

## **Pemberdayaan Psikologis dan Intensi Turnover Karyawan Milenial di Indonesia: Peran Keterikatan Kerja sebagai Mediator**

**Rizqi Zulfa Qatrunnada<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Surakarta; r.zulfa.q@ums.ac.id

**Abstract.** This study aims to examine the effect of psychological empowerment on turnover intention mediated by work engagement in Millennial employees in Indonesia. This research is a quantitative study with a cross-sectional study design involving 99 Millennial employees in Indonesia. The sampling technique in this study was accidental sampling by distributing questionnaires online. Hayes mediation analysis was used to examine the role of mediation in this study. The results of this study indicate that psychological empowerment affects turnover intention by being mediated by work engagement ( $F(2,96) = 10.5924, p=0.0001$ ). Furthermore, it is known that there is a positive regression of psychological empowerment to work engagement ( $\beta = 0.63, SE = 0.08, p < .001$ ) and a negative regression to turnover intention ( $\beta = -0.19, SE = 0.06, p = .0016$ ). It means that increasing the psychological empowerment felt by employees enhances an employee's work engagement, and in turn, reducing the intensity of employees leaving work. The implications of this research in detail will be discussed further.

**Keywords:** intention turnover; millennial; psychological empowerment; work engagement

**Abstrak.** Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* yang dimediasi oleh keterikatan kerja pada karyawan Milenial di Indonesia. Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan desain cross-sectional study yang melibatkan 99 karyawan Milenial di Indonesia. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah accidental sampling dengan membagikan kuesioner secara daring. Analisis mediasi Hayes digunakan untuk mengumpulkan data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh keterikatan kerja ( $F(2,96) = 10.5924, p=0.0001$ ). Secara lebih lanjut diketahui bahwa regresi bernilai positif pada pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja ( $\beta = 0.63, SE = 0.08, p = .001$ ), dan bernilai negatif pada intensi *turnover* ( $\beta = -0.19, SE = 0.06, p = .0016$ ). Artinya semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan, dan menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Implikasi dari penelitian ini secara terperinci akan dibahas lebih lanjut.

**Kata kunci:** intensi *turnover*, keterikatan kerja, milenial, pemberdayaan psikologis

---

<sup>1</sup> **Korespondensi.** Rizqi Zulfa Qatrunnada. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jl. A. Yani, Mendungan, Pabelan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57162. Email: r.zulfa.q@ums.ac.id

Fenomena *turnover* masih menjadi tantangan bagi perusahaan (Charles-Pauvers, 2020). *Turnover* diartikan sebagai keluarnya seorang karyawan dari pekerjaannya (Conte & Land, 2019). Penelitian menunjukkan tingginya *turnover* karyawan berdampak kurang baik bagi perusahaan karena dapat menurunkan produktivitas perusahaan akibat posisi kosong yang ditinggalkan oleh karyawan (Riggio & Johnson, 2022; Pyöriä, Ojala, Saari, & Järvinen, 2017; Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013, Du Plooy & Roodt, 2010). Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa keluarnya karyawan dari perusahaan dapat menyebabkan penambahan *cost* yang cukup besar, karena perusahaan perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan kembali sebagai upaya memenuhi kebutuhan SDM yang berkompeten (Gaol, 2019; Markovich, 2019).

Upaya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi penting untuk dilakukan. Perusahaan harus mampu menarik calon karyawan agar mau bekerja di perusahaan dan mempertahankan calon karyawan potensial yang dimilikinya (Gaol, 2019; Krisetya, 2013). Hal ini dirasa semakin menantang mengingat jumlah pasar kerja saat ini mayoritas didominasi oleh generasi Milenial.

Milenial atau generasi Y adalah istilah yang digunakan untuk menyebut generasi yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000. Menurut data Pusat Statistik (BPS) per-Agustus tahun 2018 diketahui bahwa total jumlah angkatan kerja nasional yang mencapai 126,3 juta orang, sebanyak 50,3% di antaranya adalah generasi Milenial, tepatnya sekitar 66,4 juta orang. Sementara karyawan dari generasi-X berjumlah sekitar 25 juta orang, dan *baby boomers* berjumlah sekitar 20 juta orang.

Milenial memiliki karakteristik antara lain berpendidikan tinggi, memiliki kompetensi dalam mengakses teknologi informasi dan

komunikasi (*tech-savvy*), memiliki tingkat *self-esteem* yang tinggi, mengharapkan dukungan dan pemberian *feedback*, menyukai pengembangan diri, prestasi, dan pengakuan (Pyöriä, et al., 2017; Ursachi, 2013). Milenial juga dikenal memiliki tingkat *turnover* lebih tinggi daripada generasi sebelumnya (Saragih, Widodo, & Prasetyo, 2016). Sejalan dengan hal ini, Schawbel (2012) mengemukakan bahwa rata-rata Milenial hanya mampu bertahan selama 2 tahun dalam pekerjaannya.

Intensi *turnover* didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan dalam waktu dekat yang dianggap sebagai suatu keinginan yang disadari dan terencana (Riggio & Johnson, 2022; Carmeli & Weisberg, 2006). Intensi *turnover* meliputi tiga dimensi, yaitu: *thoughts of quitting*, merujuk pada pikiran-pikiran untuk berhenti bekerja; *intention to search for another job*, merujuk pada intensi untuk mencari alternatif dari pekerjaan lain; dan *intention to quit*, merujuk pada intensi meninggalkan pekerjaan (Carmeli & Weisberg, 2006).

