

## **Work stress dan turnover intention pada karyawan millennial: Peran mediasi supervisor support**

### **Work stress and turnover intention in millennial employees: The mediating role of supervisor support**

**Reny Yuniasanti**

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

**Komang Mahadewi Sandiasih**

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

**Dewi Soerna Anggraeni**

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

**Sowanya Ardi Prahara**

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

**Hazalizah Binti Hamzah**

Fakultas Psikologi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia

Email: [reny.yuniasanti@mercubuana-yogya.ac.id](mailto:reny.yuniasanti@mercubuana-yogya.ac.id)

#### **Abstract**

*In an era of dynamic work, millennials face unique challenges related to job stress that can impact their intention to leave their job, known as turnover intention. This scientific article explores the relationship between work stress and turnover intentions in the millennial generation, focusing on the mediating role of supervisor support to reexamine whether superiors are one of the determinants of millennial employee turnover intentions. This study used a non-probability sampling method with purposive sampling technique. Subjects of research were millennial generation employees, with at least 3 months of work. Respondents came from Malaysia (64 people) and Indonesia (152 people), with a total of 216 respondents. The instruments used were the Turnover Intention Scale, General Work Stress, and Supervisor Support which have been tested. The research results show: 1). quite strong and significant relationship between work stress and turnover intention; 2). supervisor support is not significant on turnover intentions; and 3). The effect of work stress on turnover intention with supervisor support as moderate is not significant. The novelty of the results of this research is that it is very inspiring information for management policies for millennial employees who want to stop working by overcoming sources of work stress and fostering a collegial nature with co-workers. Research implications are discussed*

**Keywords:** millennial employee; supervisor support; turnover intention; work stress

#### **Abstrak**

*Di era kerja yang penuh tekanan dan dinamika, generasi milenial menghadapi tantangan unik terkait stres kerja yang dapat berdampak pada intensi mereka untuk meninggalkan pekerjaan, yang dikenal sebagai intensi turnover. Kebaruan dari artikel ilmiah ini mengeksplorasi hubungan stres kerja dan intensi turnover yang terjadi pada generasi milenial, dengan fokus pada peran mediasi dukungan atasan untuk menguji kembali apakah atasan menjadi salah satu penentu intensi turnover karyawan milenial. Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana dukungan atasan dapat meredakan stres kerja dan mengurangi intensi turnover. Penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Subjek penelitian adalah karyawan generasi milenial dengan masa kerja minimal 3 bulan. Responden berasal dari Malaysia (64 orang) dan Indonesia (152 orang), dengan total 216 responden. Instrumen penelitian mencakup Skala Turnover Intention, General Work Stress, dan Supervisor Support yang telah diuji coba. Hasil penelitian menunjukkan: 1). hubungan yang cukup kuat dan signifikan antara stress kerja dan intensi turnover; 2). dukungan*

---

atasan tidak signifikan pada intensi turnover; dan 3). pengaruh work stress terhadap turnover intention dengan supervisor support sebagai moderat tidak signifikan. Implikasi penelitian dibahas. Kata kunci: dukungan atasan; intensi turnover; karyawan millennial; stress kerja

**Copyright** © 2024. Reny Yuniasanti, Komang Mahadewi Sandiasih, Dewi Soerna Anggraeni, Sowanya Ardi Prahara, Hazalizah Binti Hamzah

Received:2023-08-12

Revised:2024-03-01

Accepted:2024-03-15



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## Pendahuluan

Saat ini hampir seluruh industri di Indonesia harus menghadapi tantangan baru yang datang tanpa mengikuti pola apapun yang pernah kita kenal, yaitu era disruptif (Kasali, 2017). Era yang cukup mengganggu perkembangan dalam organisasi dimana teknologi dan masyarakat berkembang lebih cepat daripada yang dapat diadaptasi secara alami oleh bisnis. Salah satu faktor penting dalam organisasi yang dapat berpengaruh akibat era disruptif ini adalah sumber daya manusia. Pada hakekatnya, sumber daya manusia adalah orang-orang yang dipekerjakan dalam suatu organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi (Susan, 2019). Oleh sebab itu, sumber daya manusia merupakan faktor penting yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi, baik lembaga maupun perusahaan. Terlebih saat ini dan sampai 20 tahun mendatang, Indonesia berada pada era bonus demografi dimana jumlah penduduk produktif lebih besar dibandingkan usia nonproduktif (RI, 2023).

Berdasarkan data BPS tahun 2020, disebutkan bahwa saat ini jumlah tenaga kerja yang termasuk dalam usia produktif di Indonesia didominasi oleh karyawan dari generasi milenial. Oleh sebab itu, pemerintah berharap kondisi ini dapat menyumbang perkembangan ekonomi Indonesia dalam 10 tahun mendatang (Badan Pusat Statistik, 2020). Jumlah generasi milenial di Indonesia diprediksi akan menjadi sekitar 35% pada tahun 2020, atau kurang lebih berkisar pada 154 juta orang. Besarnya populasi generasi milenial merupakan fenomena penting yang harus diperhatikan. Pengkategorian generasi millennial atau generasi Y sendiri, pertama kali dikemukakan oleh Howe dan Strauss (2000), dalam sebuah penelitian yang membagi kohort generasi berdasarkan tahun lahir mereka. Kategorisasi tersebut adalah *Baby Boomers* (lahir 1946-1964), *Generasi X* (lahir 1965-1980), *Millennial* atau *Generasi Y* (lahir 1981-2000), dan *Generasi Z* (lahir 2001-sekarang).

