

Keterikatan kerja dan tingkat Turnover Intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

Elza Kusumawati¹

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jl. Semolowaru No.45 Surabaya

Diah Sofiah²

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jl. Semolowaru 45 Surabaya

Yanto Prasetyo³

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jl. Semolowaru 45 Surabaya

Email: elzhaa0208@gmail.com

Abstract

The prediction of increasing human resources in the company which will be dominated by millennial employees makes the company must have a strategy to get superior employees with the challenges they face because the character of these employees is different from the previous generation of employees, namely the emergence of the phenomenon of changing workplaces. This study aims to determine the relationship between work engagement with the level of turnover intention in employees of the millennial generation and generation Z, as well as to find out the difference between the level of work engagement and the level of turnover intention that occurs in the two generation groups. This research is a type of correlational quantitative research. The research subjects were 84 employees which were divided into 32 gen Y employees and 52 gen Z employees who were selected through purposive sampling technique. The data collection method was carried out by distributing online questionnaires using google form using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) and Three-item turnover intent questionnaire. The data analysis technique used is product moment correlation and t-test. The results of this study indicate that there is a significant negative relationship between work engagement and turnover intention, and the results obtained that the work engagement of the two groups of generations of employees does not have a difference, but the level of turnover intention of the two generation groups has a higher difference, dominated by generation Z employees.

Keywords: Turnover intention, work engagement, millennial generation, generation Z

Abstrak

Prediksi meningkatnya SDM di perusahaan yang akan didominasi oleh karyawan milenial membuat perusahaan harus punya strategi untuk mendapatkan karyawan yang unggul dengan tantangan yang dihadapi karena karakter karyawan ini berbeda dengan karyawan generasi sebelumnya yaitu munculnya fenomena berpindah-pindah tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterikatan kerja dengan tingkat turnover intention pada karyawan kelompok generasi milenial dan generasi Z, serta untuk mengetahui adanya perbedaan antara tingkat keterikatan kerja yang dimiliki dan tingkat turnover intention yang terjadi pada kedua kelompok generasi. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif korelasional. Subjek penelitian sebanyak 84 karyawan yang terbagi menjadi 32 karyawan gen Y dan 52 karyawan gen Z yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Metode pengumpulan data dilakukan melalui

Keterikatan kerja dan tingkat Turnover Intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

penyebaran kuesioner secara online menggunakan google form dengan menggunakan skala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) dan Three-item turnover intent questionnaire. Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi product moment dan uji t-test. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keterikatan kerja dan turnover intention dengan, serta diperoleh hasil bahwa keterikatan kerja yang dimiliki kedua kelompok generasi karyawan tidak memiliki perbedaan namun tingkat turnover intention kedua kelompok generasi memiliki perbedaan yang lebih tinggi didominasi oleh karyawan generasi Z.

Kata Kunci : Turnover intention, keterikatan kerja, generasi milenial, generasi Z

Pendahuluan

Mengingat sebelumnya ada prediksi bahwa saat ini Generasi Y (milenial) mendominasi sumber daya manusia perusahaan, pendapat tersebut juga didukung oleh Ivanovic & Ivancevic tahun 2019 (Rhamadanningrum, 2020) bahwasannya pada tahun 2025 mendatang generasi milenial global akan menempati 75% lapangan pekerjaan yang tersedia. Fenomena ini memunculkan adanya persaingan yang semakin ketat antar perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai strategi yang perlu dilakukan sebagai keunggulan dalam persaingan salah satunya dengan memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan yang unggul dan baik. Masuknya generasi milenial ke dunia kerja menjadi salah satu tantangan baru bagi perusahaan karena generasi milenial memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan generasi yang sebelumnya, disisi lain bergabungnya generasi Z didalam organisasi juga akan menimbulkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia. Masuknya generasi milenial ke dunia kerja menjadi salah satu tantangan baru bagi perusahaan karena generasi milenial memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan generasi yang sebelumnya, disisi lain bergabungnya generasi Z di dalam organisasi juga akan menimbulkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia (Wardhani et al., 2019).

