

## Faktor-Faktor yang Memengaruhi Niat Mengundurkan Diri Karyawan Generasi Y di Indonesia

**Amelia Suryaputri, Annisa Damayanti, Dionisius Waskita,  
Mohammad Edwin Irawan, Rizyantana Irawan, Achmad Setyo Hadi**  
*Universitas Prasetya Mulya, Cilandak Campus, Jl. RA. Kartini (TB Simatupang),  
Cilandak Barat, Jakarta Selatan 12430*

**Keywords:**

Organization-employee relationship, organizational justice, work engagement, turnover intention, generation Y.

**Kata kunci:**

Hubungan perusahaan dan karyawan, keadilan perusahaan, keterlibatan kerja, niat mengundurkan diri, generasi Y.

**Corresponding author:**

m.edwin.irawan@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study aims to identify the relationship between organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture, organization-employee relationship quality, and work engagement with the turnover intention of generation Y employees. An online survey was conducted on 290 people in Indonesia. Survey responses were recorded using a Likert Scale with a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The results of the survey analysis were obtained by using regression to predict the relationship between the independent and dependent variables. The results showed that the variable which has a positive relationship with the turnover intention in generation Y employees is authoritarian organizational culture. As for the organization-employee relationship quality variable shows importance because it has the most significant relationship to retain generation Y employees. The research contributes to the previous research on determinants of employee turnover intention in that it is adding the work engagement variable as a new determinant of the turnover intention of generation Y employees.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara keadilan perusahaan, keadilan atasan, budaya perusahaan otoriter, kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan, dan keterlibatan kerja dengan niat mengundurkan diri karyawan generasi Y. Survei daring telah dilakukan kepada 290 orang di Indonesia. Respon survei dicatat dengan menggunakan Likert Scale dengan rentang skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju). Hasil analisis survei didapatkan dengan menggunakan regresi untuk memprediksi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang memiliki hubungan positif dengan niat mengundurkan diri pada karyawan generasi Y adalah variabel budaya perusahaan otoriter. Sedangkan untuk variabel kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan menjadi sangat penting, karena memiliki hubungan yang paling signifikan untuk mempertahankan karyawan generasi Y. Penelitian memberikan kontribusi pada riset kualitas hubungan perusahaan-karyawan sebagai penentu niat mengundurkan diri karyawan generasi Y yang telah dilakukan sebelumnya dengan menambahkan variabel keterlibatan kerja yang dapat memengaruhi niat mengundurkan diri.

## PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perusahaan berlomba-lomba dalam menyusun strategi untuk mencari dan mempertahankan karyawan terbaiknya. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang baik semakin krusial di era ini, terlebih karena perusahaan semakin kompetitif dalam menawarkan manfaat, sementara jumlah karyawan berkualitas semakin terbatas.

Tingkat mengundurkan diri karyawan dari perusahaan merupakan hal yang cukup diperhatikan bagi manajemen perusahaan. Apabila tingkat mengundurkan diri karyawan semakin hari semakin bertambah, tentu perusahaan harus mulai merefleksi diri apakah ada yang salah dalam hubungan yang dijalin dengan karyawannya.

Menurut Kim *et al.* (2017), dalam banyak hal, hubungan karyawan dan perusahaan terbentuk dari pertukaran nilai; di mana kedua belah pihak menyampaikan keinginan dan kebutuhannya. Meski demikian, hubungan jangka panjang perusahaan-karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, misalnya budaya perusahaan dan kepuasan relasional yang dapat memengaruhi niat karyawan untuk bertahan ataupun mengundurkan diri dari perusahaan. Meningkatkan keterlibatan kerja karyawan mungkin dapat menjadi faktor terbaik untuk menghambat niat karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan (Kim *et al.*, 2017).

Fenomena ini menjadi semakin menarik jika kita memasukan variabel demografi, terutama generasi Y atau *millennials* (kelompok demografi yang lahir dari tahun 1981 sampai 1996). Melihat kondisi yang ada, maka menjadi penting bagi para praktisi sumber daya manusia untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat mengundurkan diri generasi Y di Indonesia, agar perusahaan bisa menarik dan mempertahankan karyawan dengan efektif di tengah *talent war* yang semakin ketat.

## Tinjauan Literatur dan Hipotesis

### *Keadilan perusahaan dengan niat mengundurkan diri*

Keadilan perusahaan adalah persepsi secara umum tentang keadilan di tempat bekerja yang tersusun dari keadilan distributif, prosedural, informasional dan interpersonal (Judge dan Robbins, 2018). Secara umum, keadilan perusahaan berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa pihak yang berkuasa dan pembuat keputusan di tempat kerja memperlakukan mereka. Selanjutnya, penelitian berfokus pada keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional mengacu pada sejauh mana karyawan diberikan informasi yang sesungguhnya tentang keputusan-keputusan (Judge dan Robbins, 2018), sedangkan keadilan interpersonal mengacu pada sejauh mana karyawan diperlakukan dengan bermartabat dan terhormat.

Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, mereka akan merespon dalam berbagai cara positif. Hal positif tersebut dapat berupa tingginya performa kerja dan *citizenship behavior* seperti menolong rekan kerja, juga menurunkan tingkat perilaku kontraproduktif seperti lalai dari pekerjaan (Judge dan Robbins, 2018). Oleh sebab itu, dapat diasumsikan bahwa keadilan perusahaan akan ada kaitannya dengan niat mengundurkan diri. Berikut peneliti ajukan hipotesis:

*H1. Keadilan perusahaan yang baik memiliki efek negatif terhadap niat untuk mengundurkan diri.*

***Keadilan atasan dengan niat mengundurkan diri***

Sebuah studi yang dijalankan Tepper dan Taylor (2003) menjelaskan bahwa ada hubungan antara keadilan prosedur atasan dan persepsi bawahannya terhadap keadilan dari prosedur tersebut, namun kedua persepsi tersebut diukur dari keadilan prosedur perusahaan, bukan keadilan prosedur atau pengambilan keputusan dari atasannya. Karenanya, penelitian Kim *et al.*, (2017) menjadi temuan yang menarik karena melihat dimensi keadilan atasan dalam niat mengundurkan diri karyawan.

Hubungan sosial di tempat kerja dapat memengaruhi tingkat kesejahteraan dan tingkat stress karyawan, terutama hubungan *line manager* dan atasan langsung dalam menggunakan (atau menyalahgunakan) kuasa untuk mengontrol tindakan karyawan (Dundon *et al.*, 2016). Perlakuan yang adil meningkatkan komitmen karyawan ke perusahaan dan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap dirinya. Terlebih, karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih percaya terhadap atasannya, sehingga mengurangi rasa ketidakpastian dan rasa takut akan dieksploitasi oleh perusahaan (Judge dan Robbins, 2018).

Keadilan informasi digambarkan sebagai keterbukaan atasan dalam menginformasikan keputusan kunci dan informasi penting terkait perusahaan. Semakin detail dan terbuka manajer terhadap karyawannya, maka semakin merasa diperlakukan secara adil karyawan tersebut (Judge dan Robbins, 2018). Jurnal ini kemudian akan menilai keadilan atasan, yang merujuk pada persepsi terhadap keadilan dari prosedur dan keputusan yang dibuat oleh atasannya (Kim *et al.*, 2017). Merujuk pada temuan-temuan di atas, maka peneliti memiliki hipotesis bahwa keadilan seorang atasan akan berpengaruh pada niat karyawan generasi Y untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat ia bekerja:

*H2. Karyawan yang memberikan penilaian positif terhadap keadilan atasan memiliki efek negatif terhadap niat untuk mengundurkan diri.*

***Budaya perusahaan otoriter dengan niat mengundurkan diri***

Pembahasan mengenai faktor yang berdampak terhadap keinginan mengundurkan diri karyawan tidak dapat dilakukan tanpa memasukkan unsur budaya perusahaan (Kim *et al.*, 2017). Ravasi dan Schultz (2006) menemukan dalam penelitiannya bahwa budaya perusahaan dapat menjadi mekanisme kontrol yang menentukan perilaku individu dalam suatu organisasi. Hal ini memberikan ide bahwa suatu individu yang berada pada suatu organisasi akan berusaha menyesuaikan nilai-nilainya terhadap nilai organisasi tersebut, dalam hal ini nilai tersebut dicerminkan oleh budaya organisasi. Seorang karyawan memiliki ketergantungan terhadap budaya perusahaan, dan konsep budaya tersebut akan berkaitan erat dengan kebiasaan dan perilaku karyawan perusahaan secara keseluruhan dalam melakukan pekerjaannya. Liden *et al.*, (2014) menyatakan bahwa budaya melayani atau *servicing culture* dalam perusahaan dapat memberikan efek yang positif kepada karyawan, dan membentuk asumsi kolektif bahwa karyawan perlu membantu satu sama lain untuk mencapai tujuannya. Dengan memberlakukan budaya yang memberikan efek positif seperti budaya melayani, maka karyawan akan memiliki kesempatan lebih besar untuk menjadi termotivasi dan mendapat dorongan positif dari sekitarnya, sehingga karyawan tersebut dapat mencapai kepuasan dalam pekerjaan dan lebih memiliki keinginan yang kuat untuk ingin bekerja untuk perusahaan.

Kondisi karyawan yang termotivasi karena adanya budaya perusahaan yang positif dapat dikatakan sebagai faktor pemberdayaan psikologis. Faktor ini merupakan penghubung antara identifikasi individu dalam suatu organisasi dan niat mengundurkan diri dari seorang individu. Fenomena ini telah dibuktikan oleh Akgunduz dan Bardakoglu (2017) pada penelitiannya mengenai *psychological empowerment* atau pemberdayaan psikologis, sehingga dapat dipastikan bahwa budaya dan nilai perusahaan yang sama dengan individu akan membuat individu untuk cenderung menetap pada perusahaan tersebut. Pemberdayaan ini hanya akan dapat diamati pada perusahaan yang memiliki budaya yang tidak otoriter, dan tidak akan dapat terjadi apabila perusahaan memiliki pendekatan yang tidak partisipatif terhadap karyawannya. Beberapa peneliti telah mengidentifikasi adanya dua sisi dalam spektrum budaya perusahaan, yaitu budaya partisipatif dan budaya otoriter (Sriramesh et al., 1996). Menurut Grunig et al. (2002), budaya yang tidak otoriter atau budaya partisipatif memiliki dampak positif terhadap efektifitas perusahaan. Fakta ini menunjukkan adanya kemungkinan hubungan perusahaan dan karyawan yang positif, terutama pada tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan yang membuat karyawan menjadi merasa lebih dihargai dan tidak merasa dikekang.

