pada Generasi Z. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Responden penelitian merupakan individu dari Generasi Z yang telah bekerja setidaknya selama enam bulan di sektor jasa dan industri modern. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring, kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.00. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun keterlibatan kerja. Selain itu, Job Satisfaction juga terbukti memengaruhi Work Engagement secara signifikan dan menjadi mediator dalam hubungan antara kepercayaan terhadap pemimpin dan keterlibatan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang membangun kepercayaan serta peningkatan kepuasan kerja merupakan kunci untuk meningkatkan keterlibatan kerja Generasi Z secara berkelanjutan. Implikasi praktis dari penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk menerapkan strategi kepemimpinan yang transparan, adil, dan partisipatif, guna mengakomodasi harapan Generasi Z di dunia kerja saat ini.

Kata Kunci: *Trust in Leader, Job satisfaction, Work Engagement, Generasi Z*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja modern semakin kompleks, dipengaruhi oleh globalisasi, digitalisasi, dan perubahan komposisi tenaga kerja. Salah satu kelompok yang saat ini memiliki dominasi signifikan adalah Generasi Z, yaitu mereka yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini dikenal sebagai generasi digital native karena telah akrab dengan kemajuan teknologi sejak usia dini, sehingga membawa perspektif dan pola pikir yang berbeda di lingkungan kerja (Sethu & Griffiths, 2024). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dipublikasikan oleh GoodStats pada 2023, Generasi Z menempati proporsi terbesar populasi Indonesia, yakni sebesar 27,94% atau sekitar 74,93 juta orang.

Sebaran Generasi Z di Indonesia menunjukkan konsentrasi tertinggi di provinsi-provinsi besar, seperti Jawa Barat, Jawa Timur, dan Jawa Tengah, sebagaimana ditunjukkan oleh Sensus BPS 2020. Tingginya populasi di wilayah ini menandakan potensi besar Generasi Z sebagai tenaga kerja masa depan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah dan dunia usaha untuk memformulasikan strategi pembangunan ketenagakerjaan yang mampu menyerap potensi generasi ini melalui penyediaan pendidikan berkualitas, pelatihan vokasional, serta penciptaan lapangan kerja yang sesuai.

Namun, Generasi Z menghadapi tantangan signifikan dalam memasuki dunia kerja, salah satunya adalah tingginya angka pengangguran. Data Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) dari BPS tahun 2021–2024 menunjukkan bahwa kelompok usia 15–24 tahun konsisten mengalami tingkat pengangguran tertinggi dibanding kelompok usia lainnya.

Ketidakcocokan antara keterampilan dan tuntutan pasar kerja, minimnya pengalaman, serta ekspektasi tinggi terhadap dunia kerja menjadi faktor penyumbang kondisi ini. Tantangan ini berdampak pada kesiapan psikologis dan motivasi kerja ketika mereka akhirnya memasuki dunia kerja.

Work engagement menjadi aspek penting yang mencerminkan keterlibatan seseorang secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya (Kahn dalam Bakker & Schaufeli, 2015). Schaufeli mengemukakan tiga dimensi utama dari work engagement yaitu vigor, dedication, dan absorption. Namun, bagi Generasi Z, keterikatan kerja masih menjadi tantangan. Ketika ekspektasi kerja mereka tidak terpenuhi, seperti kurangnya pengakuan atau fleksibilitas, hal ini dapat menurunkan tingkat keterlibatan mereka dan meningkatkan turnover intention.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan kerja adalah kepuasan kerja (job satisfaction). Job satisfaction mencerminkan perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungannya (Demir, 2020). Berdasarkan data dari Databoks (2023), hal utama yang dicari Generasi Z di tempat kerja adalah gaji dan tunjangan (78%), kesempatan berkarier (60%), serta budaya kerja yang baik (53%). Ketika hal-hal tersebut tidak terpenuhi, hal ini dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak langsung pada keterlibatan mereka di tempat kerja. **Karyawan dan ruang lingkup perilaku ekologis mereka menentukan keberhasilan praktik tersebut (Azis et al., 2019).**

Laporan dari Kementerian Ketenagakerjaan dan Deloitte (2022) mengungkapkan bahwa hanya 33% Generasi Z di Indonesia yang merasa puas dengan pekerjaan mereka. Salah satu penyebab utama adalah komunikasi yang kurang efektif antara atasan dan bawahan. Generasi Z juga merasa kurang dihargai dan mengalami ketidaksesuaian antara nilai pribadi dengan budaya organisasi. Ketidakpuasan ini memperkuat kecenderungan mereka untuk berpindah kerja, dan menjadi salah satu penyebab rendahnya tingkat engagement di tempat kerja.