Wijoyo et al (2020) menyatakan bahwa generasi Y adalah orang-orang yang lahir pada tahun 1981-1994 yang juga dikenal sebagai generasi milenial sedangkan generasi Z merupakan orang yang lahir pada tahun 1995 hingga 2010 yang tumbuh di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks yang menentukan pandangannya terhadap pekerjaan, belajar dan kehidupan. Generasi milenial dibesarkan di lingkungan yang mengedepankan harga diri, mereka tidak takut untuk menantang norma perusahaan. Karyawan generasi muda lebih cenderung berperan aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan karirnya. Jika perusahaan gagal memberikan kesempatan kepada milenial untuk memanfaatkan keahlian mereka, hal itu akan menyebabkan tingkat ketidakpuasan yang tinggi. Sehingga generasi milenial cenderung memilih untuk berpindah-pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan kata lain turnover (Purba & Ananta, 2018). Wijoyo dkk (2020) juga berpendapat bahwa generasi Y dan generasi Z kurang menyukai adanya peraturan yang rumit dalam suatu perusahaan, sehingga membuat generasi ini tidak segan untuk meninggalkan pekerjaannya ketika merasa aturan yang ada di perusahaan tersebut tidak sesuai dengan yang diinginkan. Keadaan ini akan menyebabkan tingkat turnover tinggi

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

pada generasi milenial dan generasi Z.

Hasil survei yang dilakukan oleh William menunjukkan bahwa 3 dari 10 milenial memiliki rencana untuk bertahan di suatu perusahaan hanya dalam waktu 2-3 tahun sedangkan hanya ada 1 dari 10 milenial yang memilih akan bertahan dalam waktu 10 tahun. Situs pencari kerja Jobstreet Indonesia melakukan survei dan menemukan bahwa 66% dari 16.000 milenial cenderung berganti pekerjaan dalam waktu kurang dari 2 tahun.

Hasil survei Deloitte Consulting LLP (dalam Chrisdiana & Rahardjo, 2017) menunjukkan bahwa 48,9% karyawan milenial yang tidak puas dengan pekerjaannya berencana berhenti kerja setelah enam bulan hingga dua tahun. Dalam beberapa tahun terakhir My Star Job Malaysia juga mencatat bahwa sekitar 10-12% karyawan memilih untuk berhentibekerja setiap tahunnya.

Menurut pendapat Ronald dan Minka tahun 2014 (dalam Putra, 2021) *turnover intention* adalah kecenderungan individu meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan. *Turnover intention* terbagi menjadi 2 tipe yaitu *involuntary turnover* dan *voluntary turnover*. *Involuntary turnover* berartikeluarnya karyawan dari perusahaan secara terpaksa sedangkan *voluntary turnover* berarti keluarnya karyawan secara sukarela atau untuk keuntungan pribadi (Malik, 2014). Riset yang akan dilakukan lebih fokus pada tipe *voluntary turnover*. Keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut, karena suatu perusahaan perlu kerja keras dalam segi materi, tenaga maupun waktu untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Adapun aspek- aspek *turnover intention* berdasarkan pendapat Mobley seorang pakar pergantian karyawan adalah: adanya pikiran untuk keluar dari perusahaan (*thinking of quitting*) yang muncul karena karyawan mulai merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga mengakibatkan tingginya absensi ketidakhadiran di tempat kerja dan memunculkan pikiran untuk untuk keluar dari tempat kerjanya, adanya niatan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search*) yang dilakukan oleh karyawan karena dirasa lebih baik dan dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan serta memberi banyak keuntungan bagi dirinya, hal ini yang menjadi pencetus keinginannya untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dan adanya niatan untuk berhenti/keluar (*intention to quit*) dengan cara meninggalkan beberapa tugas yang penting dan menurunnya tingkat kegigihan dalam bekerja.