Begitu banyak tantangan yang dihadapi oleh karyawan generasi milenial. Namun, penelitian pada karyawan generasi milenial belum banyak dilakukan. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh karyawan generasi milenial adalah keputusan keluar dari perusahaan. Seperti yang disampaikan dari data Deloitte (2022) tentang survei milenial pada tahun 2022, dijelaskan bahwa sebanyak 24% karyawan milenial meninggalkan pekerjaan dengan masa kerja di bawah 2 tahun. Hal tersebut menjadi angka yang cukup besar dalam sebuah pertumbuhan organisasi. Raharjo (2015) menemukan bahwa karyawan milenial memiliki



*turnover intention* yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan dibandingkan dengan Generasi X. *Turnover intention* sendiri dapat digambarkan sebagai rencana untuk meninggalkan perusahaan atau departemen (Yuniasanti, Abas & Hamzah, 2019). Mobley dalam Arnoux-Nicolas dkk. (2016) membedakan *turnover intention* antara tujuan untuk mencari posisi baru atau niat untuk berhenti mencari pekerjaan baru. Di Indonesia, persentase *turnover* paling tajam ada di tahun 2014, yaitu sebesar 27%. Angka ini hampir setara dengan Rusia dan India pada tahun yang berbeda, dan tertinggi dibandingkan negara maju seperti Amerika Serikat, Australia, Kanada, Jerman, Inggris, dan Belanda (Laporan Survey Hay Group, 2014). Secara lebih luas, keputusan karyawan untuk berpindah dari perusahaan juga terjadi di area Asia Pasifik. Hal ini sesuai dengan berita yang dilansir dari Hopes and Fears Survey Global Workforce 2023 yang dilakukan oleh Price Waterhouse and Coopers kepada 19.500 karyawan di Asia Pasifik (Laporan Survey PwC, 2023). Hasil survey menunjukkan bahwa 30% responden berniat untuk berganti pekerjaan di tahun 2024. Responden yang berniat untuk berganti pekerjaan ini didominasi oleh generasi muda (Gen Z dan millennial), karyawan senior dan mereka yang bekerja di organisasi yang lebih besar.

Lie dan Andreani (2017) menyatakan bahwa 65,8% karyawan milenial Indonesia memilih untuk keluar dari perusahaannya setelah bekerja selama 12 bulan. Alkhatiri (2017) berdasarkan data dari *Michael Page Indonesia Employee Intentions Report*, menyebutkan bahwa 72% responden di Indonesia pada tahun 2015 memiliki minat untuk berganti pekerjaan dalam 12 bulan ke depan. Penelitian Ertas (2015) juga melaporkan bahwa karyawan milenial di agen federal AS, memiliki lebih banyak alasan untuk meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan usia yang lebih tua. Hal ini menunjukkan banyaknya fenomena karyawan generasi milenial yang cenderung tidak bertahan lama dalam organisasi atau pekerjaan, dan memilih untuk berganti pekerjaan dalam kurun waktu yang singkat.

Beberapa studi tentang *turnover intention* pada generasi milenial di Indonesia menemukan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan beban kerja yang berlebihan (Pradana & Salehudin, 2015; Purba & Ananta, 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian Putro dkk. (2020) yang juga menemukan bahwa intensi *turnover* pada generasi milenial salah satunya disebabkan oleh stres kerja. Semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan, maka intensi *turnover* akan semakin tinggi juga. Stres kerja sendiri dipandang sebagai keadaan tidak nyaman yang menimbulkan ketegangan psikologis. Kondisi ini dihasilkan dari penilaian bahwa tuntutan yang dirasakan di tempat kerja melebihi sumber daya yang dirasa dimiliki individu untuk berhasil memenuhi tuntutan tersebut (De Bruin, 2006).

Kondisi ini dijelaskan dalam teori Konservasi Sumber Daya/ *Conservation of Resources* (COR) oleh Hobfoll (dalam Yuniasanti, Abas & Hamzah, 2019) yang telah diterapkan secara luas di berbagai bidang, termasuk stres kerja, kelelahan, kesehatan, dan kesejahteraan. Teori COR menggambarkan motivasi yang mendorong individu untuk mempertahankan sumber daya (*resource*) yang dimiliki dan mencoba untuk memperoleh

---

*resources* yang baru. Hobfoll (dalam Yuniasanti, Abas & Hamzah, 2019) dalam teori ini menyatakan bahwa hilangnya sumber daya lebih menimbulkan stres daripada perolehan sumber daya. Hal ini berarti bahwa individu mungkin lebih termotivasi untuk mencegah hilangnya sumber daya daripada memperoleh sumber daya baru.

Teori COR juga menegaskan bahwa individu berupaya mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya dalam tiga aspek: sumber daya pribadi, sumber daya sosial, dan sumber daya material. Sumber daya pribadi mengacu pada karakteristik internal individu, seperti keterampilan, pengetahuan, dan harga diri. Sumber daya sosial mengacu pada sumber daya eksternal yang berasal dari jaringan sosial, seperti dukungan sosial, pendampingan, dan hubungan positif. Sumber daya material mengacu pada sumber daya nyata yang dapat diakses oleh individu, seperti sumber daya keuangan, peralatan, dan fasilitas (Yuniasanti, Abas & Hamzah, 2019).

