

Stres Kerja, Keterlibatan Kerja dan Intensi *Turnover* pada Generasi Milenial

Taufik Achmad Dwi Putro¹, Nabella Ajeng Prameswari², Oom Qomariyah³

^{1,2,3} Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada

¹⁾ email: taufik.achmad@ugm.ac.id

²⁾ email: nabellaap14@gmail.com

³⁾ email: oom.qomariyah@mail.ugm.ac.id

Abstract. *This study aims to examine the role of work stress and job involvement towards turnover intention in millennial generation employees. This is a quantitative research. Stress Diagnostic Survey, Work Engagement Scale and Turnover Intention Scale were used to obtain the data. There are 100 subjects and the data were obtained through online surveys. Data were analyzed using multiple regression techniques. The result showed that the value of $F=35.116$ and $p=0.000$ ($p<0.01$). This means that work stress and job involvement play a significant role in turnover intention in millennial generation employees. The coefficient of determination (R^2) is 0.42, which means that the effective contribution of work stress and job involvement in millennial generation turnover intention is 42%. Work stress and job involvement partially also plays a significant influence on the intention turnover in the millennial generation. The relationship of work stress with the turnover intention is positive while the relationship of job involvement with intention of millennial generation Y turnover is negative. Based on the results of this study, there are strong suggestions for companies that have millennial generation as their employees to provide flexibility and comfort and increase their involvement to reduce the intention turnover.*

Keywords: *work stress, job involvement, turnover intention, millennial generation employees*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran stres kerja dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. *Stress Diagnostic Survey*, Skala Keterlibatan Kerja, dan Skala Intensi *Turnover* digunakan untuk mendapatkan data yang berasal dari 100 orang subjek melalui survei *online*. Data kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai $F = 35,116$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hal ini berarti bahwa stres kerja dan keterlibatan kerja memainkan peran penting terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,42, yang berarti bahwa kontribusi efektif stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama terhadap intensi *turnover* generasi milenial sebesar 42%. Stres kerja dan keterlibatan kerja secara parsial juga memainkan peran yang signifikan terhadap intensi *turnover* pada generasi milenial. Hubungan stres kerja dengan intensi *turnover* bersifat positif sedangkan hubungan keterlibatan kerja dengan intensi *turnover* bersifat negatif. Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat saran kuat bagi perusahaan yang memiliki karyawan generasi milenial untuk memberikan fleksibilitas dan kenyamanan serta meningkatkan keterlibatan karyawan mereka untuk mengurangi tingginya intensi *turnover* yang rawan muncul.

Kata kunci: stres kerja, keterlibatan kerja, intensi *turnover*, karyawan generasi milenial

Submitted: 15 April 2020

Revision: 19 Juni 2020

Accepted: 20 Juli 2020

PENDAHULUAN

Turnover merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan yang akan menimbulkan banyak kerugian apabila terjadi secara terus-menerus. Perusahaan akan mengalami kerugian dalam bentuk waktu, moral dan material sebanyak 33% dari nilai gaji karyawan ketika karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut (Hall, 2019). Riani dan Betty (2005) menyatakan dampak-dampak negatif dari *turnover*, yaitu peningkatan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam rangka rekrutmen karyawan baru, penurunan prestasi perusahaan, dan peningkatan beban kerja pada karyawan lain yang masih tinggal di perusahaan tersebut. Dengan demikian, perusahaan akan melakukan beragam cara untuk mempertahankan karyawan mereka. *Turnover* saat ini juga menjadi isu serius bagi perusahaan di Indonesia. Tower Watson (2013) menulis bahwa banyak perusahaan di Indonesia melaporkan tingkat *turnover* dua kali lebih tinggi dari tingkat rata-rata global untuk *voluntary turnover*, serta 64 % lebih tinggi dibanding negara-negara ekonomi berkembang lainnya di kawasan Asia Pasifik.

Kajian terkait fenomena *turnover* dapat dilakukan pada dua level, yaitu level organisasi, yang berfokus pada perilaku *turnover*, dan level individual yang lebih berfokus pada intensi *turnover* (Cho & Lewis, 2011). Intensi *turnover* adalah niat karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan atau berpindah ke perusahaan lain (Jex & Britt, 2008). Mobley, Horner, dan Hollingsworth (1978) menyatakan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan yang dimiliki oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat bekerja saat ini dan kecenderungan tersebut mengarah pada perilaku *turnover*.