Menurut pendapat Bothma tahun 2011 (dalam Chrisdiana & Rahardjo, 2017) *Turnover* dapat berdampak negatif yang signifikan pada biaya perekrutan dan pelatihan karyawan dalam suatu organisasi. Kerugian yang dirasakan oleh perusahaan akibat dari *turnover* bukan hanya mencakup biaya, tetapi juga terjadinya gangguan produktivitas kinerja karyawan (Novisari & Dahesihsari, 2019), gangguan keharmonisan kerja serta dapat membuang waktu dalam mengembangkan calon pegawai (Purba & Ananta, 2018). Sejalan dengan pendapat Smyth dkk pada tahun 2019 (dalam Takawira et al., 2014) yang menyatakan bahwa *turnover* memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi, seperti potensi hilangnya sumber daya manusia dan gangguan aktivitas organisasi secara

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

terus menerus sehingga, penelitian mengenai *turnover intention* pada karyawan generasi milenial dan gen Z perlu untuk dilakukan. Di sisi lain Asmara (2017) juga menyatakan bahwa *turnover intention* juga memberikan dampak bagi kinerja atau *performance* karyawan dalam menjalankan tugasnya di perusahaan, ketika karyawan sering melakukan *turnover intention* terhadap perusahaan maka dia tidak bisa memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Karyawan memiliki keinginan *turnover* atas dasar ketidakpuasan yang dirasakan ketika bekerja di perusahaan tersebut (Nurdin & Rohaeni, 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pitoyo dan Rohman (2019) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover* antara lain; gaji, promosi, rekan kerja dan sikap atasan. Selain itu, komitmen organisasi dan keterikatan kerja juga dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan di perusahaan (Solihin & Sagala, 2020).

Tantangan bagi perusahaan bukan hanya dalam mempertahankan karyawan berkualitas baik, tetapi juga bagaimana menjadikan karyawan merasa terikat dengan perusahaan. Dengan adanya kesadaran yang berkembang akan perubahan karakteristik tenaga kerja saat ini, Takawira, dkk (2014) berpendapat bahwa organisasi harus lebih fokus dalam mempertahankan karyawan yang terampil, membuat mereka tetap terlibat sepenuhnya dan mengintegrasikan mereka dalam pekerjaan. Menurut pendapat Halim situasi pekerja Indonesia saat ini yang merasa terikat dengan perusahaan hanya sebesar 36% (Wicaksono, 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Higgs pada tahun 2006 *work engagement* atau biasa disebut dengan keterikatan kerja memiliki manfaat baik dari segi finansial maupun organisasional, dan didapati bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi memiliki kemungkinan 2 kali lebih tinggi untuk tidak meninggalkan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki keterikatan kerja rendah. Dengan ini, diharapkan karyawan generasi Y dan Z yang menggantikan karyawan sebelumnya kedepannya dapat memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi (Sukoco dkk., 2020).

Schaufeli et al (2006) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi (*absorption*). Semangat dapat dilihat dari tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, mampu berusaha, tidak mudah menyerah dan mampu menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan dan memiliki rasa kebermanaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Terakhir, yang dimaksud dengan absorpsi adalah konsentrasi penuh pada pekerjaan hingga merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit bagi individu untuk meninggalkan pekerjaan (Wilmar B. Schaufeli et al., 2006).

Melalui penelitian ini, penulis ingin mengetahui apakah keterikatan kerja berhubungan dengan tingkat *turnover intention* khususnya pada karyawan generasi milenial (Y) dan karyawan generasi Z yang saat ini sudah mulai memasuki dunia kerja.