Studi literatur oleh Jo dan Ellingson (2019) dari tahun 1917 hingga 2017, menemukan bahwa karyawan keluar dari organisasi dipengaruhi oleh hubungan sosial mereka dengan anggota organisasi lainnya. Hal ini sejalan dengan karakteristik generasi milenial yang membedakannya dengan generasi sebelum (Generasi X) maupun generasi sesudahnya (Generasi Z). Penelitian Faisal (2017) menunjukkan bahwa salah satu karakteristik generasi milenial di Indonesia adalah mereka suka menjalin hubungan dengan orang lain dan saling mendukung satu sama lain. Mereka memiliki karakteristik kepribadian yang memperhatikan nilai-nilai dan urusan keluarga. Dalam organisasi sendiri, dukungan terhadap karyawan ini nampak pada hubungan mereka dengan atasan. Dimana atasan yang merupakan cerminan dari perusahaan dapat menampilkan dukungan untuk mengatasi kebutuhan karyawan. Dukungan supervisor tergantung pada keterampilan interpersonal supervisor dan ditampilkan dalam hal kepercayaan, rasa hormat, persahabatan dan perhatian yang mendalam untuk kebutuhan bawahan mereka (Yoon & Thye, 2000).

Penelitian Bulolo dan Ratnasari (2000) menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* baik secara parsial maupun simultan bersama dengan komitmen organisasi dan beban kerja. Studi yang dilakukan oleh Saragih dkk. (2016) pada perilaku karyawan milenial di Indonesia juga menemukan bahwa selain tunjangan, kesempatan promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, fleksibilitas pekerjaan lokasi kerja, ternyata hubungan dengan atasan juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi di antara karyawan milenial. Beberapa bukti anekdot dari kalangan praktisi dan bukti penelitian (Al-Mahdy, Al-Harhi, & El-Din, 2023) juga secara kuat menunjukkan bahwa manajer langsung memainkan peran utama dalam keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan paparan di atas, dukungan atasan juga dapat menjadi salah satu faktor yang dapat menurunkan intensi *turnover* pada karyawan milenial. Karyawan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan mendapat pengakuan dari atasan dalam menjalankan tugas maupun tanggung jawabnya, cenderung dapat mengurangi stres pada karyawan (Adawiyah & Siswanto, 2015). Oleh sebab itu, hal ini dapat menjadi salah satu



faktor yang dapat menurunkan intensi *turnover* pada karyawan milenial. Kebaruan dari artikel ilmiah ini mengeksplorasi hubungan stres kerja dan intensi *turnover* yang terjadi pada generasi milenial, dengan fokus pada peran mediasi dukungan atasan untuk menguji kembali apakah atasan menjadi salah satu penentu intensi *turnover* karyawan millennial. Penelitian ini dimaksudkan dapat menjadi tambahan informasi yang inspiratif bagi kebijakan perusahaan dalam pengelolaan karyawan milenial yang mungkin memiliki keinginan untuk berhenti bekerja dengan mengatasi sumber stress kerja serta menumbuhkan yang bersifat kolegal dengan rekan kerja.

## Metode

### Desain dan Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif non eksperimental. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seluruh variabel penelitian dengan perhitungan statistik tanpa memberikan manipulasi terhadap variabel yang akan diuji (Gravetter & Forzano, 2018). Penelitian ini termasuk ke dalam tipe penelitian korelasional karena berusaha untuk melihat kemampuan prediktif antar variabel-variabel penelitian, yakni stress kerja, *turnover intention* dan dukungan atasan (Gravetter & Forzano, 2018).

### Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan milenial di Indonesia dan Malaysia yang lahir di antara tahun 1980 – 2000 (Howe & Strauss, 2000) dengan masa kerja minimal 3 bulan. Sampel dipilih menggunakan *non-probability sampling*, yang berarti tidak semua sampel memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian ini (Purwanto & Sulistyastuti, 2007). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dimana sampel dipilih karena sesuai dengan kriteria penelitian (Widi, 2010). Variabel lain yang dikontrol dalam penelitian ini adalah usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir sampel penelitian.

Pengambilan data dilakukan secara online menggunakan link google form kepada partisipan yang masuk ke dalam kriteria yang sudah ditentukan. Dari pengambilan data yang dilakukan, terkumpul 216 partisipan dengan rincian 64 karyawan milenial berasal dari Malaysia dan 152 karyawan milenial berasal dari Indonesia.

### Instrumen Penelitian

Variabel *turnover intention* diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi oleh Yuniasanti dkk. (2019). Instrumen ini telah diadaptasi melalui lima tahapan Beaton dkk. (2000) untuk diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Tahap pertama adalah *forward translation* dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia yang dilakukan oleh dua penerjemah independen, dilanjutkan dengan proses sintesis yang menggabungkan dan mengintegrasikan hasil terjemahan. Tahap ketiga adalah penerjemahan balik oleh dua penerjemah asli independen. Tahap keempat adalah review komite ahli yang melibatkan enam ahli yang mengevaluasi skala di 4 bidang (kesetaraan semantik, kesetaraan konseptual, kesetaraan pengalaman, dan kesetaraan idiomatik). Tenaga ahli tersebut adalah akademisi yang memiliki pengalaman dan kompetensi di keempat bidang tersebut. Tahap kelima adalah uji coba untuk mengukur validitas dan reliabilitas timbangan. Hasil uji reliabilitas pada variabel *turnover intention* adalah baik, dengan koefisien reliabilitas

---

(Alpha Cronbach) sebesar 0.873 dan daya diskriminasi yang bergerak dari 0.695-0.831. Alat ukur *turnover intention* menggunakan skala Likert dengan 5 pilihan jawaban. Partisipan menjawab poin 1 untuk pilihan jawaban “Sangat Tidak Setuju” dan poin 5 untuk pilihan jawaban “Sangat Setuju”. Alat ukur ini terdiri dari 4 aitem dengan rincian sebagai berikut: 1). *I often think about quitting my present job*; 2). *I intend to quit my present job*; 3). *During the next 12 months, I intend to search for an alternative role to my present job*; dan 4). *I have searched for a new job*.