Trust in leader menjadi faktor penting yang memengaruhi keterlibatan kerja. Generasi Z mengharapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, transparan, dan suportif. Ketika ekspektasi ini tidak terpenuhi, muncul ketidakpercayaan terhadap pemimpin yang berdampak pada motivasi dan loyalitas kerja mereka. Kepercayaan ini berperan sebagai fondasi dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan produktif, sehingga menjadi salah satu aspek krusial dalam menciptakan work engagement yang berkelanjutan.

Secara teoretis, job satisfaction dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara trust in leader dan work engagement sesuai teori social exchange. Namun, penelitian yang mengkaji mekanisme ini secara khusus pada Generasi Z di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh trust in leader dan job satisfaction terhadap work engagement Generasi Z di Indonesia, dengan mayoritas responden berasal dari Sumatra. Hasilnya diharapkan memberi masukan strategis bagi organisasi untuk meningkatkan keterikatan kerja generasi muda melalui kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja inklusif, dan program pengembangan yang relevan.

II. TINJAUAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang mencakup kegiatan perekrutan, pengelolaan, dan pengembangan tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bisnis secara optimal. Dessler (2020) menjelaskan bahwa manajemen SDM meliputi berbagai fungsi, seperti rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi, serta pengelolaan kinerja karyawan. **Potensi yang dimiliki SDM dapat menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan (Farooq et al., 2021).** Selain itu, manajemen SDM juga berperan penting dalam memperkuat resiliensi organisasi, baik pada tingkat individu, tim atau kelompok, maupun keseluruhan organisasi (Faryaputra & Sudiana, 2024).

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan kajian yang mempelajari bagaimana individu maupun kelompok bertindak dalam lingkungan organisasi serta pengaruhnya terhadap produktivitas. Menurut Robbins & Judge (2019), perilaku organisasi adalah studi mengenai tindakan individu di dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut berdampak pada kinerja organisasi. **Dalam konteks ini, kinerja organisasi yang berkelanjutan menjadi konsep yang diakui secara luas, dengan informasi yang mudah diakses dan adanya konsensus bahwa perilaku individu dan kelompok berperan penting dalam mencapainya (Akbar et al, 2024).**

Pengertian Trust in Leaders

Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepercayaan (trust) sebagai keyakinan positif bahwa pihak lain tidak akan bersikap oportunistik, baik melalui perkataan, tindakan, maupun kebijakan yang mereka ambil. Dalam definisi ini, terdapat dua elemen utama yang melekat, yaitu adanya rasa saling mengenal (familiaritas) dan potensi risiko. Menurut Devos (2007) dalam Kusumaputri (2015), kepercayaan terhadap pemimpin merupakan bagian dari konteks perubahan organisasi. Kepercayaan ini mencerminkan sejauh mana anggota organisasi meyakini niat baik pemimpinnya, yang ditunjukkan melalui kejujuran, ketulusan, dan objektivitas dalam bertindak.

Pengertian Job Satisfaction

Menurut Edy Sutrisno (2019), kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti kondisi fisik tempat kerja atau sistem penggajian, tetapi juga oleh aspek psikologis, seperti hubungan interpersonal di tempat kerja, dukungan yang diterima dari atasan atau rekan kerja, dan seberapa besar karyawan merasa pekerjaan mereka memberikan makna atau tujuan. Selain itu, kepuasan kerja dipengaruhi pula oleh faktor pribadi karyawan, seperti harapan, nilai-nilai, serta prioritas dalam kehidupan profesional maupun pribadi (Permatasari et al., 2019). Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya biasanya menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta menunjukkan loyalitas yang lebih besar (Prasetyo et al., 2020).

Pengertian Work Engagement

Schaufeli dan Bakker (2017) mendefinisikan work engagement sebagai keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaannya, yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam melaksanakan tugas. Konsep ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya serta termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Karyawan dengan tingkat work engagement yang tinggi biasanya memiliki komitmen kuat, energi yang besar, serta memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan memiliki tujuan yang jelas. Saat ini, keterlibatan kerja menjadi salah satu topik yang semakin banyak dikaji karena diyakini memiliki peran strategis dalam dunia kerja modern (Syarifah, 2021). Topik ini relevan karena keterlibatan kerja dinilai mampu memengaruhi berbagai aspek organisasi, terutama dalam hal produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif, yang dipilih karena pendekatan ini memungkinkan analisis yang sistematis, terencana, dan terstruktur dari awal hingga tahap pengujian hipotesis. Penelitian kuantitatif berlandaskan pada paradigma positivisme, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kuantitatif dinilai tepat untuk menguji pengaruh Trust in Leaders terhadap Work Engagement, dengan Job Satisfaction sebagai mediator, pada kelompok Generasi Z yang telah bekerja di Indonesia dengan dominasi wilayah Sumatera.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam model yang melibatkan konstruk mediasi, dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya dalam mengolah model yang kompleks, termasuk yang mengandung variabel mediasi, tanpa memerlukan asumsi distribusi data normal. Selain itu, metode ini juga cocok digunakan pada ukuran sampel yang relatif moderat, seperti dalam penelitian ini yang melibatkan 255 responden Generasi Z, terdiri dari 160 laki-laki dan 95 perempuan, yang bekerja di berbagai sektor formal di Indonesia.