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

Saks (2006) mengemukakan bahwa keterikatan kerja dikaitkan dengan sikap, niat dan perilaku individu dan keterikatan kerja menunjukkan potensi untuk berkontribusi secara konstruktif kepada organisasi yang mempekerjakan karyawan terkait. Oleh karena itu, karyawan yang terlibat cenderung lebih terikat pada organisasi mereka dan memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkannya (Takawira et al., 2014). Pandangan ini didukung oleh beberapa peneliti yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berhubungan negatif dengan intensi turnover. Oleh karena itu, tidak diragukan jika keterikatan kerja dikaitkan dengan berkurangnya keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* (Du Plooy & Roodt, 2010). Keterlibatan kerja ditemukan memiliki hasil positif yang berkaitan dengan kepuasan kerja, tenaga kerja yang termotivasi, kesejahteraan karyawan dan kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi (Takawira et al., 2014).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Halbesleben dan Wheeler pada tahun 2008 (dalam Takawira et al., 2014) menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan partisipasi kerja telah muncul di dunia kerja saat ini, dan secara signifikan dapat memengaruhi *turnover* pada karyawan. Secara khusus dikatakan bahwa karyawan dengan keterlibatan dan keterikatan kerja yang rendah cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk melakukan *turnover*. Schaufeli (2013) menyatakan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara sumber daya kerja dan *turnover intention*, dengan kata lain semakin banyak pekerjaan yang dilakukan, semakin tinggi partisipasinya dan semakin rendah kemauan untuk melakukan *turnover*.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif korelasional yang bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara 2 variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu: variabel bebas adalah keterikatan kerja dan variabel terikat adalah *turnover intention*. Hubungan antara kedua variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1:



Gambar 1. Hubungan antara variabel keterikatan kerja dengan variabel *turnover intention*

Selain itu penelitian ini juga termasuk penelitian kuantitatif jenis komparatif karena bertujuan untuk melihat perbedaan keterikatan kerja antara karyawan millennial dan karyawan generazi Z, serta untuk melihat perbedaan tingkat *turnover intention* antara karyawan millennial dan karyawan generazi Z.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian sebanyak 84 karyawan di PT. P yang terbagi menjadi 2 kelompok, yaitu 32 karyawan generasi milenial dan 52 karyawan generasi Z. Penentuan subjek dilakukan dengan cara pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive*

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

sampling dimana peneliti membuat pertimbangan dengan kriteria khusus dalam memilih subjek penelitian, antara lain: karyawan PT.P dibagian produksi, karyawan yang lahir pada tahun 1980 – 2012 dan telah bekerja minimal 1 tahun di PT. P Surabaya.

Instrumen

Skala pengukuran *turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan *Three-item turnover intent questionnaire* yang telah dikembangkan oleh Mobley dengan mengacu pada 3 aspek yaitu berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*), adanya niat untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search*) dan berniat untuk berhenti/meninggalkan (*intention to quit*). Skala ini terdiri dari 3 item *favourable* yang setiap itemnya mewakili 1 aspek *turnover intention*. Skala ini memiliki nilai validitas yang baik dengan nilai koefisien *Alpha* sebesar 0,65 dan nilai skala *Three-item turnover intent questionnaire* sebesar 0,91 > 0,90 yang menunjukkan bahwa *Three-item turnover intent questionnaire* memiliki nilai reliabel yang sempurna (Skelton et al., 2020).

Skala keterikatan kerja yang digunakan dalam penelitian mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Schaufeli dkk (2006) yaitu *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang terdiri dari 17 item *favourable* yang menggambarkan perasaan karyawan ketika bekerja. Skala tersebut mengandung 3 aspek yang akan diungkap dalam keterikatan kerja, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Pada skala UWES daya diskriminasi item bergerak dari 0,472 – 0,883 dan nilai reliabilitas skala keterikatan kerja yang dimiliki oleh skala UWES sebesar 0.931 yang menunjukkan bahwa skala UWES reliabel.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk melihat hubungan antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan adalah analisis parametrik dengan teknik korelasi *product moment*, sedangkan untuk melihat perbedaan keterikatan kerja yang dimiliki karyawan dan tingkat *turnover intention* yang dilakukan oleh karyawan menggunakan analisis parametrik dengan teknik uji beda *independent sample t-test* karena terdapat 2 kelompok data yang berbeda dalam membandingkan hasil penelitian yaitu data karyawan generasi Y dan karyawan generasi Z.

Dalam melakukan analisis, peneliti menggunakan bantuan program SPSS versi 25.0 for windows.

