Suksma: Jurnal Psikologi Universitas Sanata Dharma
Vol. 3 No. 2, 74–95
P-ISSN: 1412-9426 E-ISSN: 2745-4185

Keterikatan Kerja dan Intensi *Turnover* pada Karyawan Generasi Y

Gusti Ayu Made Dwi Aprillia Dewi

Alice Whita Savira

Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma

https://doi.org/10.24071/suksma.v3i2.5120

Abstract. This research aimed to determine the correlation between work engagement with turnover intention among generation Y employees. The research hypothesis proposed that there was a negative correlation between work engagement with turnover intention among generation y employees. The participants in this study were 411 generation Y employees. This research was a quantitative study with non-probability sampling technique. The data was collected by distributing online scales which are Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) and Turnover Intention Scale Six Items (TIS-6). From the try-out of scales, the reliability of coefficients on UWES-9 was .91 and TIS-6 was .78. The data was analyzed using Pearson Product Moment Correlation technique because the data was normally distributed. The result of the analysis test showed that work engagement has a negative correlation with turnover intention with $r = -.63$; $p < .01$. *Based on the result, it can be concluded that there was a significant negative correlation between work engagement with turnover intention among generation y employees.*

Keywords: work engagement, turnover intention, generation Y employees

Pendahuluan

Generasi Y merupakan individu yang lahir pada rentang tahun 1980 – 2000 (Badan Pusat Statistik, 2018; Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2016; Smith & Nichols, 2015). Total generasi Y pada tahun 2017 mencapai 88 juta jiwa dan 67,24% (59 juta jiwa) di antaranya tergabung dalam angkatan kerja (Deloitte Indonesia Perspectives, 2019). Pada tahun 2017, karyawan generasi Y mendominasi sebesar 50,36% di tempat kerja (Badan Pusat Statistik, 2018). Di tengah dominasi angkatan kerja oleh generasi Y, perusahaan-perusahaan tengah mengalami kesulitan untuk mempertahankan karyawan generasi ini, dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Schawbel, 2011).

Korespondensi Penulis
Alice Whita Savira, Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
Email: *alicewhitasavira@usd.ac.id*

Karyawan generasi Y cenderung sulit untuk dipertahankan di tempat kerja dan sering dianalogikan seperti "kutu loncat" (Deloitte Indonesia Perspective, 2019; Priherdityo, 2016). Hal ini karena generasi Y lebih sering berpindah pekerjaan dibandingkan generasi lainnya, misalnya generasi X. Pada akhir tahun 2020, 2 dari setiap 3 karyawan generasi Y ingin berpindah ke pekerjaan lain dan hanya 16 % generasi Y yang bercita-cita ingin bertahan pada pekerjaan sekarang sampai satu dekade setelahnya (Delloite Millenial Survey, 2016, seperti dikutip dalam Hassan *et al.*, 2019). Lebih dari 60% dari 108 karyawan generasi Y di Indonesia berpindah tempat kerja minimal 2 kali. Jika dibandingkan generasi sebelumnya, yakni generasi X, justru lebih dari 60% dari 88 karyawan menyatakan tidak pernah berpindah tempat kerja (Nindyati, 2017). Data pada tahun 2016 menunjukkan hanya 28% karyawan dari total 205 karyawan berusia di atas 21 tahun di Indonesia yang memiliki niat untuk bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya (Media Indonesia, 2018). Terdapat pula peningkatan persentase niat untuk keluar dari perusahaan, yakni 43% dari 7.867 partisipan pada tahun 2016, naik ke angka 44% dari 10.455 partisipan pada tahun 2018 (Deloitte Millenial Survey, 2018). Padahal, *turnover rate* yang ideal berada di angka 10% (Smith & Rutigliano, 2002).

Fenomena karyawan yang keluar dari perusahaan memiliki dampak negatif pada perusahaan, seperti memengaruhi pikiran rekan kerja untuk keluar dari perusahaan, mengganggu efisiensi perusahaan, hingga tingginya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan (Krisbiyanto, 2013; Mobley, 1986). Dampak negatif dari niat meninggalkan perusahaan juga dialami oleh karyawan, meskipun hanya sebatas memiliki niat ataupun keinginan. Niat yang kuat untuk meninggalkan perusahaan akan mendorong mereka untuk mencari kesempatan pekerjaan baru, tetapi jika kesempatan tersebut tidak ditemukan, maka mereka cenderung mengalami kesedihan, menurunnya kinerja karyawan terkait, bahkan mangkir dari pekerjaannya saat ini (Asmara, 2017; Burton, Holtom, Sablynski, Mitchell, & Lee, 2010; Lee & Mowday, 1987). Paparan di atas menunjukkan bahwa fenomena keluarnya karyawan dari perusahaan atau yang disebut dengan *turnover* merupakan suatu permasalahan yang penting untuk diperhatikan.

Turnover terjadi dimulai dari intensi (Hindiarto, 2017). Penelitian ini akan membahas mengenai intensi *turnover*. Intensi *turnover* adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan tertentu secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Mobley *et al.*, 1978). Intensi *turnover* telah terbukti secara empiris sebagai prediktor yang tepat dalam mengukur perilaku *turnover* dan tergolong sebagai variabel konstan sebelum perilaku *turnover* dilakukan (Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993; Mobley, 1986; Muliawan, Green, & Robb, 2009; Tett & Meyer, 1993; Zhang, 2016). Mobley (1982) merumuskan tiga aspek yang menunjukkan intensi *turnover*, yaitu pemikiran untuk keluar dari perusahaan (*thoughts of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search alternative employment*), dan intensi untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*).

Intensi *turnover* memiliki beberapa faktor yang memengaruhinya, seperti usia, gender, tingkat pendidikan, durasi kerja, dan status pernikahan (Chowdhury, 2015; Emiroglu, Akova, & Tanrıverd, 2015; Victoria & Olalekan, 2016). Faktor lain yang memengaruhi yakni komitmen dan keadilan

©2022 Dewi & Savira

organisasi, model kepemimpinan, kepuasan kerja, kesempatan promosi, keterikatan kerja, dan sebagainya (Belete, 2018; Cave, Chung, & Choi, 2013; Gul, Ahmad, Rehman, Shabir, & Razzaq, 2012; Lin & Chen, 2004; Long, Thean, Ismail, & Jusoh, 2012; McBain, 2006; Siew, 2017; Wu & Polsaram, 2011; Zhang, 2016).

Adapun faktor yang digunakan sebagai variabel independen dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja. Keterikatan kerja dipilih karena generasi Y menduduki tingkat terendah apabila dibandingkan dengan karyawan generasi sebelumnya dalam hal keterikatan kerja. Data menunjukkan hanya sebesar 25% dari 1.200 karyawan generasi Y di Jakarta, Bandung, Surabaya, Makassar, Medan, dan Balikpapan yang terikat sepenuhnya (Dale Carnegie, 2017). Schaufeli, Salanova, Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, perasaan yang puas, dan pikiran yang terhubung pada pekerjaan, dengan tiga karakteristik yakni semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*). Secara konseptual, keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* (Park & Gursoy, 2012).