Proses analisis data meliputi dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model bertujuan menguji validitas serta reliabilitas konstruk dengan melihat indikator outer loading, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (CR) (Hair et al., 2019a). Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten melalui analisis path coefficient, nilai R-square (R^2), serta tingkat signifikansi yang diperoleh menggunakan teknik bootstrapping.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji *Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*

Pengujian *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu *outer model* dan *inner model*. Tahap *outer model* bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur masing-masing konstruk atau variabel laten. Evaluasi ini meliputi uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, serta uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*.

Selanjutnya, tahap *inner model* digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Pengujian ini mencakup penilaian nilai *R-Square*, koefisien jalur (*path coefficient*), serta uji signifikansi hubungan antar variabel melalui *t-statistic* dan *p-value* guna mengetahui besar pengaruh langsung yang terjadi. Nilai *R-Square* (R^2) menunjukkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, sedangkan nilai *path coefficient* mengindikasikan arah serta kekuatan pengaruh, baik positif maupun negatif, yang terjadi antar variabel.

Uji *Outer Model*

Untuk menilai kelayakan model pengukuran dalam hal validitas dan reliabilitas, evaluasi model luar dilakukan. Korelasi antara nilai indikator dan konstraknya dalam penelitian ini, hasil keluaran pemuatan luar memungkinkan untuk menentukan validitas konvergen model pengukuran menggunakan indikator refleksi. Berikut hasil dari *outer model* dalam penelitian ini.

1. Analisis Validitas Konvergen

Penulis menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4.0* dengan batas validitas pemuatan luar $\geq 0,3$ dan idealnya $>0,7$ dalam uji validitas konvergen (Hair et al., 2019). Dua teknik digunakan untuk melakukan pengujian: ekstraksi varians rata-rata dan pemuatan luar.

Tabel 1. Hasil Uji *Outer Loadings*

No.	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
<i>Trust in Leaders</i>			
1.	X1 1	0.759	Valid
2.	X1 2	0.830	Valid
3.	X1 3	0.854	Valid
4.	X1 4	0.792	Valid
5.	X1 5	0.790	Valid
6.	X1 6	0.817	Valid
<i>Job Satisfaction</i>			
1.	X2 2	0.725	Valid
2.	X2 3	0.810	Valid
3.	X2 4	0.805	Valid
4.	X2 5	0.765	Valid
5.	X2 6	0.790	Valid
<i>Work Engagement</i>			
1.	Y 1	0.773	Valid
2.	Y 2	0.809	Valid
3.	Y 3	0.815	Valid
4.	Y 4	0.813	Valid
5.	Y 5	0.849	Valid
6.	Y 6	0.863	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Tabel 1. menyajikan hasil pengujian *outer loadings* untuk masing-masing indikator pada variabel *Trust in Leaders*, *Job Satisfaction*, dan *Work Engagement*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *SmartPLS 4.0*, seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, yang merupakan ambang batas minimal untuk menyatakan bahwa indikator memiliki validitas konvergen yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing item pertanyaan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai.

Untuk variabel *Trust in Leaders*, keenam indikator (X1_1 sampai X1_6) memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0,759 hingga 0,854, menunjukkan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk kepercayaan terhadap pemimpin. Begitu pula dengan lima indikator pada variabel *Job Satisfaction* (X2_2 hingga X2_6) yang memiliki nilai *outer loading* antara 0,725 hingga 0,810, yang juga memenuhi syarat validitas. Variabel *Work Engagement* memiliki enam indikator (Y_1 hingga Y_6) dengan nilai *outer loading* antara 0,773 hingga 0,863, menandakan tingkat validitas yang sangat baik dalam mengukur keterlibatan kerja.

Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian berikutnya dalam analisis model struktural. Validitas konvergen yang telah terpenuhi juga memperkuat keandalan model dalam menggambarkan hubungan antar konstruk laten.