Hasil

Hasil korelasi menggunakan *product moment* untuk melihat hubungan keterikatan kerja dengan tingkat *turnover intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

Tabel 1
Hasil Uji Korelasi *Product Moment*

Variabel	Sig.	Correlation Coefficient
Keterikatan kerja dan <i>Turnover Intention</i>	0,000	-0,403

Sumber : Parametrik SPSS versi 25.0 for windows

Berdasarkan data pada tabel 1 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan korelasi antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* dengan menggunakan *product moment* diperoleh nilai korelasi (r_{xy}) sebesar -0,403 artinya terdapat hubungan negatif antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* taraf sedang dan nilai $p = 0,000$ ($p < 0,01$) maka terdapat hubungan negatif yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. Adapun sumbangan efektif penelitian dengan melihat nilai R Square (r^2) = 0.162 yang dapat diartikan bahwa kemungkinan karyawan melakukan *turnover intention* sebesar 16% dipengaruhi oleh keterikatan kerja, sedangkan sisanya sebesar 84% dipengaruhi oleh faktor lain di luar keterikatan kerja.

Penelitian ini juga bertujuan untuk melihat perbedaan tingkat keterikatan kerja dan *turnover intention* pada karyawan generasi Y dan generasi Z menggunakan *Independent Sample T Test* dan memperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji *Independent Sample T Test*

Variabel	T	df	Sig. (2-tailed)
Keterikatan kerja	-0,374	62	0,709
<i>Turnover Intention</i>	-2,129	62	0,037

Sumber : Parametrik SPSS versi 25.0 for windows

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel 2 diperoleh skor $t = -0,374$ dengan signifikansi pada variabel keterikatan kerja sebesar $0,709 > 0,05$ artinya tidak ada perbedaan tingkat keterikatan kerja antara karyawan generasi milenial (Y) dan karyawan generasi Z. Adapun hasil uji beda dari variabel *turnover intention* diperoleh skor $t = -2,129$ dengan signifikansi sebesar $0,037 < 0,05$ artinya terdapat perbedaan yang signifikan tingkat *turnover intention* antara karyawan generasi milenial (Y) dan karyawan generasi Z.

Pembahasan

Keterikatan kerja merupakan keadaan pikiran positif dalam bekerja dengan ditandai tingkat energi yang tinggi saat bekerja, selalu berusaha ketika menghadapi kesulitan maupun kegagalan dalam menjalankan tugasnya (*vigor*), merasa bangga dan antusias dalam menghadapi tantangan (*dedication*), berkonsentrasi penuh ketika bekerja

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

serta merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya (*absorption*).

Ketika karyawan memiliki keterikatan kerja yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan akan merasa bahwa kesulitan yang dihadapi merupakan sebuah tantangan bagi dirinya dan menganggap segala kesulitan yang dihadapi merupakan sebuah loncatan untuk dia bisa berkembang dalam pekerjaannya, mereka akan tetap bersemangat dalam menjalankan tugasnya, merasa dirinya adalah bagian dari perusahaan, mudah menanggapi segala perubahan yang terjadi di pekerjaannya dengan cara yang dewasa serta merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Hal ini merupakan ciri-ciri dari karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Ketika karyawan merasa penuh energi, bersemangat, antusias dan berkonsentrasi saat bekerjamereka akan rajin, aktif dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga membuat karyawan tersebut menjadi disiplin, tidak banyak protes dan patuh dengan aturan yang sudah ada di perusahaan. Dengan itu, membantu karyawan untuk tidak memikirkan keinginan keluar dari perusahaan, mencari-cari lowongan kerja lain dan niat berpindah tempat kerja akan rendah. Hal ini merupakan ciri-ciri karyawan yang memiliki *turnover intention* sesuai dengan aspek-aspeknya. Adapun ciri-ciri *turnover intention* yaitu munculnya rasa malas pada karyawan sehingga terjadi peningkatan absensi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan, mulai merasa bahwa pekerjaan bukan lagi menjadi tanggung jawabnya sehingga timbul pelanggaran yang dilakukan kepada perusahaan serta karyawan mulai berani memprotes kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, misalnya berkaitan dengan upah/gaji yang diperoleh, promosi jabatan atau aturan lain yang dirasa tidak dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan.