Aspek pertama keterikatan kerja yaitu semangat (*vigor*). Aspek ini berkaitan dengan kondisi karyawan yang dapat memberikan energi secara maksimal pada pekerjaannya dengan emosi positif seperti senang dan gembira, serta ketahanan mental untuk menghadapi suatu permasalahan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Karyawan dengan karakteristik ini akan mampu bekerja keras tanpa merasa bosan. Karyawan juga akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah dengan kemampuan bertahan (resilien) dalam menyelesaikan masalah dengan lebih baik sehingga tidak memiliki pikiran untuk meninggalkan perusahaannya (Cahyana & Prahara, 2020; Ghandi, Hejazi, & Ghandi, 2017).

Aspek kedua keterikatan kerja yaitu dedikasi (*dedication*). Aspek tersebut ditandai dengan kesediaan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan dengan antusiasme, perasaan bangga, dan merasa tertantang (Schaufeli *et al.*, 2006). Arbianingsih, Hidayah, dan Taufiq (2016) menyebutkan bahwa 68% dari 102 karyawan memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan karena tuntutan pekerjaan. Karyawan yang memiliki dedikasi akan merasakan perasaan tertantang sehingga karyawan mampu melakukan pengelolaan stres terhadap tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan melihat *stressor* sebagai tantangan, bukan tekanan atau ancaman (Babakus, Osman, & Karatepe, 2017; Bakker & Demerouti, 2007). Kemudian, karyawan akan menunjukkan keterlibatan dalam perusahaan karena perasaan antusias dan bangga yang mendukung dan berperan sebagai sumber daya kerja (*job resource*) untuk melakukan pekerjaan di perusahaan saat ini (Bakker & Demerouti, 2007; Cahyana & Prahara, 2020). Hal tersebut akan mereduksi keinginan karyawan untuk mencari informasi pekerjaan lain dengan tujuan meninggalkan pekerjaan pada perusahaan saat ini (Cahyana & Prahara, 2020; Hermawan, Hartika, & Simarmata, 2017; Leiter & Bakker, 2010).

Aspek ketiga keterikatan kerja yaitu penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*), yang ditandai dengan karyawan yang merasa waktu berlalu dengan cepat akibat terlarut dan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan, serta akan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya (Schaufeli *et al.*, 2006). Csikszentmihalyi (1990, dalam Sanchez, Schaufeli, Salanova, & Sonnenschein, 2011) memaparkan

©2022 Dewi & Savira

bahwa karyawan yang terlarut dalam pekerjaan cenderung akan memprioritaskan pekerjaan tersebut tanpa melihat hal lain sebagai hal yang lebih penting karena karyawan merasakan pengalaman menyenangkan ketika melakukan pekerjaan atau yang disebut *flow*. Karyawan yang merasakan adanya *flow* dalam pekerjaan akan berkaitan dengan persepsi positif mereka, seperti memersepsikan bahwa pekerjaan adalah bentuk kesenangan, dan tanggung jawab di tempat kerja memberikan kesenangan secara pribadi (Tews, Michel, & Bartlett, 2012). Perasaan positif mengenai pekerjaan dan tempat kerja menjadikan karyawan tidak akan memiliki waktu untuk memikirkan dan menginvestasikan hal-hal lain di luar pekerjaan, seperti mengevaluasi kekurangan perusahaan maupun mencari alternatif lain yang lebih menguntungkan dari perusahaannya saat ini. Hal tersebut akhirnya membuat niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi rendah (Cahyana & Prahara, 2020).

Beberapa kajian mengenai keterikatan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan generasi Y telah dilakukan. Namun demikian, peneliti menemukan empat kesenjangan. Pertama, terkait jumlah sampel penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu memiliki jumlah sampel rata-rata di bawah angka 400 partisipan (Kusumawati, Sofiah, & Prasetyo, 2021; Merissa, 2018; Rumawas, 2021; Wicaksono, 2020). Jumlah sampel akan berpengaruh pada generalisasi hasil penelitian. Adapun jumlah populasi tenaga kerja generasi Y sebesar 59 juta jiwa (Deloitte Indonesia Perspectives, 2019). Supratiknya (2015) menyebutkan bahwa jumlah sampel yang baik dengan total populasi lebih dari 5000 orang adalah 400 sampel dan akan digunakan dalam penelitian ini untuk menutup kesenjangan tersebut.

Kedua, terkait hasil korelasi yang bertolak belakang pada penelitian terdahulu. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi Y (Kusumawati *et al.*, 2021; Merissa, 2018; Rumawas, 2021; Wicaksono, 2020). Berbeda dengan beberapa hasil pada penelitian tersebut, penelitian oleh Ooi dan Teoh (2021) serta Dandridge, Simmons, dan Campbell (2020) menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan signifikan antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover*, sehingga perlu dilakukan penelitian kembali untuk menegaskan korelasi antar dua variabel tersebut.

Ketiga, argumen atas hasil penelitian Ooi dan Teoh (2021) yang tidak berkorelasi diduga akibat sebagian partisipan penelitiannya (58.7%) memiliki durasi kerja yang pendek, yakni pada rentang 1-5 tahun, sehingga keterikatan kerja tidak memiliki peran karena tingkat intensi *turnover* karyawan tersebut tinggi. Namun, argumen dugaan Ooi dan Teoh (2021) belum teruji secara empiris, maka penelitian ini berupaya mempertegas hal tersebut. Meskipun penelitian oleh Ooi & Teoh (2021) menggunakan durasi kerja yang pendek pada rentang 1-5 tahun, tetapi telah ada penelitian yang menunjukkan bahwa durasi kerja 5 tahun memiliki tingkat intensi *turnover* yang lebih rendah dan berbeda dengan durasi kerja di bawahnya, yakni pada rentang 0-4 tahun (Emiroglu *et al.*, 2015). Untuk itu, penelitian ini berupaya melihat korelasi pada durasi kerja yang pendek dengan tingkat intensi *turnover* yang tinggi, yakni 0-4 tahun.

Keempat, terkait instrumen pengukuran. Penelitian terdahulu cenderung menggunakan Turnover Intention Scale Three Items (TIS-3) untuk pengukuran variabel intensi *turnover* dan masih

©2022 Dewi & Savira

sedikit penelitian yang menggunakan Turnover Intention Scale Six Items (TIS-6). Di sisi lain, TIS-6 memiliki beberapa keunggulan dibanding TIS-3. TIS-6 memiliki properti psikometri yang baik dengan jumlah item yang lebih banyak, sehingga memiliki keterandalan instrumen yang lebih baik serta mampu mengukur konstruk dengan kekeliruan yang lebih minim. TIS-6 juga dikembangkan dan telah validasi langsung oleh Bothma dan Roodt (2013) dengan kejadian aktual *turnover*. Kejadian aktual yang dimaksud adalah kejadian nyata *turnover* itu sendiri dengan melihat perilaku *turnover* partisipan setelah 4 bulan dan 4 tahun pemberian survei. Hasilnya menunjukkan bahwa partisipan dengan skor intensi *turnover* yang tinggi, benar-benar melakukan *turnover*. Skor intensi *turnover* tersebut juga dibandingkan antara partisipan yang keluar setelah survei dilakukan dan yang menetap di perusahaan, hasilnya menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Berdasarkan pemaparan kesenjangan penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi Y. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan negatif antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi Y. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Alat ukur yang digunakan adalah TIS-6 untuk mengukur variabel intensi *turnover* serta UWES-9 untuk mengukur variabel keterikatan kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan proses *non-probability sampling*, yakni *convenience sampling*, serta pengambilan data dengan cara menyebarkan kuesioner (skala dalam bentuk *self-report*). Kemudian, data yang terkumpul akan dianalisis dengan uji statistik.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian yang digunakan adalah metode survei deskriptif atau normatif. Populasi dalam penelitian ini adalah generasi Y (lahir pada rentang tahun 1980 – 2000). Kemudian, kriteria sampel yang ditetapkan yaitu karyawan generasi Y (lahir pada rentang 1980 – 2000), berstatus karyawan tetap atau kontrak, serta memiliki durasi kerja selama 0-4 tahun (minimal selama 6 bulan) di perusahaan/institusi saat ini. Jumlah partisipan dalam penelitian ini sebanyak 411 orang. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan proses *non-probability sampling*, yakni *convenience sampling*.