Variabel stres kerja diukur menggunakan *General Work Stress Scale* (GWSS) yang dikembangkan oleh De Bruin (2006) dengan skala Likert 5 pilihan respon berdasarkan tingkat interval waktu. Partisipan menjawab poin 1 untuk pilihan jawaban “Tidak Pernah” dan poin 5 untuk “Selalu”. Hasil uji reliabilitas pada variabel *work work stress* adalah memuaskan dengan koefisien reliabilitas (Alpha Cronbach) sebesar 0.912 dan daya diskriminasi yang bergerak dari 0.491-0.852. Alat ukur terdiri dari 9 aitem dengan rincian sebagai berikut: 1). *Does work make you so stressed that you wish you had a different job*; 2). *Do you get so stressed at work that you want to quit?*; 3). *Do you worry about having to wake up and go to work in the morning?*; 4). *Do you find it difficult to sleep at night because you worry about your work?*; 5). *Do you get so stressed at work that you forget to do important tasks?*; 6). *Does work make you so stressed that you find it hard to concentrate on your tasks*; 7). *Do you spend a lot of time worrying about your work?*; 8). *Do you feel like you cannot cope with your work anymore?*; dan 9). *Does work make you so work stressed that you lose your temper?*

Variabel Dukungan Atasan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Yoon dan Thye (2000) dengan skala Likert 5 pilihan respon berdasarkan tingkat kesetujuan. Partisipan menjawab poin 1 untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju dan poin 5 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju. Hasil uji reliabilitas pada variabel *social support* atasan adalah cukup baik dengan koefisien reliabilitas (Alpha Cronbach) sebesar 0.766 dan daya diskriminasi yang bergerak dari 0.497-0.735. Alat ukur ini terdiri dari 2 aitem favorabel dan 1 aitem unfavorabel. Kedua aitem favorabel tersebut adalah: 1). *My supervisor can be relied upon when things get tough on my job*; dan 2). *My supervisor is willing to listen to my job-related problems*. Sedangkan aitem unfavorabel dalam alat ukur ini adalah: *My supervisor really does not care about my well-being*.

### **Prosedur Penelitian**

Peneliti melakukan pengumpulan data secara online menggunakan tautan google form. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada rekan-rekan peneliti yang sesuai dengan kriteria partisipan, yakni karyawan milenial yang lahir di antara tahun 1980 – 2000 dengan masa kerja minimal 3 bulan. Secara keseluruhan pengambilan data di Malaysia dan Indonesia dilakukan dalam kurun waktu 1 bulan.

### **Analisis Statistik**

Proses analisis statistik diawali dengan analisis deskriptif dari data demografis responden dan total skor responden. Proses analisis statistik ini dilakukan dengan bantuan



software Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Kemudian peneliti melakukan analisis regresi melalui program *simple mediation model 4 PROCESS for SPSS* by Hayes (2013). Peneliti bertujuan untuk menguji keterkaitan antara *work stress*, *turnover intention* dan *supervisor support* pada karyawan millennial.

## Hasil

### Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 216 karyawan milenial sebagai responden. Jenis kelamin responden didominasi oleh perempuan dengan jumlah responden sebanyak 68% dan laki-laki sebanyak 32%. Seluruh responden penelitian ini memiliki rentang usia antara 20-41 tahun. Masa kerja yang dimiliki 216 responden dengan masa kerja antara 1-5 tahun sebanyak 71.76%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 11.11%, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 12.5%, masa kerja 16-20 tahun sebanyak 3.24 % dan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 1.39%. Selanjutnya, dilakukan analisis deskripsi data dalam penelitian ini. Analisis dilakukan untuk mengkategorisasikan secara statistik empiris dari variabel dukungan atasan, turnover intention dan work stress. Kategorisasi pada skor total dilakukan menggunakan kategorisasi tiga jenjang yang mengacu pada norma kategorisasi (Azwar, 2017). Adapun data dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 1**

*Kategorisasi Skor Skala Dukungan Atasan, Turnover Intention dan General Work Stress*

<b>Dukungan Atasan</b>			
Batas Nilai	Jumlah	Presentase	Kategori
$X < 7$	27	12.50%	Rendah
$7 \leq X < 13$	149	68.98%	Sedang
$X \geq 13$	40	18.52%	Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	
<b>Turnover Intention</b>			
Batas Nilai	Jumlah	Presentase	Kategori
$X < 4$	0	0%	Rendah
$4 \leq X < 13$	177	81.94%	Sedang
$X \geq 13$	39	18.06%	Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	
<b>Work Stress</b>			
Batas Nilai	Jumlah	Presentase	Kategori
$X < 11$	41	18.98%	Rendah
$11 \leq X < 25$	136	62.96%	Sedang
$X \geq 25$	39	18.06%	Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	

**Hasil Analisis Utama**

Berdasarkan analisis *program simple mediation model 4* PROCESS for SPSS diperoleh hasil bahwa variabel *work stress* memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan *turnover intention* ( $p = 0,01; p < 0,05$ ). Sedangkan hasil analisis selanjutnya menunjukkan kesimpulan bahwa dukungan atasan tidak signifikan pada *intensi turnover* pada karyawan milenial ( $p = 0,299, p > 0,05$ ). Hasil analisis terakhir bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* dengan *supervisor support* sebagai moderator. Hasil analisis data diperoleh nilai  $p = 0,458 (p > 0,05)$ , artinya pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* dengan *supervisor support* sebagai moderat tidak signifikan.