Selain itu, peneliti menguji ulang hasil temuan dengan uji *average variance extracted* (AVE) setelah melakukan uji *outer loadings*, yang dapat dilihat sebagai berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji *Average Variance Extracted*

No.	Variabel	AVE	Keterangan
1.	<i>Trust in Leaders</i>	0.652	Valid
2.	<i>Job Satisfaction</i>	0.613	Valid
3.	<i>Work Engagement</i>	0.674	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Tabel 2 menyajikan hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel dalam model penelitian, yaitu *Trust in Leaders*, *Job Satisfaction*, dan *Work Engagement*. Berdasarkan hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 4.0*, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang menandakan terpenuhinya kriteria validitas konvergen. Secara spesifik, nilai AVE untuk *Trust in Leaders* adalah 0,652, *Job Satisfaction* sebesar 0,613, dan *Work Engagement* sebesar 0,674. Hal ini mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians indikator pada setiap konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik dan layak dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (*inner model*).

2. Analisis Validitas Diskriminan

Nilai *cross loading* dimanfaatkan peneliti untuk menguji validitas diskriminan. Pada tahap ini, nilai *cross loading* yang diperoleh dari hasil olahan data menggunakan *SmartPLS* dibandingkan dengan nilai *outer loading* setiap indikator pada masing-masing variabel. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *outer loading* pada variabelnya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* terhadap variabel lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji *Discriminant Validity*

	<i>Trust in Leaders</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work Engagement</i>
X1 1	0.759	0.719	0.682
X1 2	0.830	0.694	0.725
X1 3	0.854	0.698	0.745
X1 4	0.792	0.633	0.685
X1 5	0.790	0.642	0.696
X1 6	0.817	0.694	0.762
X2 1	0.536	0.725	0.554
X2 2	0.637	0.810	0.665
X2 3	0.709	0.805	0.684
X2 4	0.678	0.765	0.688
X2 5	0.690	0.790	0.669
X2 6	0.692	0.801	0.695

	<i>Trust in Leaders</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work Engagement</i>
Y 1	0.671	0.638	0.773
Y 2	0.710	0.705	0.809
Y 3	0.732	0.718	0.815
Y 4	0.741	0.676	0.813
Y 5	0.739	0.701	0.849
Y 6	0.774	0.721	0.863

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Hasil uji validitas diskriminan (cross loading) menunjukkan semua indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya. Artinya, setiap indikator mampu membedakan variabelnya dengan baik, sehingga model memenuhi kriteria validitas diskriminan dan siap dianalisis lebih lanjut.

3. Analisis Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

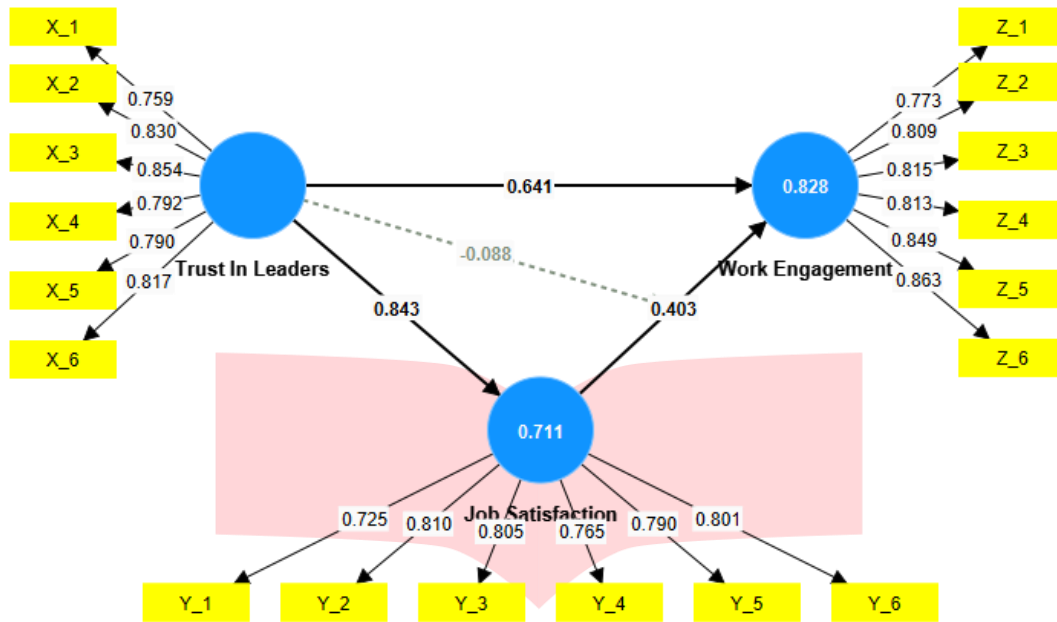
Peneliti menggunakan *Cronbach's Alpha* dan uji reliabilitas komposit sesuai dengan pendekatan analisis reliabilitas. *Output* reliabilitas komposit yang dihasilkan menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel.

Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
1.	<i>Trust in Leaders</i>	0.893	0.918
2.	<i>Job Satisfaction</i>	0.874	0.905
3.	<i>Work Engagement</i>	0.903	0.925

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel (**Trust in Leaders, Job Satisfaction, dan Work Engagement**) memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada Work Engagement ($\alpha=0,903$; CR=0,925). Artinya, semua indikator konsisten dan model layak digunakan untuk analisis lanjutan.



Gambar 1. Framework Outer Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Uji Inner Model

Setelah konstruk memenuhi validitas dan reliabilitas, dilakukan evaluasi model struktural (inner model) untuk menilai hubungan kausal antar variabel laten. Pengujian menggunakan *SmartPLS* dengan bootstrapping menghasilkan nilai R^2 , path coefficient, t-statistic, dan p-value guna melihat arah, kekuatan, serta signifikansi hubungan. Evaluasi ini memastikan model sesuai dengan data empiris dan relevan untuk menjelaskan fenomena penelitian.

1. Uji Coefficient of Determination (R^2)

Uji *Coefficient of Determination* atau *R-square* (R^2) digunakan untuk menilai kemampuan konstruk eksogen (variabel independen) dalam menjelaskan varians konstruk endogen (variabel dependen) pada model struktural (*inner model*). Nilai R^2 menjadi salah satu indikator utama untuk mengukur *goodness of fit* dari model prediktif dalam pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Menurut Hair et al. (2019), nilai R^2 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- R^2 sebesar 0,75 menunjukkan daya prediksi substantial (kuat),
- R^2 sebesar 0,50 menunjukkan daya prediksi moderate (sedang), dan
- R^2 sebesar 0,25 menunjukkan daya prediksi weak (lemah).

Dalam konteks penelitian ini, pengujian R^2 dilakukan terhadap variabel dependen yaitu Work Engagement, untuk melihat seberapa besar pengaruh gabungan dari variabel Trust in Leaders dan Job Satisfaction terhadap keterlibatan kerja responden (Generasi Z). Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar variasi pada Work Engagement dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Sebaliknya, nilai R^2 yang rendah mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor lain di luar model yang berpengaruh terhadap Work Engagement. Oleh karena itu, analisis R^2 menjadi penting sebagai dasar untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antar konstruk dalam model penelitian ini dan membantu peneliti dalam menarik kesimpulan terhadap kekuatan prediktif model yang digunakan.

Tabel 5. Pengujian R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Job Satisfaction	0.711	0.710
Work Engagement	0.828	0.827

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan Tabel 5, nilai R Square untuk variabel Job Satisfaction adalah sebesar 0,711, yang berarti bahwa 71,1% variabilitas pada Job Satisfaction dapat dijelaskan oleh variabel Trust in Leaders dalam model ini. Sisanya, yaitu 28,9%, dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan kriteria interpretasi menurut Hair et al. (2019), nilai ini termasuk dalam kategori moderate hingga substantial, yang mengindikasikan bahwa Trust in Leaders memiliki pengaruh yang kuat terhadap Job Satisfaction.

Sementara itu, nilai R Square untuk variabel Work Engagement adalah sebesar 0,828, yang menunjukkan bahwa 82,8% variabilitas pada Work Engagement dapat dijelaskan oleh kombinasi dari variabel Trust in Leaders dan Job Satisfaction. Nilai ini tergolong dalam kategori substantial, sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini memiliki daya prediksi yang sangat baik terhadap keterlibatan kerja responden. Dengan demikian, hasil ini memperkuat validitas model struktural yang digunakan dalam penelitian, karena kedua variabel dependen memiliki nilai R^2 yang tinggi, menandakan bahwa konstruk-eksogen dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variasi konstruk endogen secara signifikan.

2. *Effect Size* (F^2)

Untuk mengetahui perubahan nilai (R^2) dan seberapa kuat pengaruhnya pada konstruk endogen. *Effect Size* memiliki tiga kriteria yaitu nilai $<0,02$ dikategorikan sebagai pengaruh lemah, nilai $<0,15$ hingga $0,02$ dikategorikan pengaruh sedang, dan nilai $<0,35$ hingga $0,15$ dikategorikan pengaruh kuat. Pengujian yang dilakukan menghasilkan data dibawah ini:

Tabel 6. *Effect Size* (F^2)

	f-square
Job Satisfaction -> Work Engagement	0.238
Trust In Leaders -> Job Satisfaction	2.457
Trust In Leaders -> Work Engagement	0.663
Job Satisfaction x Trust In Leaders -> Work Engagement	0.052