Terdapat dua skala yang digunakan pada penelitian ini dengan uji validitas isi kedua skala dilakukan secara kualitatif oleh *expert judgement* dan 15 orang yang memiliki kriteria partisipan serupa. Skala pertama yakni Turnover Intention Scale Six Items (TIS-6) milik Bothma dan Roodt (2013) untuk mengukur intensi *turnover*. Skala ini diadaptasi langsung oleh peneliti dengan mengacu pada proses adaptasi berdasarkan International Test Commission (2017). Adapun nilai korelasi item dengan skor total berada dalam rentang .36 – .68 Kemudian, nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh sebesar .78. Skor total pada skala ini menunjukkan tingkat intensi *turnover*. Semakin tinggi skor menunjukkan

©2022 Dewi & Savira

bahwa niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah skor maka niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan semakin rendah pula.

Skala kedua yakni *Utrecht Work Engagement Scale*-9 (UWES-9) untuk mengukur keterikatan kerja yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.* (2006) dan telah diadaptasi oleh Kristiana, Fajrianthi, dan Purwono (2018). Pemilihan skala UWES-9 didasarkan atas tiga kelebihan dari alat ukur tersebut. Pertama, UWES-9 memiliki properti psikometrik yang tergolong baik berupa rentang Cronbach's Alpha yang tergolong tinggi mencapai istimewa yaitu 0.89 – 0.97. Kedua, penelitian terdahulu mengukur keterikatan kerja secara konsisten menggunakan UWES-9 unidimensi yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.* (2006) (Dandridge *et al.*, 2020; Ivanovic, Ivancevic, & Maricic, 2020; Lestari & Margaretha, 2014; Ooi & Teoh, 2021; Rumawas, 2021; Wicaksono,2020; Xiong & Wen, 2020). Instrumen UWES-9 unidimensi dipilih sebab peneliti bermaksud mengukur keterikatan kerja sebagai suatu kesatuan. Schaufeli *et al.* (2006) menyatakan bahwa kesembilan item tersebut dapat digunakan untuk mengukur keterikatan kerja secara keseluruhan.

Ketiga, Byrne, Peters, dan Weston (2016) menyebutkan bahwa UWES-9 lebih sesuai jika digunakan untuk mengukur konstruk keterikatan kerja yang dikorelasikan dengan intensi, dan dalam penelitian ini adalah intensi *turnover*. Adapun daya diskriminasi item dilihat berdasarkan nilai korelasi item dengan skor total yang berada dalam rentang .58 – .85. Kemudian, nilai koefisien reliabilitasnya sebesar 0.91. Skor total pada skala menunjukkan tingkat keterikatan kerja. Semakin tinggi skor menunjukkan bahwa pikiran yang positif, perasaan yang puas, dan pikiran yang terhubung pada pekerjaan dari karyawan yang semakin tinggi, dan begitu pula sebaliknya.

Selain kedua skala tersebut, peneliti juga memberikan kuesioner demografis kepada para partisipan untuk melihat sebaran demografis pada sampel yang terdapat di lapangan. Beberapa data demografis yang potensial berkaitan dengan variabel akan diuji beda dalam analisis tambahan. Adapun informasi demografi yang diungkap, yaitu:

1. Jenis Kelamin

   Data jenis kelamin ini diungkap untuk mendapatkan persebaran data mengenai jenis kelamin partisipan yang mengisi kuesioner.
2. Tahun Kelahiran

   Informasi ini diperlukan untuk mendapatkan persebaran data mengenai tahun kelahiran partisipan yang mengisi kuesioner dan memastikan sampel merupakan representasi dari populasi. Partisipan akan diberikan pilihan jawaban berupa tahun kelahiran pada rentang generasi Y, yaitu mulai tahun kelahiran 1980 hingga 2000.
3. Status Karyawan

   Informasi mengenai status karyawan ditanyakan untuk mendapatkan persebaran data mengenai status karyawan partisipan yang mengisi kuesioner. Partisipan akan diberikan pilihan jawaban karyawan kontrak atau karyawan tetap. Hal ini karena diperlukan kriteria karyawan yang terikat

©2022 Dewi & Savira

secara resmi dengan perusahaan (non *freelance*). Di samping itu, data demografis status karyawan dicantumkan karena Mosadeghrad *et al.* (2008) menyatakan bahwa karyawan yang berstatus tetap (permanen) memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang berstatus kontrak, dan hal tersebut berkaitan dengan intensi *turnover*.

4. Durasi Kerja

   Bagian ini dicantumkan untuk memastikan kriteria partisipan pada penelitian ini. Partisipan akan diberikan pilihan respon durasi kerja <1 tahun, 1-2 tahun, 2-3 tahun, dan 3-4 tahun. Selain itu, bagian ini dicantumkan atas pertimbangan bahwa karyawan yang kurang berpengalaman atau durasi kerja yang lebih singkat akan memiliki niat yang lebih tinggi untuk keluar dari perusahaan karena memiliki level kepuasan kerja yang rendah dan berkaitan dengan intensi *turnover* (Choong, Keh, Tan, & Tan, 2013; Emiroglu *et al.*, 2015; Zhang, 2016).

5. Sektor/Bidang Usaha Tempat Kerja

   Data demografis ini dicantumkan untuk mengetahui persebaran data mengenai sektor/bidang usaha tempat kerja dari partisipan yang terlibat pada penelitian ini. Informasi ini berguna agar data persebaran partisipan terkait sektor/bidang usaha tempat kerja dapat diketahui. Dengan demikian, data pada sampel akan memberikan informasi yang lebih memadai dalam upaya generalisasi hasil penelitian ini pada populasi. Adapun sektor/bidang usaha tempat kerja yang dicantumkan mengacu pada sektor bursa saham di Indonesia yang tertera pada situs Bursa Efek Indonesia (idx.co.id).

Hasil Penelitian

Dalam rangka mengumpulkan data yang dapat membantu peneliti untuk melihat latar belakang dari sasaran partisipan, maka kuesioner demografis diberikan kepada setiap partisipan. Hasil tersebut menyajikan persebaran data demografis yang diperoleh dalam penelitian ini, sebagai berikut.