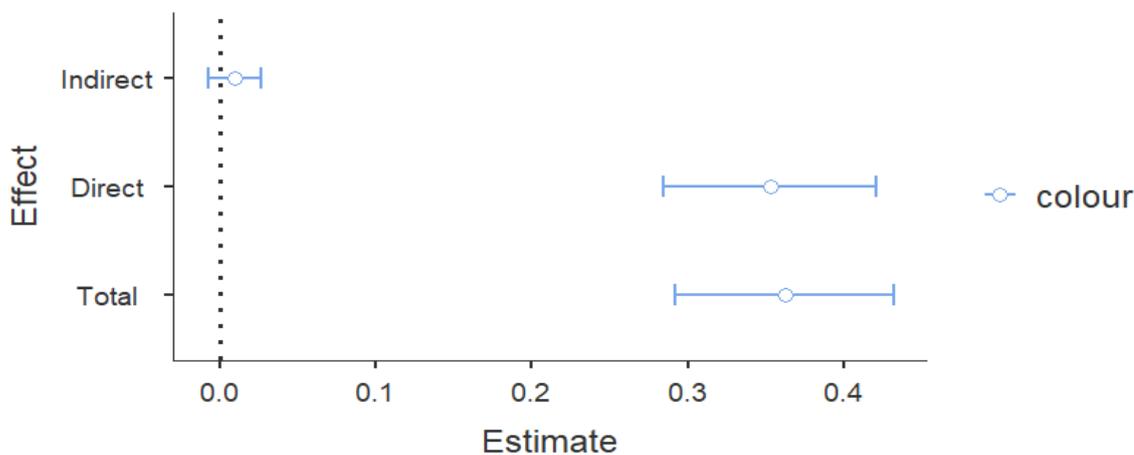
**Tabel 2**  
Mediation Estimates

Effect	Estimate	SE	Z	p
Indirect	0.00921	0.00870	1.06	0.290
Direct	0.35300	0.03488	10.12	< .001
Total	0.36222	0.03576	10.13	< .001

**Tabel 3**  
Path Estimates

		Estimate	SE	Z	p
GWE	→ Social support atasan	-0.0332	0.0299	-1.11	0.267
Social support atasan	→ intensi turnover	-0.2779	0.0793	-3.51	< .001
GWE	→ intensi turnover	0.3530	0.0349	10.12	< .001

**Gambar 1**  
Estimate Plot





## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work stress*, *supervisor support* dan *turnover intention*. Hasil analisis *program simple mediation model 4 PROCESS* for SPSS diperoleh hasil bahwa variabel *work stress* memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan *turnover intention* ( $p = 0,01$ ;  $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mxenge dkk. (2014) pada industri pendidikan di Afrika Selatan, penelitian Li dkk. (2022) di kepolisian Hong Kong, penelitian Sewwandi dan Perere (2016) pada industri apparel di Sri Lanka, dan penelitian Raza dkk. (2017) pada industri perbankan di Pakistan mengenai hubungan antara *work stress* dengan *turnover intention*. Semakin berat stress kerja dialami oleh karyawan, maka akan semakin kuat niatnya untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja (Salama dkk, 2022). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Park and Min (2020) yang menyatakan bahwa terdapat banyak faktor penyebab *turnover intention* pada karyawan, seperti: *burnout*, stress akan peran dan konflik dalam peran, dukungan rekan kerja kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas subjek penelitian mengalami stress kerja yang sedang (62.96%) dan stress kerja yang rendah (18.98%). Sisanya, terdapat 18,06% subjek penelitian yang mengalami stress kerja yang tinggi (lihat tabel 1).

Hasil penelitian ini menunjukkan stress kerja yang dialami oleh karyawan milenial dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk tetap bertahan atau keluar dari organisasi. Berdasarkan karakteristiknya, karyawan milenial juga mempertimbangkan adanya keseimbangan dalam bekerja sehingga mengharapkan adanya suasana lingkungan kerja yang tidak menimbulkan stress kerja. Bagi kaum millennial, bekerja bukan sekedar bekerja, tetapi bekerja adalah bagian dari hidup mereka. Pekerjaan bagi generasi milenial dianggap sebagai bagian dari kehidupan mereka yang tidak dapat dipisahkan dan dianggap remeh. Bagi mereka, bekerja juga harus selaras dengan apa yang menjadi tujuan hidup mereka Gallup (dalam Abdullah, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Putro, Prameswari dan Qumoriyah (2020) pada karyawan milenial juga menunjukkan hasil yang sama bahwa saat karyawan milenial merasakan adanya stress pada pekerjaan, maka akan muncul suatu keinginan untuk berpindah dari pekerjaannya. Begitupula hasil penelitian dari Putri (2023) pada 150 karyawan milenial dan Z di kota Samarinda menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara *work stress* dengan *turnover intention* mereka. Hal ini sesuai dengan *teori Conservation of Resources (COR)* yang disebutkan oleh Hobfoll bahwa individu akan berupaya untuk melindungi dan memelihara sumber daya yang mereka miliki untuk mencegah hilangnya sumber daya, mempertahankan sumber daya dan memperoleh sumberdaya yang diperlukan untuk terlibat dalam perilaku yang dirasakan tepat (Chen dan Qi, 2022).