Surat kabar internasional The Economist (2018), merilis hasil survei yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2017 menunjukkan bahwa hampir setengah dari seluruh populasi karyawan di Amerika memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Adapun hasil survei yang telah dilakukan oleh Marketeers, salah satu *website* berita yang berfokus pada bidang bisnis dan marketing di Indonesia menunjukkan hanya sebanyak 25% karyawan generasi milenial yang loyal dan terlibat sepenuhnya dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini cukup mengkhawatirkan mengingat populasi generasi

milenial sebagai usia produktif mengalami peningkatan jumlah yang semakin besar (Triwijanarko, 2015). Situasi menjadi lebih berat bagi perusahaan karena menurut survei yang dilakukan oleh *Career Business Leader Mercer Indonesia* menunjukkan bahwa satu dari empat karyawan yang pindah merupakan talenta terbaik yang dimiliki oleh perusahaan (Kompas.com, 2018).

Perkembangan generasi milenial dalam angkatan kerja di Indonesia sesuai data yang diperoleh dari Statistik Gender Tematik, menunjukkan bahwa sekitar 50,36% dari seluruh jumlah penduduk usia produktif diantaranya adalah generasi milenial (Yembise & Suhariyanto, 2018). Generasi milenial atau generasi Y (gen Y) merupakan generasi yang memiliki tahun kelahiran antara 1980-2000 atau berusia 19 tahun hingga 39 tahun (Stafford & Griffis, 2008). Saat ini generasi milenial berada di usia yang produktif sehingga mereka memegang kendali atas roda pembangunan khususnya dalam bidang perekonomian.

Generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya di tempat kerja. Mereka merasa tidak perlu untuk bekerja keras dan mengejar jabatan. Mereka cenderung memiliki fleksibilitas kerja (Lyons, 2012). Selain itu, generasi milenial juga memiliki beberapa karakteristik lain, diantaranya merupakan generasi yang multikultural, percaya diri, dan juga cerdas dalam teknologi (Erickson, 2008). Generasi milenial merupakan generasi yang peduli dengan perkembangan teknologi. Hal ini mengakibatkan mereka akan aktif dalam mencoba hal-hal baru dalam bekerja. Apabila perusahaan dirasa tidak dapat memberikan wadah yang tepat untuk ide-ide kreatif yang mereka miliki, mereka akan cenderung merasa tidak puas dan memunculkan intensi *turnover* (Oktariani, Hubeis, & Sukandar, 2016; Nurhasan, 2017).

Keberadaan generasi milenial di tempat kerja tidak terlepas dari fenomena *turnover* (Pertwi, 2018). Fenomena pekerja yang sering berpindah-pindah pekerjaan disebut dengan *The Grasshopper Phenomenon* atau yang dikenal dengan istilah 'kutu loncat' (Yuliawan & Himam, 2007). Karyawan generasi milenial melakukan *turnover* karena merasa tidak terpenuhinya kebutuhan di tempat kerja, kompensasi yang tidak sesuai ekspektasi, lingkungan kerja yang tidak ramah,

dan tidak menerima bantuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan (Schaefer, 2017).

Intensi *turnover* dapat disebabkan oleh beberapa faktor mulai dari keadilan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan stres kerja (Sutanto & Gunawan, 2013; Zulistiawan, 2014). Stres kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan intensi *turnover* pada karyawan (Jha, 2009). Stres kerja merupakan respon adaptif yang dimoderasi oleh perbedaan individu dan merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi atau kejadian di lingkungan individu yang dapat memberikan tuntutan berlebihan pada psikis dan fisik individu (Ivancevich & Matteson, 1980). Stres kerja bisa dipandang baik secara positif (*eustress*) dan negatif (*distress*). Stres secara negatif dapat menghambat kinerja dan produktivitas seseorang sehingga menimbulkan emosi negatif dan tekanan ketika sedang bekerja (Monat & Lazarus, 1985). Stres kerja ditandai dengan menurunnya konsentrasi individu, menjadi lebih sensitif terhadap kritik dan juga ketidakmampuan dalam mengambil keputusan secara efektif (Sarafino & Smith, 2011).

Karyawan generasi milenial mencari keleluasaan dalam bekerja sehingga perusahaan perlu untuk menyediakan jam kerja yang fleksibel dan pengawasan yang memadai. Dengan demikian, karyawan akan lebih merasa memiliki kontrol atas karir mereka dan juga merasa nyaman dalam bekerja (Lu & Gursoy, 2016). Ketika perusahaan tidak memfasilitasi keleluasaan dalam bekerja, maka karyawan cenderung merasa tidak puas (Nurhasan, 2017). Ketidakpuasan tersebut dapat meningkat karena stres kerja yang tinggi. Idris (2013) juga menambahkan bahwa ketidakpuasan dalam bekerja dapat menurunkan komitmen karyawan. Hal ini kemudian dikaitkan dengan sejumlah dampak negatif di perusahaan, salah satunya adalah intensi *turnover* (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2013).