Turnover intention merupakan suatu fenomena terjadinya intensitas keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau keluar dari suatu organisasi atau perusahaan, hal ini terjadi dikarenakan beberapa faktor seperti rendahnya keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan sehingga membuat organisasi kesulitan mendapat karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan sehingga berakibat pada keluarnya karyawan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan memiliki komitmen dan aktif serta rajin dalam bekerja sehingga hal ini dapat membantu memberikan keuntungan bagi perusahaan meski tidak begitu besar.

Berdasarkan pada hasil dari analisis data penelitian ini yang menyatakan terdapat korelasi negatif antara keterikatan kerja dan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z di PT. P Surabaya. Hasil ini mendukung teori-teori yang dikemukakan sebelumnya. Penelitian DuPlooy & Roodt (2010) secara khusus menyatakan bahwa keterikatan kerja secara signifikan berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Hasil ini juga didukung oleh penelitian terbaru yang dilakukan oleh Wicaksono (2020) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial di PT Tri-Wall Indonesia. Dengan ini berarti bahwa apabila karyawan memiliki keterikatan kerja tinggi maka *turnover intention* akan rendah, dan jika karyawan memiliki keterikatan kerja rendah maka *turnover*

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

intention akan tinggi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan antara keterikatan kerja yang tinggi dapat membantu menurunkan intensitas karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, begitu sebaliknya jika karyawan memiliki keterikatan kerja yang rendah dapat membuat karyawan milenial dan gen Z melakukan *turnover intention* terhadap perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian maka penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Keterikatan kerja tinggi pada karyawan dapat dilihat dari cara karyawan melakukan semua tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, mereka akan selalu berusaha berkonsentrasi saat menyelesaikan pekerjaan dan disusul dengan mengerjakan pekerjaan selanjutnya, mereka akan merasa bahwa kegiatan bekerja yang dilakukan merupakan kegiatan yang menyenangkan sampai merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Selain itu karyawan yang memiliki keterikatan tinggi pada pekerjaannya, mereka akan berusaha memaksimalkan kemampuan yang dimiliki untuk menghadapi segala kesulitan, tantangan dan akan mengontrol dirinya untuk bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai sehingga dapat membantu dirinya berkembang dan dapat menjadi lompatan untuk menjadi lebih baik di pekerjaan. Adanya keadaan positif tersebut, menurut Schaufeli (2013) dapat membuat kemauan karyawan untuk melakukan *turnover* menjadi rendah, karena karyawan telah merasa bahwa dirinya berpartisipasi dan berkontribusi banyak untuk perusahaan ketika ia menyelesaikan tanggung jawab dan tugas untuk perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi milenial dan karyawan generasi Z tinggi dan tingkat *turnover intention* yang terjadi pada kedua kelompok karyawan rendah. Hal ini dilihat dari perhitungan mean teoritik dan mean hipotetik, sebagaimana digambarkan pada tabel 3.

Tabel 3
Data Mean Empirik dan Mean Hipotetik

Variabel	Mean Empirik	Mean Hipotetik	Keterangan
Keterikatan Kerja	71,68	51	Tinggi
Turnover Intention	6,70	7,5	Rendah

Hasil uraian tabel di atas ditemukan bahwa ketika seorang karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan dapat membantu meminimalisir terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Oleh karena itu penting bagi seorang karyawan, khususnya karyawan generasi milenial dan karyawan generasi Z untuk memiliki keterikatan kerja yang tinggi terhadap perusahaan, agar tetap bersemangat dan berenergi ketika menghadapi kesulitan dan tantangan dalam pekerjaan sehingga dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan salah satunya dengan tidak melakukan *turnover intention* dan dampak baik bagi diri karyawan pribadi dengan tidak berpindah-pindah tempat kerja sehingga tidak

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

perlu melakukan penyesuaian diri berkali-kali di tempat kerja yang berbeda-beda.