Berikutnya, dilakukan analisis data menggunakan *program simple mediation model 4 PROCESS* for SPSS untuk mengetahui hubungan antara dukungan atasan dengan *turnover intention*. Hasil analisis menunjukkan kesimpulan bahwa dukungan atasan tidak signifikan pada *intensi turnover* pada karyawan milenial ( $p = 0,299$ ,  $p > 0,05$ ). Hal ini sejalan

---

dengan penelitian Puandina (2023) yang menyatakan bahwa dukungan atasan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan milenial. Terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi karyawan milenial untuk memutuskan tetap tinggal di dalam perusahaan tempatnya bekerja. Penelitian De Simone, dkk (2018) menunjukkan bahwa terdapat faktor lain di luar dukungan atasan yang mempengaruhi keputusan seorang karyawan untuk keluar dari tempatnya bekerja, misalnya dukungan dari rekan kerja, kepuasan kerja, keterikatan kerja dan *self-efficacy*. Penelitian Chang, dkk (2013) juga menekankan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan antecedent dalam munculnya *turnover intention* pada karyawan. Seperti yang disebutkan pula pada penelitian yang menemukan bahwa *turnover intention* dari karyawan millennial lebih dikarenakan karena rendahnya dukungan dari rekan kerja. Zaheer dkk (2020) menyatakan bahwa persepsi yang positif akan kepemimpinan dapat mempengaruhi keinginan karyawan keluar dari organisasi kesehatan.

Beberapa literatur menuliskan mengenai karakteristik dari karyawan milenial. Karakteristik yang sangat terlihat dari generasi milenial adalah senang terkoneksi atau menjalin hubungan. Karyawan generasi milenial senang bekerja di dalam tim. Menurut Ali dan Purwandi (dalam Yuniasanti, 2019), generasi milenial senang bersosialisasi secara daring maupun tatap muka. Karakter komunal juga terlihat pada karyawan milenial di Indonesia. Karyawan milenial tidak dapat hidup sendiri serta memerlukan interaksi dan hubungan sosial dengan orang lain di dalam komunitasnya (Faizal, dalam Yuniasanti, 2019). Oleh karena itu, bagi karyawan millennial, nilai pekerjaannya bukan lagi berkompetisi, melainkan berkolaborasi. Luntungan, Hubeis, Sunarta dan Maulana (2014) mengemukakan pula bahwa lingkungan sosial bagi generasi milenial menjadi peran yang sangat dominan dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang mereka ambil. Hubungan sosial dan kemasyarakatan yang mereka bangun menjadi sangat dominan dan menjadi pertimbangan utama dalam memilih jenis dan waktu kerja. Selain itu, persahabatan dengan rekan sekerja menjadi salah satu faktor yang menguatkan munculnya kebahagiaan karyawan generasi milenial di Malaysia (Yap, & Badri, 2020). Hal ini sesuai dengan penelitian Charles dkk. (2023) yang menyatakan bahwa perasaan dihargai oleh rekan kerja memprediksi kebahagiaan di tempat kerja. Kebahagiaan di tempat kerja juga menjadi salah satu faktor penentu seorang karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan tempatnya bekerja. Lebih lanjut, Campione (2015) menyatakan bahwa persahabatan dengan rekan kerja bagi karyawan milenial merupakan bagian penting dalam pekerjaannya. Rekan kerja berperan sebagai kolega yang berpengaruh positif bagi karyawan milenial.

Uji analisis data yang terakhir menggunakan *program simple mediation model 4 PROCESS for SPSS* untuk mengetahui pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* dengan *supervisor support* sebagai moderator. Hasil analisis data diperoleh nilai  $p = 0,458$  ( $p > 0,05$ ). Hal ini berarti pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* dengan *supervisor support* sebagai moderat tidak signifikan. Oleh karena itu, variabel *supervisor support* bukan merupakan variabel moderating. Hasil penelitian dari responden yang berada di Indonesia dan Malaysia ini menunjukkan bahwa saat karyawan milenial



mengalami *stress* maka dukungan atasan tidak akan menjadi penentu apakah ia akan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasinya atau tidak. Hasil penelitian ini berbeda dari hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan atasan dapat berperan sebagai mediasi antara *stress* kerja dan *turnover intention* pada karyawan milenial (Adawiyah & Siswanto, 2015). Hal ini disebabkan karena karyawan milenial memiliki karakter dan nilai-nilai kerja yang berbeda dengan generasi *baby boomers*.

Generasi milenial di Indonesia berpikiran terbuka, berpikir penting dalam kebebasan, kritis dan berani. Terdapat 55% milenial yang tinggal di kota urban dengan karakteristik memiliki rasa kepercayaan diri, kreativitas, dan koneksi (Faisal, 2017). Percaya diri memang menjadi salah satu ciri generasi milenial di Indonesia. Keyakinan dalam istilah ini menggambarkan kepercayaan diri, keberanian untuk mengatakan pendapatnya, dan tidak malu untuk memperdebatkan pendapatnya. Ali dan Purwandi (2017), dalam bukunya milenial nusantara menunjukkan beberapa ciri generasi milenial yang memiliki kepercayaan diri yaitu percaya pada kemampuannya, berani menerima dan menghadapi penolakan orang lain, memiliki pengendalian diri yang baik, memiliki tujuan dan harapan hidup yang pasti, dan tidak mudah menyerah pada takdir. Pendapat kedua tokoh di atas menjadi informasi yang menjelaskan bahwa ketika karyawan milenial mengalami *work stress* maka mereka akan memutuskan untuk berpindah pekerjaan berdasarkan apa yang mereka inginkan sendiri, adanya dukungan dari atasan tidak akan mempengaruhi keputusan mereka untuk keluar dari pekerjaan. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian dari Larasati dan Wisesa (2023) yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Y setuju bahwa dukungan rekan kerja (emosional dan instrumental) dan hubungan interpersonal memainkan peran penting dalam kehidupan kerja mereka. Hasil penelitian mereka juga menunjukkan bahwa sebenarnya dukungan atasan juga mempengaruhi generasi milenial tetapi lebih kepada pengembangan karier (Larasati & Wisesa, 2023) Hal ini dikuatkan oleh hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini, di mana semua subjek penelitian memiliki intensi untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. Terdapat 177 subjek penelitian (81.94%) dengan kecenderungan *turnover intention* sedang, dan 39 subjek penelitian (18.06%) dengan kecenderungan *turnover intention* tinggi (lihat tabel 1).