Selain stres kerja, variabel lain yang juga penting dalam memprediksi kondisi organisasi seperti *turnover* pada karyawan salah satunya adalah keterlibatan kerja (Keller, 1997; Diefendor dkk., 2002). Keterlibatan kerja menjadi elemen penting dalam meningkatkan produktivitas kerja seseorang (Habir & Larasati, 1999; Khan, 2011). Keterlibatan kerja adalah sejauh mana seseorang melibatkan internalisasi nilai-nilai dan pentingnya pekerjaan dalam kehidupan karyawan (Sinding &

Waldstrom, 2014; Kreitner & Kinicki, 2010). Menurut Davis & Newstrom (1989), keterlibatan kerja adalah menjadikan pekerjaan sebagai inti dari kehidupan seseorang dan bersedia menggunakan sebagian besar waktu dan energi untuk bekerja. Di sisi lain, seseorang yang memiliki internalisasi nilai-nilai pada pekerjaan atau mementingkan pekerjaannya tidak akan melakukan *turnover* (Diefendor dkk., 2002).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran stres kerja dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Hipotesis pada penelitian ini yaitu stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berperan dalam memprediksi intensi *turnover* karyawan generasi milenial.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang mengukur tiga variabel yaitu intensi *turnover* sebagai variabel dependen serta stres kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel independen. Intensi *turnover* merupakan hasil evaluasi individu tentang kelanjutan hubungan kerja mereka dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk keluar dari perusahaan yang dilakukan secara sadar dan disengaja. Stres kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan keadaan individu yang menimbulkan respon fisik dan psikologis di luar keadaan normal dipengaruhi oleh karakteristik individu, yang meliputi aspek ambiguitas peran, konflik peran, kelebihan peran kerja secara kuantitatif, kelebihan peran kerja secara kualitatif, dan kekhawatiran pengembangan karir. Keterlibatan kerja adalah proses identifikasi psikologis terhadap pekerjaan yang dianggap sebagai potensi untuk memuaskan kebutuhan dasar dan ekspektasinya.

Penelitian ini menggunakan tiga alat ukur yaitu Skala Intensi *Turnover* (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978), *Stress Diagnostic Survey* (SDS) (Ivancevich & Matteson, 1980), dan Skala Keterlibatan Kerja (Kanungo, 1982). Skala Intensi *Turnover* (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978) memiliki tiga aspek yakni berpikir untuk keluar, intensi untuk mencari pekerjaan lain, dan intensi keluar dari pekerjaan. Skala ini memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0.922 dengan jumlah aitem sebanyak 30 butir.

Adapun SDS yang disusun berdasarkan teori Ivancevich & Matteson (1980) memiliki enam aspek, yaitu ambiguitas peran, konflik peran, kelebihan peran kerja secara kuantitatif, kelebihan peran kerja secara kualitatif, kekhawatiran pengembangan karir, dan tanggung jawab atas peran orang lain. Koefisien reliabilitas SDS sebesar 0.924 dengan jumlah aitem sebanyak 30 butir. Skala keterlibatan kerja disusun berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Kanungo (1982) dan telah diadaptasi oleh Domino (2004). Skala ini memiliki tiga aspek yakni, keterlibatan emosional dengan pekerjaan, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan kesiapan dalam menghadapi tugas. Koefisien reliabilitas skala ini sebesar 0.760 dengan jumlah aitem sebanyak 21 butir.

Penelitian ini menggunakan teknik *non-randomized purposive sampling* atau pemilihan sekelompok partisipan yang didasarkan pada ciri atau sifat tertentu. Kriteria partisipan dalam penelitian ini yakni karyawan dengan status karyawan tetap, lahir pada tahun 1980-2000, telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut, dan bekerja di perusahaan baik milik negara maupun swasta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Alat yang digunakan dalam mengumpulkan data berupa kuesioner *online* yang dititipkan kepada pimpinan perusahaan untuk diberikan kepada karyawan yang sesuai dengan kriteria subjek penelitian.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda. Hal ini dilakukan untuk mengetahui peran kedua variabel independen terhadap variabel dependen dan mengetahui seberapa besar sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel independen tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 100 orang karyawan sebagai partisipan. Tabel 1 memperlihatkan persentase partisipan berdasarkan rentang usia. Dari tabel tersebut terlihat bahwa karyawan yang paling banyak berada di rentang usia 24-27 tahun dengan jumlah 44 partisipan. Sebaliknya, karyawan yang berada pada usia 32-35 tahun

sebagai partisipan penelitian ini hanya berjumlah 3 orang, jumlah yang paling sedikit dari rentang usia lainnya.