Budaya perusahaan yang bersifat otoriter memiliki dampak yang berbeda, dan tidak memiliki efek pemberdayaan psikologis terhadap karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dengan pembahasan teori mengenai perilaku otoriter, di mana perilaku yang ditunjukkan oleh seorang individu dapat dijadikan dasar terbentuknya budaya otoriter sebagai wujud kolektif dari perilaku otoriter sejumlah individu yang sejenis di dalam perusahaan (Grunig et al., 2002). Timing (2015) mengatakan bahwa perusahaan yang menerapkan perilaku otoriter, memiliki kecenderungan untuk melawan segala bentuk inisiatif yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini membuat karyawan untuk melakukan hal yang sama terhadap perusahaan, di mana karyawan akan memiliki kecenderungan untuk menunjukkan sifat menentang dan selalu tidak setuju dengan keputusan-keputusan yang dibuat oleh perusahaan atau atasan yang otoriter. Sehingga apabila dihubungkan dengan pemberdayaan psikologis karyawan, maka budaya otoriter akan memiliki efek yang berkebalikan terhadap efektifitas perusahaan.

Sriramesh et al., (1996) memberikan ciri-ciri budaya otoriter sebagai sistem tertutup dengan sifat pembuatan keputusan yang berdasarkan otoritas, tradisi, serta tidak menghiraukan kehidupan sehari-hari karyawan di luar perusahaan. Definisi ini menggambarkan adanya celah antara perusahaan dan karyawan sebagai individu, serta adanya pemisahan antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan yang dilambangkan dengan komunikasi satu arah dari sisi perusahaan. Pada kondisi ini, karyawan pada dasarnya akan merasa tidak dihargai, dan hal ini akan berujung pada ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan budaya otoriter akan memperbesar kemungkinan karyawan untuk mengundurkan diri. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Grunig et al. (2002) yang membuktikan bahwa budaya otoriter dapat memberikan efek negatif terhadap hubungan perusahaan dan karyawannya dengan adanya efek negatif pada kualitas hubungan seperti kepercayaan, kendali dua arah, dan kepuasan secara hubungan. Dari penjelasan mengenai budaya perusahaan dan teori perilaku otoriter serta pemberdayaan psikologis, dapat dibuat hipotesis seperti berikut:

*H3. Budaya perusahaan otoriter memiliki efek positif terhadap niat mengundurkan diri.*

*Kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan dengan niat mengundurkan diri*

Hubungan antara perusahaan dan karyawan dapat didefinisikan sebagai perlakuan perusahaan terhadap karyawan atau sebaliknya yang dibahas dalam konteks perusahaan sebagai organisasi. Menurut Terjesen *et al.* (2008), lima faktor yang penting untuk diidentifikasi sebagai atribut hubungan antara perusahaan dan karyawan adalah pemberian kesempatan berkarir, kesempatan berkembang, kepedulian perusahaan terhadap karyawan, variasi pekerjaan yang diberikan, serta kebebasan dalam bekerja. Persepsi terhadap kelima faktor tersebut sangat berkaitan erat dengan keinginan bergabung dengan perusahaan, sehingga dapat dipersepsi sebagai kebalikan dari keinginan mengundurkan diri dari karyawan. Dalam konteks generasi Y, berdasarkan studi yang dilakukan oleh Kultalahti dan Viitala (2015), faktor pembelajaran, pengembangan, tantangan, dan tugas yang bervariasi, serta fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah faktor yang penting bagi kaum milenial. Terlebih lagi, penemuan mereka juga mengindikasikan bahwa keinginan untuk mengembangkan kompetensi adalah yang paling signifikan bagi kaum milenial. Selain itu, Kim *et al.* (2017) mengatakan juga bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan dilihat berdasarkan faktor keadilan perusahaan, keadilan atasan, dan budaya perusahaan otoriter. Dari hasil studi dan penemuan yang ada, dapat dikatakan bahwa hubungan antara perusahaan dan karyawan yang baik dinilai berpengaruh negatif terhadap niat mengundurkan diri karyawan, sehingga dapat dibuat hipotesis seperti berikut:

*H4. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan memiliki efek negatif terhadap niat mengundurkan diri.*

#### ***Keterlibatan kerja dengan niat mengundurkan diri***

*Work engagement* atau keterlibatan kerja mengacu pada paradigma positif yang berkaitan dengan pekerjaan yang didasari rasa semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli *et al.*, 2002). Rasa semangat di sini diartikan sebagai energi yang besar, mental yang tangguh dalam bekerja, keinginan untuk menaruh usaha yang maksimal pada sebuah pekerjaan, dan ketekunan untuk menghadapi berbagai macam kesulitan yang dihadapi. Kemudian arti dari dedikasi merujuk pada rasa antusiasme, signifikansi, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sedangkan istilah absorpsi merujuk pada bagaimana fokus seseorang pada pekerjaannya yang begitu tinggi sehingga bisa menjadi lupa waktu (Schaufeli *et al.*, 2002). Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya menunjukkan energi yang besar untuk mencapai tujuan pekerjaannya dan juga amat menikmati pekerjaannya (Schaufeli, 2014).