Adapun hasil penelitian yang didapatkan bahwa keterikatan kerja yang dimiliki karyawan generasi milenial dan generasi Z di PT.P tidak memiliki perbedaan yang signifikan dan mayoritas memiliki skor keterikatan kerja pada taraf sedang, hal ini bisa terjadi karena kedua generasi tersebut merupakan individu yang mampu menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang bersamaan (*multitasking*), menyukai tantangan, percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki khususnya dalam menjalankan tugas di perusahaan, optimis saat bekerja, dan termasuk individu yang fokus pada pekerjaannya hal ini didukung oleh pendapat Wijoyo et al (2020) bahwa khususnya pada karyawan generasi Z ini memiliki kepribadian individualis dan saat ketika sedang bekerja gen Z ini tidak terlalu peduli dengan kondisi sekitar.

Hasil yang sedikit berbeda menunjukkan bahwa *turnover intention* pada karyawan generasi Y dan karyawan generasi Z di PT. P memiliki skor yang berbeda dan mayoritas berada pada taraf sedang. Mengarah pada tingginya tingkat *turnover intention* yang terjadi pada kedua generasi tersebut disebabkan karena karakteristik karyawan gen Y dan gen Z yang memiliki pemikiran lebih terbuka dengan perubahan sehingga bisa dikatakan sangat menyukai adanya perubahan atau pengembangan hal baru, sehingga membuat mereka mudah bosan ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang cenderung monoton dan kurang menantang, selain itu kurangnya apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sehingga membuat karyawan enggan untuk berkontribusi lebih besar lagi terhadap perusahaan. Kedua generasi ini memiliki harapan dan ekspektasi yang besar pada perusahaan yang menjadi pemicu terjadi keputusan untuk berpindah-pindah tempat kerja karena adanya ketidakcocokan di perusahaan dalam segi aturan, keterampilan dan pengembangan diri karyawan.

Adapun hasil *turnover intention* yang diperoleh bahwa karyawan generasi Z di PT. P memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk melakukan *turnover intention*, hal ini bisa terjadi karena generasi Z sendiri memiliki keunikan dalam pertumbuhan dan perkembangannya. Adapun pendapat yang dikemukakan oleh Wijoyo et al (2020) dalam buku Generasi Z dan Revolusi Industri 4.0 menyatakan bahwa generasi ini dibesarkan dan tumbuh di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks serta kelahiran mereka yang bertepatan dengan perkembangan sistem informasi sehingga membuat mereka dengan mudah sejak dini bisa mengakses informasi yang mendunia. Hal ini dapat memengaruhi pandangan generasi Z terhadap nilai kehidupan, tujuan hidup dan cara pandang terhadap dunia pekerjaan yang pada akhirnya membuat generasi Z kurang menyukai adanya pekerjaan yang berada dalam suatu kekuasaan yang mengikat dan terdapat syarat serta aturan kerja, karena mereka lebih suka bekerja secara fleksibel dan efisien.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan generasi

Keterikatan kerja dan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

milenial (Y) dan karyawan generasi Z di PT. P Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi skor keterikatan kerja karyawan maka kemungkinan untuk melakukan *turnover intention* akan semakin rendah, begitu juga sebaliknya semakin rendah skor keterikatan kerja karyawan maka akan semakin tinggi kemungkinan untuk melakukan *turnover intention*. Adapun berdasarkan hasil uji T diperoleh hasil bahwa keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi Y dan generasi Z di PT. P Surabaya tidak memiliki perbedaan yang signifikan, namun tingkat *turnover intention* antar kedua generasi tersebut memiliki perbedaan yang signifikan dan didapati hasil bahwa karyawan generasi Z di PT. P lebih cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan generasi milenial (Y) di PT. P Surabaya. Adanya perbedaan yang terjadi pada tingkat *turnover intention* antar karyawan generasi Y dan karyawan generasi Z masih sama-sama berada pada tingkat yang rendah.