Tabel 1. Persentase Usia Partisipan

| Usia (tahun) | Jumlah | Persentase |
|--------------|--------|------------|
| 19-23 | 36 | 36% |
| 24-27 | 44 | 44% |
| 28-31 | 13 | 13% |
| 32-35 | 3 | 3% |
| 36-39 | 4 | 4% |
| Total | 100 | 100% |

Sebaran partisipan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat di Tabel 2. Jumlah partisipan laki-laki sedikit lebih banyak dibandingkan dengan partisipan perempuan.

Tabel 2. Persentase Jenis Kelamin Partisipan

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|------------|-------------|
| Laki-laki | 51 | 51% |
| Perempuan | 49 | 49% |
| Total | 100 | 100% |

Masa kerja dari partisipan juga cukup beragam, mulai dari 1 hingga 15 tahun. Tabel 3 memperlihatkan persentase rentang masa kerja partisipan. Terlihat bahwa mayoritas partisipan baru bekerja selama 1-5 tahun di perusahaan tersebut, yakni sebanyak 91% dari seluruh partisipan.

Tabel 3. Persentase Masa Kerja Partisipan

| Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|--------------|------------|-------------|
| 1-5 tahun | 91 | 91% |
| 6-10 tahun | 6 | 6% |
| 11-15 tahun | 3 | 3% |
| Total | 100 | 100% |

Data hasil penelitian kemudian diolah dengan membandingkan skor hipotetik dan skor empirik. Skor hipotetik merupakan skor yang dapat diperoleh dari alat ukur yang digunakan. Adapun skor empirik merupakan skor yang diperoleh dari data yang sudah dikumpulkan. Skor hipotetik dan skor empirik meliputi skor minimum (X_{min}), skor maksimum (X_{max}), *mean* (M), dan standar deviasi (SD) dari setiap variabel. Deskripsi data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Deskripsi Data Variabel Penelitian

| Variabel | Skor Hipotetik | | | | Skor Empirik | | | |
|-------------------------|----------------|-----|------|------|--------------|-----|-------|--------|
| | Min | Max | Mean | SD | Min | Max | Mean | SD |
| Stres Kerja | 26 | 182 | 104 | 26 | 26 | 173 | 90.40 | 27.476 |
| Keterlibatan Kerja | 21 | 84 | 52.5 | 10.5 | 43 | 84 | 63.39 | 8.53 |
| Intensi <i>Turnover</i> | 29 | 145 | 87 | 19.3 | 42 | 137 | 86.91 | 20.336 |

Tabel di atas menunjukkan bahwa skor rerata empirik variabel stres kerja (90.40) lebih rendah dibandingkan dengan rerata skor hipotetik stres kerja (104). Hal ini menunjukkan bahwa partisipan penelitian ini memiliki stres kerja yang lebih rendah daripada asumsi hipotetik. Adapun skor rerata empirik keterlibatan kerja (63.39) lebih tinggi dibandingkan dengan skor rerata hipotetik keterlibatan kerja (52.5) yang berarti bahwa partisipan penelitian ini memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi daripada asumsi hipotetik. Skor rerata empirik intensi *turnover* (86.91) lebih rendah dibandingkan skor rerata hipotetik intensi *turnover* (87). Hal ini berarti bahwa tingkat intensi *turnover* partisipan penelitian ini lebih rendah daripada asumsi hipotetik.

Tabel 5. Norma Kategorisasi Lima Jenjang

| Kategori | Rentang Skor |
|---------------|--|
| Sangat Rendah | $x \leq (\mu - 1,5\sigma)$ |
| Rendah | $(\mu - 1,5\sigma) < x \leq (\mu - 0,5\sigma)$ |
| Sedang | $(\mu - 1,5\sigma) < x \leq (\mu - 0,5\sigma)$ |
| Tinggi | $(\mu + 0,5\sigma) < x \leq (\mu + 1,5\sigma)$ |
| Sangat Tinggi | $x > (\mu + 1,5\sigma)$ |

x: skor subjek; μ : mean hipotetik; σ : SD hipotetik

Data penelitian yang diperoleh kemudian juga dikategorisasikan sesuai norma kategorisasi lima jenjang pada Tabel 5 di atas. Kategorisasi data dilakukan dengan kategorisasi jenjang atau ordinal, yaitu dengan cara mengelompokkan data penelitian menjadi jenjang atau tingkat tertentu berdasarkan atribur yang diukur (Azwar, 2012).