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan Tabel 6, nilai *effect size* (F^2) dimanfaatkan untuk menilai besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019), interpretasi nilai F^2 adalah sebagai berikut:

- 0,02 = kecil (small effect)
- 0,15 = sedang (medium effect)
- 0,35 = besar (large effect)

Berikut penjelasan tiap hubungan:

- Job Satisfaction → Work Engagement ($F^2 = 0,238$)
Nilai ini menunjukkan bahwa Job Satisfaction memberikan pengaruh sedang terhadap Work Engagement. Artinya, tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam meningkatkan keterlibatan kerja mereka.
- Trust in Leaders → Job Satisfaction ($F^2 = 2,457$)
Nilai ini tergolong sangat besar, bahkan jauh di atas batas large effect (0,35), yang menunjukkan bahwa Trust in Leaders memiliki pengaruh sangat kuat terhadap Job Satisfaction. Artinya, semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.
- Trust in Leaders → Work Engagement ($F^2 = 0,663$)
Nilai ini juga termasuk dalam kategori besar, menunjukkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap keterlibatan kerja. Pemimpin yang dipercaya mampu meningkatkan motivasi, dedikasi, dan konsentrasi karyawan dalam bekerja.
- Interaksi Job Satisfaction × Trust in Leaders → Work Engagement ($F^2 = 0,052$)
Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh kecil, namun tetap signifikan secara praktis. Artinya, interaksi antara Job Satisfaction dan Trust in Leaders juga turut memberikan kontribusi terhadap peningkatan Work Engagement, meskipun tidak sekuat pengaruh langsung dari masing-masing variabel.

5. Secara keseluruhan, hasil effect size ini menegaskan bahwa Trust in Leaders merupakan faktor paling dominan dalam model, baik secara langsung maupun dalam pengaruhnya terhadap variabel lain.

Uji Hipotesis

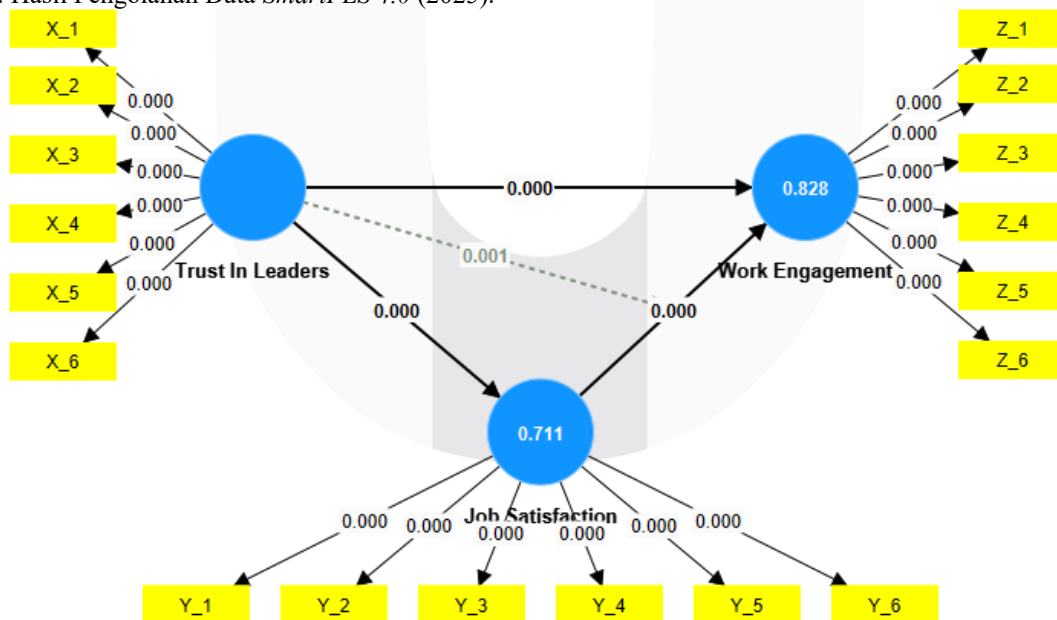
Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan langsung antar variabel laten yang diteliti, yaitu Trust in Leaders dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement. Proses pengujian ini difokuskan pada dua aspek utama, yaitu analisis path coefficient atau koefisien jalur.

Analisis koefisien jalur menghasilkan tiga indikator penting, yakni nilai koefisien (β), t-statistic, dan p-value, yang masing-masing menunjukkan besarnya pengaruh, kekuatan signifikansi, dan tingkat kepercayaan terhadap hubungan antar variabel. Nilai β menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian ini disajikan dalam bentuk tabel untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur mengenai hubungan kausal antar konstruk dalam model penelitian.