Hasil penelitian ini memberikan wawasan menarik dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Oleh karenanya, bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan eksplorasi terhadap beberapa saran berikut. Pertama, memeriksa mekanisme pengurangan stres kerja di tempat kerja melalui program kesejahteraan karyawan, fleksibilitas kerja, dukungan sosial, dan pelatihan manajemen stres. Kedua, menggali lebih dalam peran dukungan atasan dalam mengurangi *turnover intention*, termasuk umpan balik konstruktif, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas prestasi. Ketiga, mempertimbangkan pengaruh faktor budaya yang mungkin memoderasi hubungan antara stres kerja dan intensi *turnover*. Keempat, membandingkan hubungan ini di berbagai jenis pekerjaan dan sektor industri untuk mendapatkan wawasan tentang variabilitas faktor-faktor tersebut. Kelima, mempertimbangkan variabel-variabel lain yang

---

dapat mempengaruhi *turnover intention*, seperti kepuasan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karir, dan iklim organisasi. Keenam, menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda, seperti pendekatan kualitatif, eksperimen lapangan, atau survei longitudinal, untuk memperdalam pemahaman dan memvalidasi temuan sebelumnya. Ketujuh, mengeksplorasi bagaimana stres kerja dan dukungan atasan juga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan secara keseluruhan. Kedelapan, melakukan penelitian komparatif di berbagai negara atau budaya untuk memahami variasi hubungan antara stres kerja, dukungan atasan, dan *turnover intention* di tingkat global. Semoga saran-saran ini memberikan inspirasi bagi penelitian selanjutnya dan dapat membantu memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di tempat kerja khususnya pada karyawan generasi milenial.

Penelitian yang dilakukan ini juga memiliki beberapa kelemahan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini memiliki keterbatasan terhadap sampel yang digunakan yaitu ukuran yang kecil atau tidak representatif, dimana hal ini dapat mempengaruhi validitas eksternal dan generalisasi temuan (Hair dkk., 2001). Kock, Berbekova dan Assaf (2021) menjelaskan pula bahwa *common method bias* dapat muncul bila variabel *independent* dan *dependent* ditangkap dengan metode yang sama. Pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner dalam pengambilan data. Metode pengumpulan data, seperti kuesioner atau wawancara, juga rentan terhadap bias dan subjektivitas responden. Selain itu, penggunaan metode *self-report* dalam mengukur variabel tertentu dapat menyebabkan bias memori atau perasaan tidak nyaman dalam mengungkapkan perasaan yang sebenarnya (Kock, Berbekova & Assaf, 2021). Dijelaskan lebih lanjut, bahwa untuk menghindari CMB (*common method bias*) dari metode *self-report*, penelitian selanjutnya dapat menggunakan penelitian longitudinal. Faktor lain yang tidak dipertimbangkan, seperti kondisi ekonomi atau perubahan kebijakan organisasi, juga bisa berdampak pada intensi turnover karyawan. Mengukur intensi turnover dapat menjadi sulit karena sifatnya yang psikologis dan subjektif, dan faktor eksternal. Meskipun demikian, mengidentifikasi dan mengakui kelemahan ini adalah langkah penting dalam proses penelitian, yang dapat menjadi dasar bagi peneliti lain untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut dalam bidang ini.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara variabel *work stress* dengan variabel *turnover intention* pada karyawan millennial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin berat *work stress* yang dialami karyawan milenial dalam pekerjaannya, maka akan semakin kuat niatnya untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan tidak signifikan pada *intensi turnover* pada karyawan milenial. Data tersebut menguatkan nilai kerja dari karyawan milenial bahwa rekan kerja atau *peer group* lebih berpengaruh daripada atasan. Hasil penelitian juga menunjukkan *work stress* terhadap *turnover intention* dengan *supervisor support* pada



karyawan milenial sebagai mediator tidak signifikan. Artinya, variabel *supervisor support* bukan merupakan variabel mediator antara *work stress* dan *turnover intention* pada karyawan millennial. Berdasarkan hasil penelitian tersebut disarankan untuk mengurangi munculnya stress kerja pada karyawan milenial agar dapat menurunkan *turnover intention* mereka. Perusahaan dapat merancang program-program yang dapat membantu karyawan milenial dalam mengelola stress mereka. Data penelitian ini memberikan informasi kepada pihak manajemen pengelolaan sumber daya manusia agar juga memperhatikan peningkatan kualitas hubungan ke rekan kerja atau bawahan selain memperhatikan hubungan antara karyawan dan atasan pada karyawan milenial.

## Referensi

- Abdullah, S. M. (2018). *A multiple loops career crafting model: Konstruksi karir di era boundaryless workplace*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Adawiyah, R., & Siswanto, S. (2015). Stres kerja, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *El Dinar*, 3(1), 27–40. <https://doi.org/10.18860/ed.v3i1.3336>
- Alkhatiri, F. (2017). Intervensi komitmen organisasi terhadap keputusan keluarnya pegawai dari organisasi non-profit. *Journal of Business Studies*, 2(2), 48–60.
- Ali, H., & Purwandi, L. (2017). *Millennial nusantara: Pahami karakternya, rebut simpatinya*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Al-Mahdy, Y. F. H., Al-Harhi, A. S., & Salah El-Din, N. (2023). The effect of leadership support on commitment to change and turnover intention in Omani higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 47(3), 324-337.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 7(704), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Azwar, Saifudin (2017). *Metode Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS)*. <https://sirusa.bps.go.id/sirusa/index.php/indikator/1903>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Buulolo, A., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Dukungan Supervisor, Komitmen Organisasional, dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Dimensi*, 339-351.
- Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying?. *Journal of Applied Business & Economics*, 17(4).
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26.