Hasil kategorisasi data pada variabel stres kerja dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Hasil Kategorisasi Skor Stres Kerja

| Kategori | Rentang Skor | Frekuensi |
|---------------|--------------------|------------|
| Sangat Rendah | $x \leq 65$ | 20 |
| Rendah | $65 < x \leq 91$ | 29 |
| Sedang | $91 < x \leq 117$ | 36 |
| Tinggi | $117 < x \leq 143$ | 13 |
| Sangat Tinggi | $x > 143$ | 2 |
| Total | | 100 |

Berdasarkan hasil kategorisasi skor stres kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas partisipan berada pada kategorisasi sedang sehingga partisipan memiliki tingkat stres kerja yang sedang.

Hasil kategorisasi data pada variabel keterlibatan kerja dapat dilihat pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7. Hasil Kategorisasi Skor Keterlibatan Kerja

| Kategori | Rentang Skor | Frekuensi |
|---------------|------------------------|------------|
| Sangat Rendah | $x \leq 36.75$ | 2 |
| Rendah | $36.75 < x \leq 47.25$ | 6 |
| Sedang | $47.25 < x \leq 57.75$ | 6 |
| Tinggi | $57.75 < x \leq 68.25$ | 7 |
| Sangat Tinggi | $x > 68.25$ | 79 |
| Total | | 100 |

Berdasarkan hasil kategorisasi skor keterlibatan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas partisipan berada pada kategorisasi sangat tinggi sehingga partisipan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang sangat tinggi.

Hasil kategorisasi data pada variabel intensi *turnover* dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Hasil Kategorisasi Skor Intensitas Turnover

| Kategori | Rentang Skor | Frekuensi |
|---------------|-------------------------|------------|
| Sangat Rendah | $x \leq 58.05$ | 8 |
| Rendah | $58.05 < x \leq 77.35$ | 23 |
| Sedang | $77.35 < x \leq 96.65$ | 39 |
| Tinggi | $96.65 < x \leq 115.95$ | 22 |
| Sangat Tinggi | $x > 115.95$ | 8 |
| Total | | 100 |

Berdasarkan hasil kategorisasi skor intensi *turnover* di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas partisipan berada pada kategori sedang sehingga partisipan memiliki tingkat intensi *turnover* sedang.

Uji hipotesis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi ganda. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui peran stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Selain itu, analisis regresi juga digunakan untuk mengetahui besar sumbangan efektif variabel independen dalam memprediksi variabel dependen.

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda, diperoleh nilai $F=35.116$ pada taraf signifikansi $p < 0.01$. Hal ini berarti bahwa stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berperan secara signifikan dalam memprediksi intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima. Koefisien determinasi (R^2) menjelaskan kemampuan variabel prediktor dalam memprediksi variabel kriteria. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.42 yang berarti besar sumbangan efektif stres kerja dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada karyawan

generasi milenial sebesar 42% sedangkan 58% faktor lain di luar penelitian ini. prediktor intensi *turnover* berasal dari faktor-

Tabel 9. Koefisien Regresi Berganda

| Model | Unstandardized Coefficient | | t | sig. |
|--------------------|----------------------------|------------|--------|------|
| | B | Std. Error | | |
| (Constant) | 125.314 | 15.965 | 7.849 | .000 |
| Stres Kerja | .266 | .062 | 4.261 | .000 |
| Keterlibatan Kerja | -.986 | .201 | -4.898 | .000 |

Tabel 9 di atas menunjukkan koefisien regresi berganda pada masing-masing variabel independen yaitu stres kerja dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial beserta hasil uji t. Uji t digunakan untuk melihat peran masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (terpisah). Berdasarkan hasil uji t, ditemukan bahwa masing-masing variabel independen yaitu stres kerja ($t=4.261$, $p<0.01$) dan keterlibatan kerja ($t=-4.898$, $p<0.01$) memiliki peran secara signifikan pada intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial.