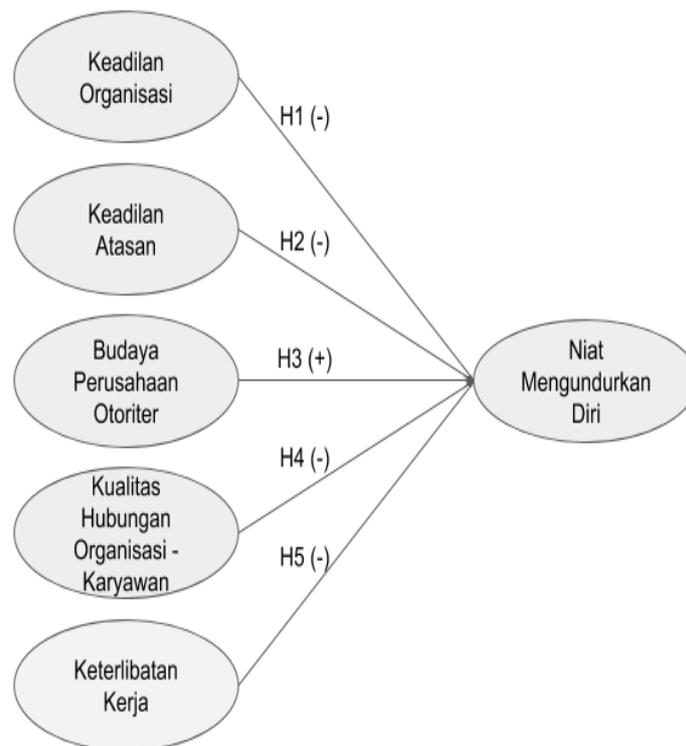
Sejalan dengan penelitian dari Albrecht *et al.* (2015); Bailey *et al.* (2015); Juhdi *et al.* (2013); dan Shuck *et al.* (2014), tingginya keterlibatan kerja seorang karyawan dalam perusahaan mampu mengurangi niat mengundurkan diri. Keterlibatan karyawan dalam perusahaan membuat karyawan tersebut mampu mengalami pengalaman bekerja yang total dan memiliki pandangan yang positif terhadap kemajuan-kemajuan di dalam pekerjaan yang dilakukan (Shuck *et al.* 2014, Sonnentag 2003). Pengalaman dan emosi yang positif akibat terlibatnya karyawan dalam pekerjaannya tentu berdampak positif pula dengan hasil pekerjaan dan karyawan juga memiliki pandangan positif terhadap atasan serta adanya komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Saks 2006, Schaufelly dan Bakker 2004, Shuck *et al.* 2004). Berikut hipotesis yang dapat dibuat:

*H5. Keterlibatan kerja karyawan memiliki efek yang negatif terhadap niat mengundurkan diri.*

### Generasi Y

Generasi Y atau yang biasa disebut dengan generasi milenial adalah sebutan untuk orang-orang yang dilahirkan dari 1981 sampai dengan 1996. Generasi Y merupakan kelompok orang yang heterogen (Soulez dan Soulez, 2014). Di Indonesia, generasi Y berkontribusi sebesar 63,5 juta jiwa (Utomo dan Noormega, 2020). Oleh karena itu, generasi Y sebagai generasi yang berumur produktif dengan komposisi yang besar patut untuk diteliti.

Strauss dan Howe (1991) menjelaskan bahwa Generasi Y merupakan generasi yang telah terkena kondisi bencana alam, huru-hara politik, berasal dari kedua orang tua yang memiliki penghasilan karena kedua orang tua bekerja. Generasi Y tumbuh dan besar dengan kemudahan akses terhadap informasi dan telah melewati banyak perkembangan teknologi. Media jejaring sosial tentunya juga dekat dengan aktivitas sehari-hari Generasi Y. Menurut penjelasan Espinoza *et.al* (2015), motivasi Generasi Y untuk bekerja lebih mengacu pada sesuatu yang lebih mendalam seperti melakukan hal yang bermakna bagi dirinya, membuat sebuah kreasi, meraih kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan dan mendapatkan penghargaan karena telah membawa perubahan bagi lingkungan sekitarnya dan dunia. Generasi Y bekerja bukan untuk semata mengejar kebutuhan-kebutuhan yang mendasar hidup. Generasi Y memiliki karakteristik untuk peduli terhadap hal-hal yang baru, teknologi yang baru, egosentris, tidak peduli dan cepat bosan, serta cenderung untuk memiliki komitmen dan *loyalty* yang rendah dalam bekerja (Oktariani, et. al, 2017).



**Gambar 1. Model Penelitian**

Berdasarkan penelitian Kim *et.al.* (2017) dan Memon *et.al.* (2020) diketahui bahwa beberapa variabel independen seperti Keadilan Organisasi, Keadilan Atasan, Budaya Perusahaan Otoriter, Kualitas Hubungan Organisasi-Karyawan, dan Keterlibatan Kerja merupakan variabel yang mempengaruhi Niat Mengundurkan Diri karyawan. Kemudian



penelitian ini akan melihat model penelitian tersebut dalam konteks karyawan generasi Y di Indonesia.

## METODE PENELITIAN

### Pengumpulan data dan responden

Data dikumpulkan di Indonesia melalui survei daring. Jumlah responden yang berpartisipasi adalah 290 orang, yang bekerja di berbagai perusahaan lintas industri di Indonesia pada Juli dan Agustus 2020. Survei ini mengadaptasi pertanyaan mengenai keadilan perusahaan, keadilan atasan, budaya otoriter, kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan (hanya menggunakan 15 butir dari total 16 butir pertanyaan) dan niat mengundurkan diri dari jurnal “*Determinants of employee turnover intention*” (Kim et al., 2017) serta pertanyaan mengenai keterlibatan kerja dari jurnal “*Satisfaction matters: the relationship between HRM practices, work engagement and turnover intention*” (Memon et al., 2020). Kuesioner menggunakan skala likert 1 sampai 7 dengan 1 sangat tidak setuju dan 7 sangat setuju. Pertanyaan lalu diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Pertanyaan dalam bahasa Inggris juga disertakan dalam survei untuk menghindari kesalahpahaman dan dapat dimengerti konteksnya oleh responden.