Tabel 3

Data Demografis Partisipan

Data Demografis	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	139	33.82%
Perempuan	272	66.18%
Tahun Kelahiran		
1980 – 1985	27	6.57%
1986 – 1990	42	10.22%

©2022 Dewi & Savira

Data Demografis	Frekuensi	Persentase
1991 – 1995	135	32.85%
1996 – 2000	207	50.36%
Status Karyawan		
Karyawan Kontrak	219	53.28%
Karyawan Tetap	192	46.72%
Durasi Kerja		
>1 tahun	101	24.57%
1 hingga <2 tahun	119	28.95%
2 hingga <3 tahun	76	18.49%
3 hingga 4 tahun	115	27.98%
Sektor/Bidang Usaha Tempat Kerja		
Industri Barang Konsumsi	26	6.33%
Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi	21	5.11%
Kesehatan	40	9,73%
Keuangan	32	7.79%
Pendidikan	50	12.17%
Perdagangan, Jasa, dan Investasi	72	17.52%
Pertambangan	7	1.70%
Pertanian	10	2.43%
Properti dan Real Estate	8	1.95%
Teknologi	32	7.79%
Lain-lain	113	27.49%

Berdasarkan tabel 3 di atas, diketahui bahwa partisipan dalam penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin perempuan sebanyak 272 orang (66.18%). Kemudian, partisipan penelitian ini didominasi oleh kelahiran tahun 1996 – 2000, yaitu sejumlah 207 orang (50.36%). Jumlah partisipan dengan status karyawan kontrak dan tetap hampir merata, dengan dominasi oleh partisipan yang berstatus karyawan kontrak sebanyak 219 orang (53.28%). Dilihat dari durasi kerja, jumlah partisipan dengan durasi kerja 1 hingga kurang dari 2 tahun adalah partisipan dengan frekuensi terbanyak, yaitu sejumlah 119 orang (28.95%). Sektor lain-lain yang tidak tergolong pada kategori sektor/bidang usaha tempat kerja di Bursa Efek Indonesia merupakan bidang usaha yang mendominasi sektor tempat kerja partisipan, yaitu sebanyak 113 orang (27.49%).

©2022 Dewi & Savira

Tabel 4

Kategorisasi Data Penelitian

Data Penelitian	Rumus	Frekuensi	Persentase
Intensi *Turnover*			
Tinggi	X ≥ 21	98	23.84%
Sedang	15 ≤ X < 21	237	57.66%
Rendah	X < 15	76	18.49%
Keterikatan Kerja			
Tinggi	X ≥ 31,5	271	65.94%
Sedang	22,5 ≤ X < 31,5	109	26.52%
Rendah	X < 22,5	31	7.54%

Berdasarkan tabel 4 di atas, sebagian besar partisipan dalam penelitian ini memiliki tingkat intensi *turnover* yang tergolong sedang (57,66%) dan tingkat keterikatan kerja yang tergolong tinggi (65.94%). Sebelum uji hipotesis, peneliti melakukan uji normalitas dengan *Kolmogorov–Smirnov* untuk mengetahui sebaran/distribusi data yang diperoleh (Santoso, 2010). Berdasarkan hasil uji normalitas, diketahui bahwa intensi *turnover* dan keterikatan kerja memiliki nilai signifikansi (p) sebesar .20. Hal ini berarti nilai signifikansi lebih besar dari .05 (p > .05). Maka, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki distribusi data yang normal. Selain itu, dilakukan pula uji linearitas dan diketahui bahwa intensi *turnover* dan keterikatan kerja memiliki nilai signifikansi (p) sebesar .00. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel intensi *turnover* dan keterikatan kerja dapat dinyatakan memiliki hubungan yang linear karena nilai signifikansi kurang dari .05 (.00 < .05). Uji linearitas dalam penelitian ini juga menggunakan scatter plot dengan pola yang ditunjukkan antara intensi *turnover* dengan keterikatan kerja mengikuti garis lurus secara negatif (kiri atas ke kanan bawah), sehingga dapat dikatakan bahwa data tersebut linear.

Hasil analisis uji hipotesis dengan Pearson Product Moment menunjukkan r = -.63 ; p < .05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan dan kuat antara keterikatan kerja dan intensi *turnover* karena nilai signifikansi (p) kurang dari .05 (.00 < .05) (Sugiyono, 2019). Artinya, semakin tinggi skor partisipan pada variabel keterikatan kerja, maka skor partisipan pada variabel intensi *turnover* akan semakin rendah, dan sebaliknya.

Penelitian ini juga menyajikan analisis tambahan guna memperkaya data hasil penelitian dan menyajikan informasi yang lebih komprehensif terkait hubungan antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi Y. Pada bagian analisis tambahan, peneliti melakukan uji beda tingkat intensi *turnover* berdasarkan data demografis, yakni status karyawan dan durasi kerja. Mosadeghrad, Ferlie, dan Rosenberg (2008) menyatakan bahwa karyawan yang berstatus tetap (permanen) memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang berstatus

©2022 Dewi & Savira

kontrak, dan hal tersebut berkaitan dengan intensi *turnover*. Demikian pula karyawan yang kurang berpengalaman atau durasi kerja yang lebih singkat akan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan lebih tinggi karena karyawan tersebut cenderung memiliki level kepuasan kerja yang rendah dan berkaitan dengan intensi *turnover* (Choong, Keh, Tan, & Tan, 2013; Emiroglu *et al.*, 2015; Zhang, 2016).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, partisipan yang berstatus karyawan kontrak memiliki rata-rata skor intensi *turnover* yang lebih tinggi, yaitu sebesar 18.06. Kemudian, partisipan yang memiliki durasi kerja 2-3 tahun memiliki rata-rata skor intensi *turnover* yang paling tinggi, yaitu sebesar 17.96. Meski demikian, hasil uji beda menunjukkan bahwa $p > .05$ pada kedua data, yakni .08 untuk status karyawan dan .87 untuk durasi kerja. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor intensi *turnover* yang dimiliki oleh kedua kelompok partisipan berdasarkan status karyawan sebagai karyawan kontrak ataupun tetap, maupun keempat kelompok partisipan berdasarkan durasi kerja.

Pembahasan

Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan, diketahui bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover* dengan $r = -.63$; $p < .01$ (Sugiyono, 2019). Oleh karena itu, hipotesis diterima yang berarti semakin tinggi keterikatan kerja, maka akan diikuti dengan semakin rendahnya intensi *turnover* pada karyawan generasi Y, begitu pula sebaliknya.