Hasil ini menunjukkan bahwa apabila dianalisis secara parsial, kedua variabel independen ini memiliki peran yang signifikan dalam memprediksi intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Koefisien regresi dari keterlibatan kerja menunjukkan tanda negatif yang berarti bahwa adanya hubungan negatif antara keterlibatan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial.

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$\text{Intensi turnover} = 125.314 + 0.266 \text{ stres kerja} + (-0.986) \text{ keterlibatan kerja}$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa setiap 1 poin kenaikan stres kerja akan meningkatkan intensi *turnover* sebesar 0.266 poin. Adapun setiap 1 poin kenaikan keterlibatan kerja akan menurunkan intensi *turnover* sebesar 0.986 poin.

Berdasarkan hasil uji regresi diatas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama maupun parsial memiliki peran yang signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Hanya

saja hubungan stres kerja memiliki sifat yang berbeda dengan keterlibatan kerja pada intensi *turnover*. Stres kerja memiliki hubungan positif pada intensi *turnover* generasi milenial sedangkan keterlibatan kerja memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover* generasi milenial.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa stres kerja berperan terhadap intensi *turnover* (Yulianti & Mesta, 2015; Kafashpoor dkk., 2014). Begitu pula dengan hubungan stres kerja dengan intensi *turnover* yang bersifat positif sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2011; Sewwandi & Perere, 2016; Naufal & Prasetio, 2017; Ahn & Chaoyu, 2019). Semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin tinggi pula intensi *turnover* yang dimiliki begitupun sebaliknya, semakin rendah stres kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin rendah pula intensi *turnover* yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kurniawaty, Ramly, dan Ramlawati (2019) bahwa stres kerja dapat memicu munculnya intensi *turnover*.

Penelitian ini fokus pada subjek yang merupakan karyawan dari generasi milenial. Karyawan generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi lain. Stresor yang dapat memicu munculnya stres kerja pada karyawan generasi milenial yang mungkin tidak dimiliki oleh generasi lainnya adalah kekhawatiran terkait pengembangan karir (Bean, 2016). Hal ini sesuai dengan salah satu aspek stres kerja yang dikemukakan oleh Ivancevich & Matteson (1980) yaitu kekhawatiran pengembangan karir. Karyawan generasi milenial yang merasa pengembangan karirnya terhambat akan memicu munculnya stres kerja yang mengarah pada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (intensitas

turnover) (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2013; Dyastuti & Sarsono, 2020).

Karyawan generasi milenial memiliki banyak peluang untuk variasi pekerjaan, tantangan, fokus pada pengembangan potensi diri, dan berani untuk menyuarakan pendapat mereka. Karakteristik inilah yang menjadikan karyawan generasi ini melihat permasalahan yang mereka hadapi di lingkungan kerja adalah bentuk dari pengembangan potensi diri (Lu & Gursoy, 2016). Frian & Mulyani (2018) menekankan perusahaan untuk mengurangi intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial dengan memperhatikan arus pembayaran/*reward*, penguatan budaya kerja dan mencontoh hal baik lainnya dari perusahaan lain.

Karyawan yang merasa memiliki tanggung jawab dan menganggap pekerjaannya penting akan berperan ekstra dengan menyediakan waktu dan energinya untuk bekerja. Hal ini menyebabkan mereka sulit untuk keluar dari rutinitas dan memilih untuk melibatkan diri pada lingkungan kerja dan pekerjaan. Di lain sisi, karyawan yang stres cenderung mengalami penurunan produktivitas kerja dan melakukan perilaku kontraproduktif seperti *turnover* (Imtiaz & Ahmad 2009; Jex & Britt 2008).

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Blau (1989) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan negatif dengan intensi *turnover*. Ketika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi pada tempat kerja, maka keinginannya untuk meninggalkan pekerjaan akan menurun. Sebaliknya, jika keterlibatan kerja karyawan rendah, maka keinginannya untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dapat meningkat. Selain itu, individu yang memiliki keterlibatan kerja berarti bahwa dirinya juga merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini akan mempengaruhi komitmennya terhadap pekerjaan dan juga keinginannya untuk *resign*. Saleem & Qamar (2017) menyatakan bahwa keterlibatan kerja dikaitkan dengan rasa puas dalam bekerja sehingga menimbulkan komitmen. Pare & Tremblay (2004) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi dan dihargai oleh organisasi akan loyal dan bertahan di organisasi tersebut.