Penelitian ini disebar ke berbagai kanal informasi dan didapatkan profil demografi yang cukup beragam. Responden wanita dan pria hampir merata, yaitu wanita (n=51.38%) dan pria (n=48.62%). Selanjutnya, jurnal ini hanya memperhitungkan responden yang termasuk dalam grup umur generasi Y yang terdiri dari usia 24-29 (n=77.59%), 30-34 (n=16.55%) dan 35-39 (n=5.86%). Level pendidikan responden pun beragam, SMA/SMK/setara (n=2.41%), D3/setara (n=2.76%), S1 (n=81.03%) dan S2 (n=13.79%), begitu pula dengan level pekerjaannya yaitu, pegawai magang (n=0.34%), staf (n=55.52%), supervisor (n=18.97%), asisten manajer (n=9.66%), manajer (n=12.41%), kepala divisi (n=1.38%), *vice president* (n=0.34%) dan *C-level* (n=1.38%). Sebagian besar responden adalah pegawai swasta (n=92.07%), selebihnya adalah pegawai negeri (n=5.17%) dan pengusaha (n=2.76%).

**Tabel 1. Informasi Responden**

Industri	Frekuensi	Persentase	Persentase Kumulatif
Perbankan	66	22.76%	22.76%
Teknologi	46	15.86%	38.62%
Arsitektur dan konstruksi	31	10.69%	49.31%
Finansial dan asuransi	31	10.69%	60.00%
Makanan dan minuman	19	6.55%	66.55%
Lainnya	97	33.45%	100.00%

### Pengukuran

Dalam mengukur keadilan dari perusahaan, alat ukur yang dipakai diambil dari penelitian Kim (2007). Kim mengadopsi skala yang dipakai oleh Rupp dan Cropanzano (2002) dan keseluruhan alat ukur pernyataan tersebut menggunakan skala Likert dengan rentang angka satu (sangat tidak setuju) sampai dengan tujuh (sangat setuju).

### Prosedur

Langkah pertama yang dilakukan adalah mencari rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap butir pertanyaan (Tabel 2). Selanjutnya, dengan menggunakan program SPSS versi 26 diselidiki *reliability* dari setiap variabel (Tabel 2). Jika Cronbach's  $\alpha$  lebih besar dari 0.7

maka alat ukur dianggap *reliable* (Nunnally, 1978). Cronbach's  $\alpha$  dari variabel independen pertama, keadilan perusahaan, sebesar 0.929. Cronbach's  $\alpha$  dari variabel independen kedua, keadilan atasan, sebesar 0.911. Cronbach's  $\alpha$  dari variabel independen ketiga, budaya perusahaan otoriter, sebesar 0.824. Cronbach's  $\alpha$  dari variabel independen keempat, kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan, sebesar 0.968. Cronbach's  $\alpha$  dari variabel independen kelima, keterlibatan kerja, sebesar 0.943. Terakhir, Cronbach's  $\alpha$  dari variabel dependen, niat mengundurkan diri, sebesar 0.913. Secara keseluruhan, baik variabel independen maupun variabel dependen memiliki Cronbach  $\alpha$  di atas 0.7, maka variabel-variabel tersebut *reliable*. Terakhir dilakukan regresi untuk mengetahui korelasi antara variabel dependen dan variabel independen (Tabel 2 dan Tabel 3).

**Tabel 2. Statistik Deskriptif, Reliability dan Validity**

No	Pertanyaan	Mean	SD	Load	Reliability
<b><i>Keadilan perusahaan (Rupp dan Cropanzano, 2002, 6 butir)</i></b>					
1	Perusahaan ini memiliki prosedur dan pedoman yang sangat adil bagi karyawan	5.24	1.404	0.878	
2	Saya dapat mengandalkan perusahaan ini dalam membuat kebijakan yang adil	5.12	1.431	0.893	
3	Saya selalu mendapat informasi dari perusahaan ini tentang bagaimana hal-hal berjalan di perusahaan	5.19	1.459	0.879	
4	Terlepas dari dampak yang baik atau buruk, saya selalu merasa mendapat informasi dari perusahaan ini	5.32	1.322	0.854	
5	Perusahaan ini memperlakukan saya dengan bermartabat dan rasa hormat	5.53	1.286	0.841	
6	Keputusan-keputusan perusahaan ini dibuat secara terbuka sehingga semua orang selalu tahu apa yang sedang terjadi	4.72	1.705	0.836	0.929
<b><i>Keadilan atasan (Rupp dan Cropanzano, 2002), 3 butir)</i></b>					
1	Di tempat saya bekerja, prosedur dan pedoman dari atasan saya sangat adil	4.95	1.411	0.879	
2	Atasan saya selalu menginformasikan tentang bagaimana hal-hal berjalan di perusahaan ini	5.10	1.459	0.944	
3	Terlepas dari dampak yang baik atau buruk, saya selalu merasa mendapat informasi dari atasan saya	5.19	1.438	0.942	0.911
<b><i>Budaya perusahaan otoriter (Gruning et al., 2002, 5 butir)</i></b>					
1	Perusahaan ini memiliki prosedur dan pedoman yang sangat adil bagi karyawan	4.71	1.620	0.671	
2	Saya dapat mengandalkan perusahaan ini dalam membuat kebijakan yang adil	3.88	1.819	0.774	
3	Saya selalu mendapat informasi dari perusahaan ini tentang bagaimana hal-hal berjalan di perusahaan	3.82	1.714	0.716	
4	Terlepas dari dampak yang baik atau buruk, saya selalu merasa mendapat informasi dari perusahaan ini	4.17	1.833	0.812	
5	Perusahaan ini memperlakukan saya dengan bermartabat dan rasa hormat	4.37	1.813	0.846	0.824
<b><i>Kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan (Gruning dan Huang, 2000 dan Huang, 2001, 15 butir)</i></b>					
1	Perusahaan dan saya saling memperhatikan mengenai hal yang kami sampaikan satu sama lain	4.92	1.309	0.824	
2	Perusahaan ini meyakini pendapat saya layak didengarkan	4.99	1.397	0.814	
3	Perusahaan ini benar-benar mendengarkan apa yang saya katakan	4.61	1.389	0.817	
4	Manajemen perusahaan ini memberi saya kesempatan dalam proses pengambilan keputusan	4.90	1.491	0.769	
5	Saya tahu setiap keputusan penting yang dibuat perusahaan akan selalu mempertimbangkan diri saya	4.25	1.520	0.760	
6	Perusahaan ini bisa diandalkan untuk menepati janjinya	4.79	1.626	0.808	
7	Saya merasa sangat percaya diri dengan keterampilan yang dimiliki perusahaan ini	5.17	1.412	0.806	
8	Saya merasa bahwa perusahaan ini berusaha mempertahankan komitmen jangka panjang dengan saya	5.07	1.504	0.816	
9	Saya dapat melihat bahwa perusahaan ini ingin menjaga hubungan baik dengan saya	5.26	1.397	0.843	
10	Dibandingkan dengan perusahaan lain, saya lebih menghargai hubungan saya dengan perusahaan ini	5.18	1.584	0.837	
11	Saya lebih suka bekerja sama dengan perusahaan ini daripada tidak	5.20	1.436	0.844	
12	Saya bahagia dengan perusahaan ini	5.00	1.504	0.896	
13	Baik perusahaan maupun saya mendapat manfaat dari hubungan yang dijalin	5.27	1.383	0.847	
14	Secara umum, saya senang dengan hubungan yang dijalin oleh perusahaan ini	5.18	1.395	0.909	