Karyawan dapat mengurangi timbulnya *turnover intention* karena hal ini dapat memberikan dampak buruk bagi kinerja atau *performance* karyawan, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keterikatan kerja yang dimiliki dengan banyak terlibat dalam pekerjaan, mengikuti program pelatihan, menjalin hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, menjalankan nilai-nilai yang ada di perusahaan serta menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan.

Selain itu, perusahaan juga dapat menjadikan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan sebagai salah satu tolak ukur dalam menyeleksi karyawan. Rekomendasi untuk penulis selanjutnya adalah memperluas penelitian dengan mengungkap variabel-variabel lain yang mempengaruhi kemungkinan karyawan untuk melakukan *turnover intention* seperti: komitmen organisasi, *Perceived organizational support*, *meaning of work* dan lingkungan kerja.

Referensi

- Asmara, A. P. (2017). Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Bedah Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 5(2), 123–129. <https://doi.org/10.20473/Jaki.V5i2.2017.123-129>
- Chrisdiana, L., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh *Employee Engagement* Dan *Work Life Balance* Terhadap *Turn Over Intention* Di Generasi Millennial. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(1), 1–9.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). *Work Engagement, Burnout And Related Constructs As Predictors Of Turnover Intentions*. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 36(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/Sajip.V36i1.910>
- Malik, A. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Pt. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. *Psikoborneo*, 1(4), 253–258.
- Novisari, L., & Dahesihsari, R. (2019). Proses Pengambilan Keputusan Pindah Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial Di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*, 8(1), 20–33.
- Nurdin, S., & Rohaeni, H. (2020). *Work-Life Balance* Dan Dampaknya Terhadap *Intention Turnover* Pada Generasi Millennial : Peran Mediasi *Job Satisfaction*. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen (JKBM)*, 6(2), 121–132.

Keterikatan kerja dan tingkat Turnover Intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z

- Pitoyo, D., & Rohman, D. S. (2019). *Turnover Karyawan Pada Rm . Cikutra Raya*. 1(2).
- Purba, S. D., & Ananta, A. N. D. (2018). The Effects Of Work Passion, Work Engagement And Job Satisfaction On Turn Over Intention Of The Millennial Generation. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 263–274. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2954>
- Putra, I. D. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Milenial. *Skripsi*.
- Rhamadanningrum, I. R. (2020). *Pengaruh Role Conflict Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Kategori Generasi Milenial*. <http://eprints.umm.ac.id/61776/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W.B. (2013). What Is Engagement? In *Employee Engagement In Theory And Practice* (InC. Trus, Pp. 1–321). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting Manufacturing Employee Turnover Intentions. *Journal Of Economics, Finance And Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Solihin, M. B., & Sagala, E. J. (2020). Pengaruh Work Engagement Dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Turnover Intention Karyawan Di Pt Telkom Akses Balikpapan. *EproceedingsOf Management*, 7(2), 5635–5643.
- Sukoco, I., Fuadah, Dian N., & Muttaqin, Z. (2020). Work Engagement Of Millennial Generation Employees Pada PT. X Bandung. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263–281.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job Embeddedness, Work Engagement And Turnover Intention Of Staff In A Higher Education Institution: An Exploratory Study. *SA Journal Of Human Resource Management*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Wardhani, B. K., Qurniawati, R. S., & Putra, Y. S. (2019). Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi Generasi Z Melalui Psychological Capital Dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Salatiga). *Madic*, 8(1), 9–18. <https://doi.org/10.35829/magisma.v1i1.64>
- Wicaksono, R. S. (2020). Work Engagement Sebagai Prediktor Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Millennial Di PT Tri-Wall Indonesia. *Acta Psychologica*, 2(1), 55–62.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A. L., & Santamoko, R. (2020). *Generasi Z & Revolusi Industri 4.0 Penulis* (Issue July). https://www.researchgate.net/publication/343416519_GENERASI_Z_REVOLUSI_INDUS TRI_40