Karyawan yang lebih banyak melibatkan diri pada pekerjaan akan menemukan nilai-nilai perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan dirinya. Setelah menemukan kecocokan antara

nilai diri dengan nilai organisasi ini, karyawan akan memiliki intensi *turnover* yang rendah (Zhang, 2016). Diefender dkk. (2002) juga menyatakan bahwa individu yang menginternalisasi nilai-nilai pekerjaan dan organisasi tidak akan melakukan *turnover*. Sharma dkk. (2012) menyatakan bahwa individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi menunjukkan ciri-ciri seperti menunjukkan keterlibatan pada pekerjaan yang beragam, merasa bersalah jika pekerjaan belum menyelesaikan pekerjaan, dan menghindari absen dari pekerjaan.

Umamit (2016) menyatakan bahwa stres kerja dengan keterlibatan kerja karyawan memiliki hubungan yang negatif. Semakin tinggi stres kerja maka semakin rendah keterlibatan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, akan berefek pada performansi yang semakin membaik sehingga karyawan tersebut akan semakin bangga, lebih berkomitmen, dan lebih termotivasi untuk bekerja. Keterlibatan kerja memberikan kontribusi positif sedangkan stres kerja memberikan kontribusi negatif pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Dampak dari stres kerja pada karyawan akan terasa bagi perusahaan seperti produktivitas yang menurun, target tidak tercapai, dan pekerjaan tidak tuntas. Seorang karyawan yang mengalami stres kerja akan menarik diri dari lingkungan dan kemudian akan berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya. Adapun dengan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah akan menurun semangat kerjanya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berperan signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Hubungan stres kerja dengan intensi *turnover* bersifat positif sehingga jika semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan maka intensi *turnover* semakin tinggi juga. Sedangkan keterlibatan kerja memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover* sehingga ketika keterlibatan kerja karyawan semakin tinggi maka intensi *turnover* karyawan akan semakin rendah. Sumbangan efektif yang diberikan stres kerja dan keterlibatan kerja secara bersama terhadap intensi *turnover* karyawan generasi milenial sebesar 42%.

Saran

Temuan dari penelitian ini secara umum menguatkan temuan pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan saran untuk beberapa pihak terkait sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan yang memiliki karyawan generasi milenial perlu memberikan fleksibilitas, keleluasaan dan kenyamanan untuk mengurangi tekanan dalam bekerja serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam beragam kegiatan baik secara formal maupun non-formal.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar melibatkan partisipan dari berbagai jenis perusahaan dengan *scope* dan variabel lain yang berkaitan dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial mengingat persentase jumlah karyawan generasi ini dan tantangan industri ke depan yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, J., & Chaoyu, W. (2019). Job stress and turnover intention revisited: evidence from Korean firms. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 52-61.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bean, S. (2016, Oktober 14). *Stress levels among Gen Y Workers Higher than other Generation*. Retrieved Mei 11, 2020, from Insight: <https://workplaceinsight.net/stress-levels-among-younger-workers-higher-than-other-generations/>
- Blau, G. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, 115-127.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2011). Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 4-23.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Diefendorf, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, R. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 93-108.
- Domino, P. (2004). *Peran Iklim Kerja Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada: (Tesis tidak diterbitkan).
- Dyastuti, I., & Sarsono. (2020). Pengembangan Karir terhadap Intensi Turnover pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Psikologi*, 5(2).
- Erickson, T. (2008). *Plugged In The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Boston: Harvard Business Press.
- Frian, A., & Mulyani, F. (2018). Millennials Employee Turnover Intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 11(3).
- Habir, A., & Larasati, A. (1999). Human resource management as competitive advantage in the new millennium: An Indonesian perspective. *International Journal of Manpower*, 548-563.
- Hall, J. (2019, Mei 9). *The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things*. Retrieved Oktober 28, 2019, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/#3a7b68fe7943>
- Idris, A. (2013). Hubungan antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dosen. *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 2(2). 46-55.
- Imtiaz, S., & Ahmad, S. (2009). Impact Of Stress On Employee Productivity, Performance And Turnover; An Important Managerial Issue. *International Review of Business Research Papers*, 468-477.
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1980). *Stress and Work: A Managerial Perspective*. Glenview: Scott & Foreman.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2013). *Organization Behavior and Management. Eight Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Jex, S., & Britt, T. (2008). *Organizational Psychology - A Scientist-Practitioner Approach*. Canada: John Willey & Sons.
- Jha, S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. *Management Today*, 9(2), 26-33.