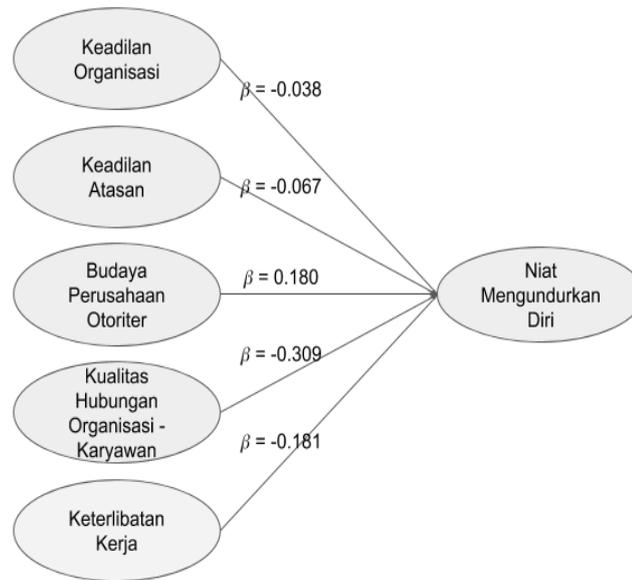
15	terhadap saya Saya senang berurusan dengan perusahaan ini	5.17	1.442	0.904	0.968
<b>Keterlibatan kerja (Schaufeli et al., 2006, 9 butir)</b>					
1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja	4.36	1.603	0.831	
2	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi	4.62	1.495	0.867	
3	Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bertenaga	4.73	1.452	0.882	
4	Pekerjaan saya menginspirasi diri saya	4.98	1.491	0.870	
5	Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya	4.88	1.517	0.907	
6	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	5.29	1.455	0.835	
7	Saya terbawa suasana ketika saya bekerja	4.99	1.315	0.765	
8	Saya merasa menyatu dengan pekerjaan saya	4.77	1.468	0.882	
9	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens	5.05	1.550	0.737	0.943
<b>Niat Mengundurkan Diri (Cammann et al., 1979 dan Landau dan Hammer, 1986, 3 butir)</b>					
1	Saya merasa saya ingin keluar perusahaan dalam 2-3 tahun ke depan	4.56	2.078	0.921	
2	Saya sering berpikir untuk berhenti bekerja di perusahaan ini	4.35	1.974	0.950	
3	Saya sering berpikir untuk berhenti bekerja di perusahaan ini	4.71	2.001	0.899	0.913

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Regresi dilakukan untuk memprediksi hubungan antara keadilan perusahaan, keadilan atasan, budaya perusahaan otoriter, kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan, dan keterlibatan kerja terhadap niat berpindah pada karyawan (H1, H2, H3, H4 dan H5). Umur responden digunakan sebagai kontrol variabel. Peneliti hanya mengambil data dari responden yang lahir dari 1981 sampai 1996 (Generasi Y) atau berusia 24 tahun - 39 tahun pada Juli-Agustus 2020 saat penelitian ini dilakukan dan berdomisili di Indonesia. Hasil dari regresi model yang peneliti ajukan didapatkan *Adjusted R Square* sebesar 0.336 (Tabel 3).