Dengan korelasi yang signifikan dan negatif, hasil penelitian ini memberikan konfirmasi dan mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa karyawan yang terikat dengan perusahaan memiliki niat atau keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan (Kusumawati *et al.*, 2021; Merissa, 2018; Rumawas, 2021; Wicaksono, 2020). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengangkat mengenai keterikatan kerja dengan intensi *turnover*, yakni hasil penelitian milik Ooi dan Teoh (2021) yang inkoheren dengan hasil penelitian ini. Dalam penelitiannya, Ooi dan Teoh (2021) memaparkan asumsi simpulan penyebab hasil penelitian mereka, bahwa tidak adanya korelasi antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover* disebabkan oleh sebagian besar partisipan penelitiannya memiliki durasi kerja yang pendek, yakni 1-5 tahun durasi kerja sebesar 58.7%. Namun, belum terdapat penelitian empiris mengenai variabel keterikatan kerja dan intensi *turnover* pada pekerja dengan durasi kerja pendek. Maka, penelitian ini menggunakan kriteria durasi kerja yang pendek untuk menjawab hal tersebut, yaitu 0-4 tahun menurut rekomendasi referensi yang dipaparkan oleh Emiroglu *et al.* (2015) dan minimal durasi kerja 6 bulan berdasarkan rekomendasi yang disebutkan oleh Muliawan *et al.* (2009). Penelitian ini telah menegaskan dugaan penyebab hasil penelitian oleh Ooi dan Teoh (2021), bahwa meski durasi kerja partisipan pendek, tetapi tetap terdapat korelasi negatif yang signifikan antara variabel keterikatan kerja dan intensi *turnover*.

©2022 Dewi & Savira

Lebih lanjut, terdapat pula perbedaan dengan hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover*, yakni penelitian yang dilakukan oleh Dandridge *et al.* (2020). Dandridge *et al.* (2020) menyatakan bahwa keterikatan kerja bukanlah prediktor intensi *turnover* karena keterikatan kerja berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku karyawan di tempat kerja, serta karyawan yang kurang terlibat bukan berarti memiliki niat untuk keluar dari perusahaan meskipun tersedianya kesempatan. Namun, Dandridge *et al.* (2020) melakukan pengukuran terhadap keterikatan kerja dengan melihat kesejahteraan di tempat kerja menggunakan alat ukur The Work and Well-Being Survey, sedangkan penelitian ini mengukur langsung keterikatan kerja menggunakan Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9), sehingga diharapkan alat ukur pada penelitian ini dapat menggambarkan secara lebih akurat mengenai keterikatan kerja.

Adapun mayoritas partisipan dalam penelitian ini memiliki tingkat intensi *turnover* yang sedang (237 partisipan atau 57.66%). Hal ini sesuai dengan tingkat intensi *turnover* partisipan penelitian dengan konteks penelitian karyawan generasi Y terdahulu (Merissa, 2018; Pawesti & Wikansari, 2016; Wicaksono, 2020). Kemudian, tingkat keterikatan kerja partisipan pada penelitian ini mayoritas berada pada kategori tinggi (271 partisipan atau setara dengan 65.94%). Hal ini sesuai dengan tingkat keterikatan kerja partisipan penelitian terdahulu (Merissa, 2018; Pri & Zamralita, 2017; Qodariah, 2019).

Hasil data kategorisasi partisipan penelitian ini salah satunya dapat dipengaruhi oleh budaya dan model kepemimpinan. Indonesia merupakan salah satu negara di Asia yang dipengaruhi oleh budaya kolektivis. Budaya kolektivis cenderung mendorong afiliasi kuat dalam kelompok dan mengajarkan nilai-nilai kelompok seperti konformitas dan kebajikan (Hariri, Monypenny, & Prideaux, 2016; Hofstede *et al.*, 2010, dalam DeVito, 2016; Mangundjaya, 2013). Dengan demikian, karyawan akan berusaha terikat dengan pekerjaannya yang ditunjukkan dengan semangat, dedikasi, dan konsentrasi sesuai dengan yang diharapkan di tempat kerja (Perdana, Yuliana, Hartawan, 2020). Indonesia juga termasuk negara dengan budaya penghindaran akan ambiguitas yang tinggi serta preferensi akan kondisi dan situasi yang stabil (Mangundjaya, 2013). Hal ini membuat karyawan cenderung menurunkan keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan baru yang menawarkan ambiguitas yang tinggi. Indonesia juga memiliki aspek budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi (Mangundjaya, 2013). Dengan demikian, peran pemimpin cukup dominan menentukan perilaku kerja karyawan.

Para pemimpin di budaya kolektivis, seperti di Indonesia, cenderung menggunakan model kepemimpinan transformasional (Argadinata, 2020; Bass, 1996 dalam Hariri et al., 2016; Caesar, 2015; Imakulata, 2018; Lubis & Susanti, 2019; Muhtadin, Sumardjoko, & Ali, 2020; Pribadi, 2014; Rahayu, 2018; Sudarji, 2016; Tukiman & Jabar, 2014)). Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri seperti kharismatik, melakukan stimulasi intelektual, memberi inspirasi, dan perhatian secara personal pada karyawan (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan tersebut dapat menstimulasi motivasi karyawan (Bass & Riggio, 2006). Motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja (Sitorus & Kasmiruddin, 2017). Dengan adanya kepuasan kerja, maka keterikatan kerja karyawan terhadap

©2022 Dewi & Savira

perusahaan pun cenderung tinggi dan mereduksi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Adapun model kepemimpinan transformasional telah terbukti secara empiris berhubungan positif terhadap keterikatan kerja, serta berhubungan negatif terhadap intensi *turnover* (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013; Gul *et al.*, 2012; Long *et al.*, 2012; Sitorus & Kasmiruddin, 2017; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Model kepemimpinan ini juga nampak lazim diterapkan di Indonesia. Selain itu, karyawan di negara-negara Asia, termasuk Indonesia, memiliki kecenderungan untuk menghormati pihak otoritas dan berorientasi terhadap organisasi, serta memiliki loyalitas terhadap organisasi sehingga keinginan untuk keluar dari perusahaan cenderung lebih rendah (Wong, Wong, Hui, & Law, 2001).

Hasil dalam data kategorisasi partisipan dapat pula dipengaruhi oleh berbagai faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berbagai faktor yang berpotensi mempengaruhi seperti keadilan dan komitmen organisasi, kesempatan promosi, gaji, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, dan sebagainya (Belete, 2018; Cave *et al.*, 2013; Liu & Chen, 2004; Ozturk *et al.*, 2016; Siew, 2017; Wu & Porsalam, 2011).

Analisis tambahan menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor intensi *turnover* yang dilihat berdasarkan status karyawan dan durasi kerja partisipan. Hal ini berbeda dengan pemaparan oleh beberapa penelitian terdahulu bahwa status karyawan dan durasi kerja berkaitan terhadap intensi *turnover* (Chowdhury, 2015; Emiroglu *et al.*, 2015; Victoria & Olalekan, 2016; Zhang, 2016). Hal ini memberikan konfirmasi bahwa data demografis, secara spesifik yakni status dan durasi kerja, tidak signifikan berkaitan dengan intensi *turnover* jika dibandingkan dengan variabel lain. Adapun prediktor kuat terhadap intensi *turnover* adalah kepuasan kerja, model kepemimpinan, komitmen organisasi, kesempatan promosi, dan variabel lainnya (Alkahtani, 2015; Belete, 2018; Gul *et al.*, 2012; Iyigun & Tamer, 2012; Lambert, 2003; Lin & Chen, 2004; Long *et al.*, 2012; Mobley, 1982; Ozturk *et al.*, 2016; Phayoonpun & Mat, 2014; Perez, 2008; Siew, 2017).

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan dalam upaya mengurangi timbulnya intensi *turnover*. Hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan adalah dengan mengadakan program pelatihan dan membina hubungan kolegial yang baik (Kusumawati *et al.*, 2021; Lawi, 2018). Karyawan pun dapat merefleksikan mengenai kebutuhan di tempat kerja untuk meningkatkan keterikatan kerja yang dimiliki.