- Kafashpoor, A., Sadeghian, S., Shakori, N., & Kavooosi, S. (2014). The Impact of Job Stress on Turnover Intention Mediating role of Job Satisfaction and Affective Commitment; Case Study: Mashhad's Public Hospitals. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(1), 96-102.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 341-349.
- Keller, R. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 539-545.
- Khan, T. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*.
- Kompas.com. (2018, Desember 7). 1 dari 4 Pegawai "Resign" Punya Keahlian yang dibutuhkan Perusahaan. Retrieved Oktober 31, 2019, from Kompas.com: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/12/07/101938426/1-dari-4-pegawai-resign-punya-keahlian-yang-dibutuhkan-perusahaan?page=all>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kurniawaty, Ramly, M., & Ramlawati. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 877-886.
- Lu, A., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Lyons, P. S. (2012). *Generation Y's Psychological Traits, Entitlement, and Career Expectations*. Retrieved Maret 7, 2018, from Seanlyons: <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Black-et-al-20121.pdf>
- Mobley, W. H., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 408-414.
- Monat, A., & Lazarus, R. (1985). *Stress and Coping: an Anthology (Hardcover, 2nd edition)*. United States: Columbia University Press.
- Mossadeghrad, A., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170-181.
- Naufal, I., & Prasetio, A. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan CV. Sukahati Pratama. *Study and Management Research*, 14(3), 57-64.
- Nurhasan, R. (2017). Kepuasan Kerja dan Loyalitas Generasi Y. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 17(1), 13-23.
- Oktariani, D., Hubeis, A., & Sukandar, D. (2016). Kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1).
- Pare, G., & Tremblay, M. (2004). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 3-34.
- Pertiwi, P. (2018, Januari 28). *Integrity Indonesia*. Retrieved from Integrity Indonesia: <https://integrity-indonesia.com/id/blog/2018/01/10/hanya-1-dari-4-karyawan-millennial-yang-loyal-apa-yang-mereka-cari-dari-perusahaan/>
- Riani, A., & Betty, E. (2005). Keterikatan antara komitmen afektif dengan keinginan untuk pindah pada karyawan bagian produksi di sebuah perusahaan manufaktur di Magelang. *Fokus Manajerial*, 3, 45-51.
- Saleem, S., & Qamar, B. (2017). An Investigation of the Antecedents of Turnover Intention and Job Hopping Behavior: An Empirical Study of Universities in Pakistan. *South Asian Journal of Business Studies*, 25.
- Sarafino, E., & Smith, T. (2011). *Health Psychology Biopsychosocial Interactions: 7th Edition*. United States: John Willey & Sons, Inc.
- Schaefer, C. D. (2017). *Factors Contributing to Millennial Turnover Rates in Department of Defense (DOD) Organizations*. Melbourne: A dissertation submitted to the Bisk College of Business at Florida Institute of Technology.

- Sewwandi, D., & Perere, G. (2016). The Impact of Job Stress on Turnover Intention: A Study of Reputed Apparel Firm in Sri Lanka. *3rd International HRM Conference*, 3(1).
- Sharma, B., Srivastava, V., Ningthoujam, S., & Arora, V. (2012). Job Involvement as a Key Component of Work Motivation: Search for Predictors. *The Indian Journal of Industrial Relationship*, 325-340.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Education.
- Stafford, D., & Griffis, H. (2008). *A Review of Millennial Generation Characteristics and Military Workforce Implications*. Virginia: Mark Center Driver.
- Sutanto, E., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76-88.
- The Economist. (2018, September 20). *The High Cost of Staff Turnover*. Retrieved April 27, 2019, from The Economist: <https://www.economist.com/business/2018/09/20/thehigh-costs-of-staff-turnover>
- Tower Watson. (2012). *Global Talent Management and Reward Study 2012-2013*
- Triwijanarko, R. (2015, Juni 25). *Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse, Census Bureau Reports*. Retrieved November 26, 2019, from Marketeers: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html>
- Umamit, M. (2016). Hubungan Stres Kerja dengan Keterlibatan Kerja pada Karyawan. *SKRIPSI Universitas Muhammadiyah Malang*.
- Yembise, Y., & Suhariyanto. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Yulianti, V., & Mesta, H. (2015). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover Karyawan PT. Berjaya Pet Sumatera. *Jurnal Praktis Bisnis*.
- Yuliawan, T., & Himam, F. (2007). The Grasshopper Phenomenon: Studi Kasus terhadap Profesional yang Sering Berpindah-pindah Pekerjaan. *Jurnal Psikologi*, 34(1), 76-88.
- Zhang, Y. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 85-91.
- Zulistiawan, R. (2014). Hubungan antara komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intensi turnover. *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 3(1). 12-23.