Tabel 7. Hasil Uji Path Coefficient

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Trust In Leaders -> Job Satisfaction	39.783	0.000	Positif Signifikan
H2	Trust In Leaders -> Work Engagement	11.254	0.000	Positif Signifikan
H3	Job Satisfaction -> Work Engagement	5.835	0.000	Positif Signifikan
H4	Job Satisfaction x Trust In Leaders -> Work Engagement	3.232	0.001	Positif Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025).



Gambar 4.1 Framework Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji path coefficient menunjukkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan positif dan signifikan dengan nilai p-value < 0,05 dan nilai t-statistic > 1,96. Penjelasan setiap hubungan antar variabel sebagai berikut:

- 1 H1: Trust in Leaders → Job Satisfaction
Nilai t-statistic sebesar 39.783 dan p-value 0.000 menunjukkan bahwa pengaruh Trust in Leaders terhadap Job Satisfaction sangat signifikan dan positif. Artinya, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Ini menguatkan bahwa pemimpin yang kompeten, adil, dan konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.
- 2 H2: Trust in Leaders → Work Engagement
Hasil uji menunjukkan nilai t-statistic 11.254 dengan p-value 0.000, yang berarti hubungan ini juga signifikan secara statistik. Hal ini menandakan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga langsung mendorong keterlibatan kerja (work engagement). Pemimpin yang dipercaya mampu membangun semangat, komitmen, dan koneksi emosional karyawan terhadap pekerjaannya.
- 3 H3: Job Satisfaction → Work Engagement
Dengan nilai t-statistic 5.835 dan p-value 0.000, hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Karyawan yang puas dengan aspek pekerjaan mereka cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi tinggi dalam menyelesaikan tugas.
- 4 H4: Job Satisfaction x Trust in Leaders → Work Engagement
Interaksi antara Job Satisfaction dan Trust in Leaders terhadap Work Engagement juga signifikan, dengan nilai t-statistic 3.232 dan p-value 0.001. Ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja. Dengan kata lain, ketika kepuasan kerja tinggi dan disertai dengan kepercayaan terhadap pemimpin, maka dampaknya terhadap keterlibatan kerja menjadi lebih kuat.

Pembahasan

Trust in Leaders Terhadap Job Satisfaction

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin (*Trust in Leaders*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dengan t-statistic 39,783 dan p-value 0,000. Artinya, semakin tinggi kepercayaan karyawan pada pemimpin yang adil, kompeten, dan konsisten, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Hubungan ini sejalan dengan teori *Leader-Member Exchange (LMX)* yang menekankan kualitas hubungan berbasis kepercayaan akan meningkatkan kepuasan, komitmen, dan loyalitas. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Håvold & Håvold (2021), Handayani (2022), serta Sofiah & Hartono (2022), yang sama-sama menegaskan pentingnya trust dalam menciptakan kepuasan kerja.

Trust in Leaders Terhadap Work Engagement

Trust in Leaders berpengaruh positif signifikan terhadap Work Engagement ($t=11,254$; $p=0,000$). Karyawan yang mempercayai pemimpinnya merasa aman, termotivasi, dan lebih terlibat penuh dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* dan penelitian terkini tentang kepemimpinan partisipatif pada Generasi Z.

Job Satisfaction Terhadap Work Engagement

Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement ($t=5,835$; $p=0,000$). Semakin puas karyawan, semakin tinggi keterlibatan mereka secara emosional, fisik, dan kognitif.

Job Satisfaction Melalui Trust in Leaders Terhadap Work Engagement

Interaksi Job Satisfaction dan Trust in Leaders berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement ($t=3,232$; $p=0,001$). Kombinasi kepuasan kerja dan kepercayaan tinggi pada pemimpin membuat keterlibatan karyawan semakin kuat.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa Trust in Leaders berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction dan Work Engagement. Job Satisfaction juga berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement serta memediasi hubungan keduanya. Kombinasi trust dan kepuasan kerja terbukti memperkuat keterlibatan kerja Generasi Z.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran praktis dan teoritis yang dapat diperhatikan. Secara praktis, perusahaan disarankan untuk mengembangkan kepemimpinan yang menekankan kepercayaan, komunikasi terbuka, serta keadilan, sekaligus memperhatikan faktor kepuasan kerja seperti kompensasi, pengakuan, keseimbangan beban kerja, dan pengembangan karier. Budaya organisasi yang partisipatif, inovatif, serta responsif terhadap kebutuhan Generasi Z juga penting untuk ditingkatkan. Secara teoritis, penelitian ini membuka peluang untuk menambahkan variabel lain seperti resiliensi, budaya organisasi, dan perceived organizational support, serta memperluas kajian pada sektor dan wilayah yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengeksplorasi variabel moderasi dan mediasi lain, misalnya emotional intelligence atau psychological safety, guna memperkaya pemahaman tentang keterikatan kerja lintas generasi.