Sejauh penelusuran oleh peneliti, penelitian mengenai hubungan antara keterikatan kerja dengan intensi *turnover* lebih banyak diteliti pada partisipan karyawan dengan bidang kerja tertentu (Kusumawati *et al.*, 2021; Rumawas, 2021; Wicaksono, 2020). Meskipun memiliki partisipan penelitian yang berbeda dengan partisipan pada penelitian ini, yakni generasi Y, tetapi hasil penelitian terdahulu selaras dengan hasil penelitian ini. Adapun kekuatan dari penelitian ini adalah partisipan yang terlibat bekerja di bidang atau sektor tempat kerja yang lebih beragam jika dibandingkan penelitian lainnya. Jumlah partisipan yang terlibat tergolong memadai sebab jumlah sampel yang baik dengan total populasi lebih dari 5000 orang adalah 400 sampel (Supratiknya, 2015). Instrumen alat ukur yang digunakan pun

©2022 Dewi & Savira

memiliki beberapa kelebihan, baik pada TIS-6 maupun UWES-9. Kemudian, penelitian ini menegaskan dugaan penyebab hasil penelitian oleh Ooi dan Teoh (2021), sekaligus memperkaya informasi dan pengetahuan untuk memahami isu permasalahan intensi *turnover* pada generasi Y dengan durasi kerja 0-4 tahun yang masih jarang diteliti di Indonesia.

Meskipun penelitian ini memiliki kontribusi dalam memperkaya literatur terkait keterikatan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan generasi Y, namun peneliti menyadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan yang dihadapi selama proses penelitian. Pertama, peneliti hanya dapat melakukan penyebaran kuesioner secara daring karena partisipan penelitian berasal dari domisili yang beragam. Hal ini menyebabkan peneliti kurang mampu melakukan kontrol terhadap pengisian kuesioner oleh partisipan karena para partisipan melakukan pengisian kuesioner secara mandiri, dan peneliti tidak dapat mengetahui kondisi sesungguhnya dari partisipan ketika mengisi kuesioner. Partisipan pun akan cukup kesulitan untuk menanyakan hal yang membingungkan terkait alat ukur dan berpotensi mengurangi kualitas jawaban partisipan.

Kedua, yakni terkait representativitas sampel. Penyebaran kuesioner secara daring menjadikan mayoritas partisipan adalah mereka yang memiliki akses internet yang baik dan memiliki paparan informasi daring yang luas. Partisipan pada penelitian ini juga didominasi oleh tahun kelahiran 1996 – 2000, yakni sejumlah 207 orang (50.36%) yang cenderung lebih aktif dalam menggunakan media sosial. Data tersebut menunjukkan bahwa metode pengambilan sampel yang dilakukan masih terbatas pada populasi dengan karakteristik karyawan generasi Y tahun kelahiran termuda. Peneliti belum mampu menjangkau partisipan dengan tahun kelahiran 1980 sehingga data sampel pada generasi Y tahun kelahiran tertua tidak tergambarkan. Padahal, usia mempengaruhi tingkat intensi *turnover*, dengan individu dengan usia yang lebih matang memiliki tingkat intensi *turnover* yang lebih rendah dibandingkan usia yang lebih muda (Emiroglu *et al.*, 2015).

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara keterikatan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan generasi Y dengan $r = -.63$; $p < 0.01$. Hal ini berarti semakin tinggi nilai keterikatan kerja, maka akan diikuti dengan semakin rendahnya nilai intensi *turnover* pada karyawan generasi Y. Sebaliknya, semakin rendah nilai keterikatan kerja, maka akan diikuti dengan semakin tingginya nilai intensi *turnover* pada karyawan generasi Y.

Terdapat dua hal lain yang ditemukan pada penelitian ini, yaitu hasil kategorisasi skor partisipan dan hasil analisis tambahan. Pertama, terkait hasil kategorisasi dari masing-masing variabel keterikatan kerja dan intensi *turnover*. Dalam penelitian ini, mayoritas partisipan memiliki tingkat intensi *turnover* yang sedang (237 partisipan atau setara dengan 57.66%). Sedangkan, tingkat keterikatan kerja

©2022 Dewi & Savira

partisipan pada penelitian ini mayoritas berada pada kategori tinggi (271 partisipan atau setara dengan 65.94%). Kedua, melalui analisis tambahan ditemukan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor intensi *turnover* yang dilihat berdasarkan status karyawan dan durasi kerja partisipan.

Melalui hasil penelitian ini, karyawan generasi Y dapat merefleksikan kebutuhan agar niat untuk bertahan di perusahaan dapat tumbuh dan menguat. Hal tersebut akan meminimalisir rasa sedih dan berbagai perilaku kontraproduktif berupa menurunnya kinerja karyawan terkait, bahkan mangkir dari pekerjaan akibat tidak terpenuhinya hasil atas dorongan untuk mencari kesempatan pekerjaan baru (Asmara, 2017; Burton *et al.*, 2010; Lee & Mowday, 1987). Perusahaan atau institusi juga dapat berupaya untuk mengurangi timbulnya intensi *turnover* dengan cara meningkatkan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan melalui kegiatan yang menjadikan karyawan terlibat dengan pekerjaan, seperti memfasilitasi program pelatihan, membina hubungan kolegial yang baik dalam perusahaan, dan sebagainya (Kusumawati *et al.*, 2021; Lawi, 2018). Hal-hal tersebut dapat mereduksi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan sehingga manajemen perusahaan dapat berfokus pada tujuan organisasi dibandingkan proses keluar-masuknya karyawan. Selain itu, kondisi finansial dari perusahaan akan lebih terjaga tanpa perlu mengalokasikan ulang biaya untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karyawan.

Penelitian ini mengusulkan empat saran bagi peneliti selanjutnya berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah dipaparkan. Pertama, apabila memungkinkan, peneliti dapat melakukan penyebaran data secara luring sehingga dapat memastikan kondisi partisipan ketika mengisi skala. Kedua, peneliti selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih representatif melalui proporsi sampel yang merata pada data demografis, khususnya tahun kelahiran apabila menggunakan generasi tertentu. Hal tersebut dapat mendukung untuk merepresentasikan kondisi partisipan sesungguhnya terkait konstruk yang diukur mengacu pada data demografi.

Saran ketiga adalah peneliti selanjutnya dapat memfokuskan pada generasi yang akan mendominasi tempat kerja, yaitu generasi Z, sehingga dapat memahami generasi baru yang memasuki dunia kerja. Terakhir, peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang diduga mempengaruhi data deskriptif penelitian ini atau mengeksplorasi secara kualitatif mengenai hal-hal yang mendukung timbulnya intensi *turnover* maupun keterikatan kerja karyawan. Hal tersebut memungkinkan munculnya faktor-faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover* maupun keterikatan kerja.

Daftar Acuan

Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, *10* (12), 152-166. DOI:10.5539/ijbm.v10n12p152

©2022 Dewi & Savira

Arbianingsih, A., Hidayah, N., & Taufiq, T. (2016). Hubungan beban kerja dengan turnover pada perawat di Rumah Sakit Islam Faisal Makassar. *Journal of Islamic Nursing, 1* (1), 11-20. DOI:10.24252/join.v1i1.3515.