**Tabel 3. Analisis Regresi Terhadap Model Turnover Intention**

Hipotesis	Beta	Sig.	<i>Adjusted R Square</i>
<b>Regresi</b>		<b>.000</b>	<b>.336</b>
H1 Keadilan perusahaan	-.038	.704	
H2 Keadilan Atasan	-.067	.331	
H3 Budaya Perusahaan Otoriter	.180	.000	
H4 Kualitas Hubungan perusahaan - Karyawan	-.309	.004	
H5 Keterlibatan Kerja	-.181	.008	



**Gambar 2. Prediksi Niat Mengundurkan Diri**

Prediksi atas masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pengaruhnya melalui nilai beta yang terstandarisasi (Tabel 3). Keadilan perusahaan memiliki pengaruh negatif  $\beta$  0.038 terhadap Niat Mengundurkan Diri namun tidak signifikan karena sig >0.05. Keadilan Atasan memiliki pengaruh negatif  $\beta$  0.067 terhadap Niat Mengundurkan Diri namun juga tidak signifikan karena sig >0.05. Budaya Perusahaan Otoriter memiliki pengaruh positif  $\beta$  0.180 terhadap Niat Mengundurkan Diri dan signifikan karena sig <0.05. Kualitas Hubungan perusahaan-Karyawan memiliki pengaruh negatif  $\beta$  0.309 terhadap Niat Mengundurkan Diri dan signifikan karena sig <0.05. Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh negatif  $\beta$  0.181 terhadap Niat Mengundurkan Diri dan signifikan karena sig <0.05.

Dari keseluruhan variabel independen tersebut, variabel Budaya Perusahaan Otoriter merupakan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap niat mengundurkan diri karena memiliki signifikansi <0.001 dan diikuti oleh variabel Kualitas Hubungan perusahaan-Karyawan karena memiliki signifikansi <0.01 dengan jumlah  $\beta$  yang cukup besar yaitu 0.309. Total *Model Variance* dari kelima variabel tersebut adalah 33.6%.

Penelitian yang telah dilakukan bertujuan untuk membuktikan hipotesis hubungan dari niat mengundurkan diri karyawan dengan variabel independennya yang direpresentasikan dengan model penelitian pada Gambar 2. Dari model tersebut, terdapat lima variabel yang memengaruhi niat mengundurkan diri, yaitu keadilan perusahaan, keadilan atasan, budaya perusahaan otoriter, kualitas hubungan perusahaan-karyawan, dan keterlibatan kerja. Hasil yang didapatkan dari penelitian menunjukkan bahwa dari kelima variabel tersebut, hanya budaya perusahaan otoriter yang memiliki hubungan positif dengan niat mengundurkan diri karyawan generasi Y. Fakta ini sesuai dengan hipotesis H3 mengenai hubungan konstruk budaya perusahaan otoriter dengan niat mengundurkan diri yang telah didefinisikan sebelumnya.

Konstruk budaya perusahaan otoriter menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan. Hal ini membuktikan bahwa budaya perusahaan adalah faktor kritical yang perlu dikelola dan



dikendalikan, sehingga perusahaan dapat menumbuhkan kepercayaan pada karyawan generasi Y terhadap perusahaan. Pembuktian mengenai budaya otoriter sebagai prediktor niat mengundurkan diri sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Timing (2015), di mana budaya otoriter yang diterapkan oleh perusahaan akan membuat karyawan untuk cenderung berperilaku melawan kebijakan perusahaan. Hal ini akan berujung terhadap ketidakpuasan kerja, kurangnya kepercayaan terhadap perusahaan, sampai keinginan mengundurkan diri. Fakta ini juga dapat dihubungkan dan mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Grunig *et al.*, (2002), di mana budaya yang non-otoriter dapat meningkatkan kualitas hubungan perusahaan dan karyawannya. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian peneliti, penemuan Grunig menjadi relevan, budaya non-otoriter adalah salah satu budaya perusahaan yang menjadi preferensi pada karyawan generasi Y.

Keempat konstruk lainnya memiliki hubungan negatif terhadap variabel dependen, dengan kualitas hubungan perusahaan-karyawan yang paling berpengaruh dalam menurunkan niat mengundurkan diri. Keadilan perusahaan dan keadilan atasan memiliki nilai signifikansi diatas 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa H1 dan H2 seperti yang telah didefinisikan sebelumnya tidak berpengaruh dalam model ini. Hal ini juga menunjukkan bahwa keadilan perusahaan tidak akan secara signifikan memengaruhi niat mengundurkan diri karyawan generasi Y. Begitu juga dengan keadilan atasan, meskipun perusahaan dinilai baik ternyata tidak terlalu berpengaruh terhadap niat mengundurkan diri karyawan generasi Y.

Dengan melihat konteks karyawan Generasi Y di Indonesia, seperti halnya penelitian Judge dan Robbins (2018), hasil penelitian dari ini membuktikan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan adil oleh perusahaan umumnya memiliki niat mengundurkan diri yang kecil meskipun dalam penelitian ini hasilnya tidak signifikan. Demikian halnya dengan variabel Keadilan Atasan berdasarkan penelitian Kim *et al.*, 2017 dan Judge dan Robbins (2018). Korelasi negatif ditemukan dari perlakuan atasan yang adil terhadap niat mengundurkan diri dari karyawan meskipun variabel tersebut tidak menjadi pijakan yang signifikan untuk menentukan niat mengundurkan diri.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti temukan bahwa variabel yang paling tidak memengaruhi niat mengundurkan diri karyawan generasi Y adalah variabel yang secara langsung melibatkan karyawan secara aktif dalam perusahaan, yaitu variabel kualitas hubungan perusahaan dan karyawan. Karyawan generasi Y ingin memiliki hubungan dan komunikasi dua arah dengan perusahaan, dan ingin merasa dihargai dengan bergabung dengan perusahaan tersebut. Hal ini sekaligus mengonfirmasi pernyataan Akgunduz dan Bardakoglu (2017) mengenai besarnya pengertian perusahaan terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh masing-masing karyawannya, sehingga terjadi dukungan psikologis karena karyawan akan selalu merasa didukung dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dari pembahasan ini, dapat dikatakan bahwa perusahaan sebagai perusahaan perlu mencari cara untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia yang baik, sehingga dapat mendukung psikologi karyawan di dalam perusahaan secara luas.