- 
- Charles-Leija, Humberto, Carlos G. Castro, Mario Toledo, and Rosalinda Ballesteros-Valdés. 2023. "Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20, no. 4: 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Chen, H., & Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2535-2558.
- De Bruin, G. P. (2006). The dimensionality of the general work stress scale: A hierarchical exploratory factor analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 68–75. <https://doi.org/10.4102/sajip.v32i4.250>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Deloitte. (2022). The Deloitte global millennial survey 2022. *The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*, 1–40. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Faisal, M. (2017). *Generasi phi memahami milenial pengubah Indonesia*. Jakarta : Republika.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2018). *Research methods for the behavioral sciences*. Cengage Learning.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., & Ray, S. (2021). Evaluation of the structural model. *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*, 115-138.
- Hay Group Indonesia. (2014). Retention study in India press release.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. In *the British Journal of Psychiatry* (Vol. 714)
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. In R. J. Matson (Ed.), *Cartoons*. New York: Vintage Books.
- Jo, J., & Ellingson, J. E. (2019). Social relationships and turnover: A multidisciplinary review and integration. *Group & Organization Management*, 44(2), 247–287. <https://doi.org/10.1177/1059601119834407>
- Kasali, R. (2017). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330.
- Larasati, D., & Wisesa, A. (2023). Exploring Factors Influencing Generation Y Employees' Turnover Intention in Indonesia: The Roles of Co-worker Support, Supervisor
-



- Support and Career Development. *Management and Economics Review*, 8(1), 4-23.
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565.
- Li, J. C., Cheung, C. K., Sun, I. Y., Cheung, Y. K., & Zhu, S. (2022). Work–family conflicts, stress, and turnover intention among Hong Kong police officers amid the covid-19 pandemic. *Police Quarterly*, 25(3), 281-309.
- Lie, V. L., & Andreani, F. (2017). Analisis gap antara harapan dan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi di PT. Kali Jaya Putra. *Agora*, 5(1), 1–6.
- Luntungan, I., Hubeis, A. V. S., Sunarti, E., & Maulana, A. (2014). Strategi pengelolaan generasi Y di industri perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(2), 219–240.
- Mxenge, S. V., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Organizational work stress and employees' intention to quit amongst administrative personnel at The University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa. *International Journal of Research In Social Sciences*, 4(5), 13–29.
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.
- Pradana, A., & Salehudin, I. (2015). Work overload and turnover intention of junior auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108–124. <https://doi.org/10.21002/seam.v9i2.495>
- Puandina, N.A (2013). Peran Mediasi Kebermaknaan Kerja dalam Hubungan antara Persepsi Dukungan Supervisor dan Intensi Turnover pada Karyawan Generasi Milenial. <https://lib.ui.ac.id/m/detail.jsp?id=9999920523636&lokasi=lokal>
- Purba, S. D., & Ananta, A. N. D. (2018). The effects of work passion, work engagement and job satisfaction on turnover intention of the millennial generation. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 263–274. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2954>
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2007). *Metode penelitian kuantitatif, untuk administrasi publik, dan masalah-masalah sosial*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Putro, T. A. D., Ajeng, N., & Qomariyah, O. (2020). Stres kerja, keterlibatan kerja, dan intensi turnover pada generasi milenial. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(2), 154. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i2.3837>
- Putri, A. W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Swasta Generasi Z dan Millennial di Kota Samarinda.
- PwC, PricewaterhouseCoopers. (2023). Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Raharjo, E. K. C. R. (2015). *Perbedaan intensi turnover berdasarkan kategori generasi karyawan. (Skripsi tidak diterbitkan)*. Universitas Gadjah Mada.
- Raza, S., Azeem, M., Humayon, A. A., & Ansari, N.-A. (2017). The impact of pay satisfaction, job work stress, and abusive supervision on turnover intention among Banking employees. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(2), 272–284.

---

<https://doi.org/10.31529/sjms.2017.3.2.7>

- RI, S. J. M. (2023b, August 15). *Bonus Demografi Harus Mampu Wujudkan Kesejahteraan Masyarakat*. mpr.go.id. <https://www.mpr.go.id/berita/Bonus-Demografi-Harus-Mampu-Wujudkan-Kesejahteraan-Masyarakat>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724.
- Saragih, E. H., Widodo, A., & Prasetyo, B. (2016). Big city millennial workers in Indonesia and factors affecting their commitment to the organization. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(May), 47–58. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3222.2961>
- Sewwandi, D. V. S., & Perere, G. D. N. (2016). The impact of job work stress on turnover intention: A study of reputed apparel firm in Sri Lanka. *3rd International HRM Conference*, 3(1), 223–229.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962. doi:<https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.429>
- Widi, R. K. (2010). *Asas Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yap, W.M., & Badri, S.K.Z. (2020). What makes millennials happy in their workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 103–121. <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.6>
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the workplace: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 295–316. <https://doi.org/10.1080/00224540009600472>
- Yuniasanti, R., Binti Abas, N. A. H., & Hamzah, H. (2019). Employee turnover intention among Millennials: The role of psychological well-being and experienced workplace incivility. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 16(2), 74. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v16i2.12544>
- Yuniasanti, R., Abas, N. A. H., & Hamzah, H. (2019). Experienced workplace incivility: Developing emotional exhaustion as a mediator and its consequences among millennial employees. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 33(1).
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2021). Acute care nurses' perceptions of leadership, teamwork, turnover intention and patient safety—a mixed methods study. *BMC nursing*, 20(1), 1-14.