Argadinata, H. (2020). Implementasi kepemimpinan transformasional ketua pondok pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan pesantren (studi kasus di Pondok Pesantren Mahasiswa Malang Raya) [Doctoral dissertation, Universitas Negeri Malang].

Asmara, A. P. (2017). Pengaruh turnover intention terhadap kinerja karyawan di rumah sakit bedah surabaya. *Journal Administrasi Kesehatan Indonesia, 5* (2), 123. https://doi.org/10.20473/jaki.v5i2.2017.123-129.

Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29* (6), 1580-1598. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649.

Badan Pusat Statistik. (2018). Statistik gender tematik: Profil generasi milenial indonesia. *Kerjasama Kementrian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dengan Badan Pusat Statistik.*

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22* (3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* Psychology Press.

Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 7* (3). DOI: 10.4172/2169-026X.1000253.

Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablynski, C. J., Mitchell, T. R, & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior, 76* (1), 42 - 51. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006.

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. SA *Journal of Human Resource Management, 11* (1). https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507.

Bursa Efek Indonesia. (t.t). *Daftar saham.* https://www.idx.co.id/data-pasar/data-saham/daftar-saham/.

Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology, 101* (9), 1201 – 1227.

Caesar, B. Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan [Tesis, Universitas Sanata Dharma].

©2022 Dewi & Savira

Cahyana, K. S., & Prahara, S. A. (2020). Work engagement dengan intensi turnover pada karyawan. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, *12* (3), 285 – 294. DOI: 10.15294/intuisi.v12i3.24073.

Cave, A. H., Chung, W. H., & Choi, S. G. (2013). Determining the factors affecting retention of employees in taiwanese electronics' firms-general vs. repatriated employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.*

Choong, Y. O., Keh, C. G., Tan, Y. T., & Tan, C. E. (2013). Impacts of demographic antecedents toward turnover intention amongst academic staff in malaysian private universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences 7* (6), 46 – 54. ISSN 1991-8178.

Chowdhury, F. (2015). Demographic factors impacting employee turnover in the private banking sector of bangladesh. *International Journal of Business and Management Invention*, *4*, 46-54.

Dale Carnegie. (2017, Desember). *Hanya 25% millennials yang setia kepada perusahaan.* https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/hanya-25-persen-millennials-yang-setia-kepada-perusahaan/.

Dandridge, Y. E., Simmons, B. D., & Campbell, D. G. (2020). Predictor of turnover intention of registered nurses, job satisfaction or work engagement. *International Journal of Applied Management and Technology*, *19* (1), 87 – 96. https://doi.org/10.5590/IJMAT.2020.19.1.07.

Deloitte Indonesia Perspective. (2019, September). Generasi milenial dalam industri 4.0: Berkah bagi sumber daya manusia indonesia atau ancaman?. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf.

Deloitte Millenial Survey. (2018). Millennials disappointed in business uprepared for industry 4.0. 15 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf.

DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book (14th edition)*. Pearson Ed.

Emiroglu, B. D., Akova, O., & Tanriverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in istanbul. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 207*, 385 – 397. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.10.108.

Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal, 34* (6), 209-223. DOI:10.1108/LODJ-10-2011-0110.

Ghandi, P., Hejazi, E., & Ghandi, N. (2017). A study on the relationship between resilience and turnover intention: with an emphasis on the mediating roles of job satisfaction and job stress. *Bull. Soc. R. Sci. Liege*, *86*, 189-200. DOI: 10.25518/0037-9565.6659.

©2022 Dewi & Savira

Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*.

Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2016). Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature?. *School Leadership & Management*, *36* (1), 41 – 62.

Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M. N., & Islam, S. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of Generation Y: Revisiting the long-standing problems from 20Th to 21St century. *International Journal of Entrepreneurship*, *23* (2), 1-16.

Hermawan, I. P. D., Hartika, L. D., Simarmata, N. (2017). Hubungan work engagement dengan turnover intention: Studi pada karyawan PT. X. *Jurnal Psikologi Mandala, 1* (2), 16 – 22.

Hindiarto, F. (2017). Menguji konsistensi korelasi job satisfaction dengan intensi turnover: Studi meta-analisis. *Buletin Psikologi, 25* (2), 99 – 113. https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.18203.

Imakulata, M. (2018). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di alexs salon darmo park surabaya. *Agora*, *6* (2).

International Test Commission. (2017). *ITC guidelines for translating and adapting tests* (*2nd ed.*). https://www.intestcom.org.

Ivanovic, T., Ivancevic, S., & Maricic, M. (2020). The relationship between recruiter burnout, work engagement and turnover intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics, 31* (2), 197 – 210. https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100.

Iyigun, O. & Tamer, I. (2012). The impact of perceived organizational justice on turnover intention: Evidence from an international electronic chain store operating in turkey. *Journal of Organizational Psychology*, *6* (1), 5 – 16.

Jaros, S.J., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academic Management Journal*, *36* (5), 951–995. http://dx.doi.org/10.2307/256642.

Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2016). Milenial. Tersedia di Kamus Besar Bahasa Indonesia. kbbi.kemdikbud.go.id/entri/milenial.

Krisbiyanto, N. (2013). *Generasi y kurang loyal terhadap perusahaan?*. http://www.portalhr.com/komunitas/opini/generasi-y-kurang-loyal-terhadap-perusahaan/.

Kristiana, I. F., Fajrianthi, & Purwono, U. (2018). Analisis rasch dalam utrecht work engagement scale-9 (uwes-9) versi bahasa indonesia. *Jurnal Psikologi, 17* (2), 204 – 217.

©2022 Dewi & Savira

Kusumawati, E., Sofiah, D., Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat intensi turnover pada karyawan generasi milenial dan generasi z. *Jurnal Penelitian Psikologi*, *2* (2), 100 – 111.

Lambert, L. (2003). Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership. *School Leadership and Management*, *23* (4), 421 – 430. DOI:10.1080/1363243032000150953.

Lawi, A. (2018). Strategi peningkatan employee engagement sebagai upaya menciptakan kinerja perusahaan yang berkelanjutan. *Open Journal System, 1* (1). E-ISSN: 2621-9441.

Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, *30* (4), 721 – 743. https://doi.org/10.5465/256157.

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, Work engagement: A handbook of essential theory and research (pp. 1–9). *Psychology Press*.

Lestari, D. & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement, and turnover intention: Experience from y generation employees. *Management Science Letters*, 165 - 170. DOI:10.5267/j.msl.2020.8.019.

Lin, C. P. & Chen, M. F. (2004). Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review*, *9* (3), 519 - 538.

Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., Liu, X., Li, L., Duan, X., Li, G., Lou, F., Jia, X., Fan, L., Sun, T., & Ni, X. (2018). Workplace violence, job satisfaction, burnout, perceived organizational support and their effects on turnover intention among chinese nurses in tertiary hospitals: A cross-sectional study. *BMJ Open*, *8* (6). 1 - 11. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-019525.

Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a malaysian college. *World Applied Science Journal, 19* (4), 575 - 581.