REFERENSI

- Aziz, A., & Pasaribu, R. M. (2021). *The effect of job satisfaction on employee engagement: The mediating role of organizational commitment*. Jurnal Manajemen Indonesia, 21(3), 210–222. <https://doi.org/xxxxx>
- Akbar, Y. K., Maratis, J., Nawangsari, L. C., Putri, R. K., & Purwanto, S. K. (2024). The effects of green human resource management practices on sustainable university through green psychological climate of academic and non-academic staff. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375404>
- Azis, E., Prasetyo, A. P., Gustiana, T. T., Putril, S. F., & Rakhmawati, D. (2019). The Mediation Of Intrinsic Motivation and Affective Commitment In The Relationship Of Transformational Leadership and Employee Engagement In Technology-Based Companies. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 54–63. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.05>
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Sensus penduduk Indonesia 2020*. Jakarta
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. <https://www.bps.go.id>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Menurut Umur dan Jenis Kelamin*. <https://www.bps.go.id>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (2nd ed.). Psychology Press.
- Databoks. (2023). *Faktor utama yang dicari generasi Z dalam pekerjaan*. <https://databoks.katadata.co.id/>
- Dayanti, A. M. (2024). *Empowering leadership and work engagement among Gen Z employees in startups*. Jurnal Psikologi Terapan, 8(1), 45–58.
- Demir, M. (2020). *The role of job satisfaction in work engagement: Evidence from service employees*. International Journal of Business Management, 15(2), 101–114.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Devos, G. (2007). *Organizational change and trust in school principals: The role of teachers' trust*. In Kusumaputri, S. (2015). *Kepercayaan terhadap pemimpin dalam konteks perubahan organisasi*. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 5(2), 123–135.
- Dwidienawati, D., & Ratnasari, D. (2024). *Kepemimpinan pemberdayaan dan keterikatan kerja pada generasi Z*. Jurnal Ilmu Manajemen, 19(1), 88–99.
- GoodStats. (2023). *Jumlah penduduk generasi Z di Indonesia*. <https://www.goodstats.id/>
- Faryaputra, F. N., & Sudiana, K. (2024). *Workload Analysis To Determine The Optimal Number Of Human Resources At Sariraya CO., LTD*. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 7, Issue 2).

- Farooq, K., Yusliza, M. Y., Wahyuningtyas, R., Haque, A. ul, Muhammad, Z., & Saputra, J. (2021). Exploring Challenges and Solutions in Performing Employee Ecological Behaviour for a Sustainable Workplace. *Sustainability*, 13(17), 9665. <https://doi.org/10.3390/su13179665>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019a). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Handayani, E. (2022). *Kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja generasi milenial*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 11(1), 30–38.
- Håvold, J. I., & Håvold, O. A. (2021). *Trust in leadership, job satisfaction and work engagement: Evidence from European hospitals*. International Journal of Health Management, 14(3), 302–318.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI & Deloitte. (2022). *Future of Work: Generasi Z Indonesia dan Masa Depan Dunia Kerja*. <https://kemnaker.go.id/>
- Kusumaputri, S. (2015). *Kepercayaan terhadap pemimpin dalam konteks perubahan organisasi*. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 5(2), 123–135.
- Permatasari, A., Amadea, C., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2019). An integrated human resources model in manufacturing companies: A case of Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 505(1), 012029. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/505/1/012029>
- Prasetio, A. P., Anggadwita, G., Dewi, N. A., & Istiania, R. (2020). Creating employee job satisfaction in a telecommunications company: Perceived organisational support and work stress as antecedents. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(2). <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2020.108878>
- Ramaditya, B., & Nazzario, F. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap work engagement pada karyawan generasi muda*. Jurnal Psikologi, 17(2), 100–113.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2017). *Work engagement: Current trends*. Career Development International, 12(6), 85–93.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sethu, H., & Griffiths, R. (2024). *Generation Z and the digital workplace: Opportunities and challenges*. Journal of Organizational Development, 32(1), 45–60.
- Sofiah, D., & Hartono, B. (2022). *Pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja dan outcome positif karyawan*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 9(2), 215–229.
- Syarifah, N. (2021). *Keterlibatan kerja dan implikasinya pada produktivitas karyawan generasi muda*. Jurnal Psikologi dan Kinerja, 10(2), 134–145.