## **PENUTUP**

*Turnover* karyawan itu mahal (Hinkin dan Tracey, 2000), maka penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat mengundurkan diri karyawannya, terutama generasi Y yang saat ini masuk ke usia produktif. Sejalan dengan karakteristik generasi Y yang memiliki keinginan untuk memberikan dampak yang



bermanfaat bagi perusahaan (Strauss dan Howe, 1991), maka karyawan generasi Y memiliki potensi yang sangat besar untuk menjadi *talent* dari perusahaan. Karenanya, penting bagi perusahaan untuk memahami cara untuk tetap mempertahankan karyawan-karyawan generasi Y yang telah menjadi aset yang bernilai.

Dari hasil penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa jika perusahaan ingin mempertahankan karyawan generasi Y dengan menekan niat mengundurkan diri, maka perusahaan harus memastikan bahwa budaya otoriter hilang dari perusahaan. Selain itu perusahaan juga perlu menjalin dan menjaga hubungan baik dengan karyawan, karena pola komunikasi dua arah lebih diinginkan oleh karyawan generasi Y. Perusahaan sebaiknya menghindari kultur dan perilaku yang memunculkan nuansa kesewenang-wenangan, karena hal tersebut merupakan hal yang sensitif dan begitu penting bagi generasi Y. Perusahaan harus memastikan bahwa hubungan yang dibangun dengan karyawan didasari prinsip keterbukaan dan memunculkan dialog atas keputusan-keputusan penting yang dibuat.

Terakhir, selain mempertahankan karyawan generasi Y, sangat penting bagi perusahaan untuk merencanakan bagaimana mempertahankan ilmu pengetahuan, karena perusahaan harus tetap beroperasi dengan atau tanpa karyawan yang memutuskan mengundurkan diri.

### **Keterbatasan dan Riset Lanjutan**

Penelitian ini dilakukan hanya pada 290 karyawan generasi Y yang berdomisili di Indonesia. Riset juga dilakukan pada saat pandemi COVID-19, kondisi ini tentunya akan memengaruhi jawaban responden terkait minat mengundurkan diri, mengingat banyaknya perusahaan yang melakukan penghematan dengan memangkas jumlah karyawan.

Selanjutnya, riset ini ditujukan kepada responden dari berbagai industri untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang secara umum akan memengaruhi minat mengundurkan diri pada karyawan generasi Y. Hasil penelitian kemungkinan akan berbeda jika dilakukan fokus pada suatu industri atau lebih khususnya lagi pada suatu perusahaan. Tujuannya agar hasil penelitian dapat langsung diterapkan pada perusahaan.

Riset ini hanya menyelidiki hubungan niat mengundurkan diri karyawan generasi Y dengan keadilan perusahaan, keadilan atasan, budaya perusahaan otoriter, kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan, dan keterlibatan kerja. Penelitian selanjutnya dapat ditambah dengan menyelidiki hubungan antara niat mengundurkan diri karyawan dengan variabel kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, keamanan kerja, dan variabel-variabel lainnya.

Selain itu, penelitian ini dilakukan khusus pada generasi Y, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada generasi lainnya, seperti generasi Z atau dapat juga dilakukan tidak khusus pada suatu generasi tertentu.

### **REFERENSI:**

Akgunduz, Y. & Bardakoglu, O. 2015. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*. 20. 1-17. 10.1080/13683500.2015.1034094.

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. 1979. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, unpublished manuscript, Ann Arbor, MI: University of Michigan. Cited from Google Scholar.
- Dundon, T., Redman, T., Wilkinson, A. 2016. Contemporary Human Resource Management, 5th Edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Espinoza, C., Miller, P., Bateman, C., Garbett, C. 2015. *Millennials @Work: 7 Keterampilan yang Wajib Dimiliki Setiap Generasi Usia 20-an dan para manajer mereka untuk Mengatasi Hambatan dan Meraih Kesuksesan*. Jakarta: PT Dunamis Intra Sarana.
- Flint, D., Haley, L. M., and McNally, J.J. 2012. Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, Vol. 42 No. 5, pp. 552-572.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. and Dozier, D.M. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Milton Park: Routledge.
- Hinkin, T.R. and Tracey, J.B. 2000. The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 No. 3, pp. 14-21.
- Judge, S.P.R.T. 2018. *Organizational Behavior*, Global Edition, 18th Edition. Florida: Pearson International Content.
- Kim, H.-S. 2007. A multilevel study of antecedents and a mediator of employee – organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 167-197.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J., Rhee, Y. 2017. Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 308-328.
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. 2014. Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance. *The Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. Retrieved August 28, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/43589314>.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., Tariq, A. 2020. Satisfaction matters: the relationships between HRM Practices, Work Engagement, and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*. Retrieved August 27, 2020, from <https://www.emerald.com/insight/0143-7720.htm>.
- Nowak, R. 2020. Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Ravasi, D., & Schultz, M. 2006. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 3, pp. 433-458.
- Rupp, D.E. and Cropanzano, R. 2002. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multiforce organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89 No. 1, pp. 946-952.
- Soulez, C.G., Soulez, S. 2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, Vol. 36 No. 4, pp. 319-332.
- Strauss, W dan Howe, N. 1991. *Generations the History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial.
- Timing, A.R., Johnstone, S. 2015. Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 No. 1, pp. 154-171.
- Utomo, W. P., Noormega, R. 2020. Indonesia Millennial Report 2020: Understanding Millennials' Behaviours and Demystifying Their Stereotypes. IDN Media.