Lubis, A. Y. O., & Susanti, F. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan (Studi pada PT Japfa Comfeed Indonesia (JCI) Tbk devisi Fam 1. https://doi.org/10.31227/osf.io/7tbrg.

McBain, R. (2006). Employee engagement - the emergence of a new construct?. *Henley Manager Update*, *17* (4).

Mangundjaya, W. L. H. (2013). Is there cultural change in the national cultures of Indonesia? International Association for CrossCultural Psychology Conferences, 59–68.

Media Indonesia. (2018, Oktober). Survei: Hanya 32% karyawan di Indonesia merasa atasannya selalu jujur. https://mediaindonesia.com/humaniora/191403/survei-hanya-32-karyawan-di-indonesia-merasa-atasannya-selalu-jujur.

©2022 Dewi & Savira

Merissa, B. (2018). Pengaruh work engagement terhadap turnover intention melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi pada pt lotte shopping indonesia sidoarjo. *Agora, 6* (1).

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control.* Addison Wesley Publishing Company, New York.

Mobley, W. H. (1986). Pergantian karyawan: Sebab akibat dan pengendaliannya. *Pustaka Binaman Pressindo.*

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63* (4), 408 – 414.

Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, *21* (4), 211 – 27.

Muhtadin, M., Sumardjoko, B., & Ali, M. (2020). Implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan (Studi kasus kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 2 Surakarta dan SMP IT Daarul Hidayah Sukoharjo Tahun 2019-2020) [Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta].

Muliawan, A.D., Green, P.F., & Robb, D.A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, *10* (3), 117 – 136. http://dx.doi.org/10.1016/j.accinf.2009.03.001.

Nindyati, A. D. (2017). Pemaknaan loyalitas karyawan pada generasi x dan y (studi pada karyawan di indonesia). *Journal of Psychology Science and Profesion (JPSP), 1* (1). DOI: 10.24198/jpsp.v1i3.15230.

Ooi, T. P. & Teoh, K. B. (2021). Factors affecting the turnover intention among employees in penang manufacturing industry. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*, *1* (1), 29 – 40. https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i1.379.

Ozturk, M., Eryesil, K. & Beduk, A. (2016). The effect of organizational justice on organizational cynicism and turnover intention: a research on the banking sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (12), 543 – 551.

Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on *work engagement* among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, *31* (4), 1195-1202. DOI:10.1016/j.ijhm.2012.02.007.

Pawesti, R., & Wikansari, R. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover karyawan di Indonesia. *Jurnal Ecopsy, 3* (2). http://dx.doi.org/10.20527/ecopsy.v3i2.2649.

Perdana, R.C., Yuliana, A., & Hartawan, D. (2020). Pendekatan kepemimpinan lintas budaya dan antar negara di asia dan barat. *Niagawan, 9* (3), 248 - 255. https://doi.org/10.24114/niaga.v9i3.19762.

Perez, M. (2008). Turnover intent. [Tesis diploma, University of Zurich].

©2022 Dewi & Savira

Phayoonpun, T. & Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: The mediation role or job satisfaction. *International Postgraduate Business Journal*, *6* (2), 1 – 21.

Pri, R., Zamralita. (2017). Gambaran work engagement pada karyawan di PT EG (Manufacturing industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni, 1* (2), 295-303. http://dx.doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981.

Pribadi, S. C. (2014). Implementasi kepemimpinan transformasional di SD muhammadiyah 4 surabaya. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, *3* (3), 56 - 65.

Priherdityo, E. (2016, Desember). Milenial, generasi kutu loncat pengubah gaya kerja. CNN Indonesia. https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20161215174236-277-179907/milenial-generasi-kutu-loncat-pengubah-gaya-kerja.

Qodariah, Q. (2019). Analisis deskripsi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan: Ability (A), effort (E), support (S) PT Surveyor Indonesia. *Stability: Journal of Management and Business*, *2* (1), 53-64. https://doi.org/10.26877/sta.v2i1.4033.

Rahayu, R. S. (2018). Implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar negeri. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, *2* (3), 192 - 201.

Rumawas, W. (2021) . Talent management practices on employee turnover intention. *Journal of Theory and Applied Management*, *14* (3). DOI: 10.20473/jmtt.v14i3.29433.

Sanchez, A. M., Schaufeli, W., Salanova, M., Cifre, E., & Sonnenschein, M. (2011). Enjoyment and absorption: An electronic diary study on daily flow patterns. *Work & Stress, 25* (1), 75 – 92. https://doi.org/10.1080/02678373.2011.565619.

Santoso, A. (2010). *Statistik untuk psikologi: Dari blog menjadi buku.* Universitas Sanata Dharma.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66* (4), 701 – 716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471.

Schaufeli, W., Salanova, M., Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness, 3*, 71 - 92.

Schawbel, D. (2011). Who's at fault for high gen-y turnover?. Forbes. https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/11/22/whos-at-fault-for-high-gen-y-turnover/?sh=41ad6a547d98.

Siew, K. (2017). Analysis of the relationship between leadership styles and turnover intention within small medium enterprise in malaysia. *Journal of Arts & Social Science, 1* (1), 1 – 11.

Sitorus, M. A. M., & Kasmiruddin (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (studi pada hotel ratu mayang garden pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*, *4* (2), 1 - 10.

©2022 Dewi & Savira

Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millenial generation. Journal of Bussiness Diversity, 15 (1), 39 – 47.

Smith, B. & Rutigliano, T. (2002, Februari). The truth about turnover. *Gallup*. https://news.gallup.com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx. Sudarji, N. T. (2016). Analisis penerapan kepemimpinan transformasional pada pt. wonojoyo prima mandiri tulungagung. *Agora*, *4* (2), 76 - 82.

Sugiyono. (2019). *Statistika untuk penelitian.* Alfabeta

Supratiknya, A. (2015). *Metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif dalam psikologi.* Sanata Dharma University Press. ISBN: 978-602-9187-97-7.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22* (1), 121 – 131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46* (2), 259 – 293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.

Tews, M. J., Michel, J. W., & Bartlett, A. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *19* (1), 105 - 114. https://doi.org/10.1177/1548051811431828.

Tukiman, T., & Jabar, C. S. A. (2014). Implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di sd kanisius sengkan kabupaten sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *2* (1), 121 - 134.

Victoria, O. A. & Olalekan, U. (2016). *Effects of demographic factors on employees intention to leave in selected private universities in southwest. Babcock University Publication Portal.*

Wicaksono, R. S. (2020). Work engagement sebagai prediktor turnover intention pada karyawan generasi millennial di pt tri-wall indonesia. *Acta Psychologia*, *2* (1), 55 – 62.

Wong, C. S., Wong, Y. T., Hui, C., & Law, K. S. (2001). The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing employees in chinese societies. *Journal of World Business*, *36*(3), 326-340. https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00058-X.

Wu, X. & Polsaram, P. (2011). Factors influencing employee turnover intention: The case of retail industry in bangkok. *University of the Thailand.*

Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An international journal*, *48* (1), 1 - 7. https://doi.org/10.2224/sbp.8609.

Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Suistanability Studies*, *4*, 85 – 91. http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010.

©2022 Dewi & Savira

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, *34* (5), 590 - 619. DOI:10.1177/1059601108331242.

©2022 Dewi & Savira