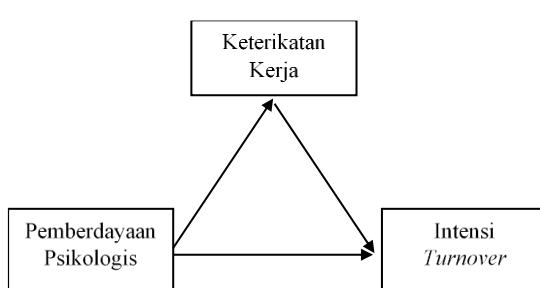
Penelitian menunjukkan sejumlah faktor yang merupakan anteseden intensi *turnover*, diantaranya yaitu, pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dan keterikatan kerja (*work engagement*). *Empowerment* mulai populer diteliti karena termasuk salah satu karakteristik dari kajian ilmu psikologi positif. Secara konseptual empowerment dibagi menjadi dua yakni pemberdayaan struktural (*structural empowerment*), yang berfokus pada kondisi organisasi, dan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) yang berfokus pada persepsi karyawan terhadap pemberdayaan (Conger & Kanungo, 1988; Menon, 2001). Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai persepsi individu bahwa dirinya memiliki kesempatan untuk membantu menentukan peran kerja, menyelesaikan pekerjaan yang berarti, dan mempengaruhi keputusan-keputusan

penting. Spreitzer (1995) menyebutkan bahwa pemberdayaan psikologis terdiri dari lima dimensi antara lain: *meaningfulness*, yakni penilaian subjektif individu terhadap pekerjaan, merefleksikan *personal connection*, dan adanya penilaian bahwa pekerjaannya penting; *competence*, yakni keyakinan bahwa diri individu memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (*self-efficacy*); *self-determination*, yakni perasaan memiliki kontrol, otonomi, kebebasan pilihan untuk memenuhi dan melakukan tugas dengan cara yang tepat; dan *impact*, yakni keyakinan diri individu bahwa dirinya mampu berkontribusi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Selain pemberdayaan psikologis, keterikatan kerja juga diprediksi memiliki korelasi yang kuat dengan intensi *turnover* (Riggio & Johnson, 2022). Keterikatan

kerja merupakan bagian dari psikologi positif, yang didefinisikan sebagai kondisi pikiran (mental) yang positif dan terpenuhi di dalam dunia pekerjaan yang ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterserapan dalam pekerjaan) (Riggio & Johnson, 2022; Schaufeli & Salanova, 2007).

Dengan kata lain, karyawan yang merasakan pemberdayaan psikologis cenderung akan lebih *engage*, loyal, dan memiliki intensi yang rendah untuk keluar dari pekerjaannya (Klerk & Stander, 2014; Nel, Stander, & Latif, 2015). Milenial yang merasa bahwa dirinya berdaya secara psikologis dalam pekerjaannya diharapkan memiliki keterikatan pada pekerjaannya, sehingga permasalahan terkait *turnover* pada Milenial dapat diantisipasi (Saragih, et al., 2016).



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji peran pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* yang dimediasi oleh keterikatan kerja khususnya pada karyawan Milenial di Indonesia. Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini yaitu ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan intensi *turnover* yang dimediasi oleh keterikatan kerja pada karyawan Milenial di Indonesia.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif *cross-sectional* dengan

menggunakan kuesioner yang dikumpulkan dalam sekali waktu (De Vos, Strydom, Fouché, & Delport, 2011). *Populasi* penelitian ini adalah seluruh karyawan Milenial di Indonesia. Karakteristik sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berusia 20 – 35 tahun, dengan tingkat pendidikan minimal SMA/sederajat, dan memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Masa kerja ditentukan berdasarkan pertimbangan bahwa diharapkan karyawan telah mengetahui gambaran umum terkait organisasi, *core bisnis*, budaya kerja, dan iklim organisasi (Lubis, 2014). Pengumpulan data secara daring dilakukan dengan membagikan tautan *google form*

melalui media sosial seperti *e-mail*, *whatsapp*, dan *line*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *accidental sampling* (Gravetter & Forzano, 2012). Teknik sampling ini dipilih untuk memudahkan peneliti dalam mendapatkan partisipan.

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengukur ketiga variabel penelitian yaitu pemberdayaan psikologis, keterikatan kerja, dan intensi *turnover*. Alat ukur intensi *turnover* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention Scale* (TIS) sejumlah 3 item yang dikembangkan oleh Carmeli dan Weisberg (2006) dan diadaptasi oleh Lubis (2014) ( $\alpha = .92$ ). Skala Likert 1-6 menunjukkan “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju” (e.g. Saya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saya).

Keterikatan kerja diukur dengan menggunakan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale Short Version* (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006) dan diadaptasi oleh Qatrunnada dan Parahyanti (2019) ( $\alpha = .92$ ). Alat ukur ini terdiri dari 9-item dengan menggunakan 7-poin skala frekuensi, dari “tidak pernah-sama sekali tidak pernah” sampai “selalu-setiap hari” (e.g. Saya selalu memiliki banyak energi ketika berada di tempat kerja).

*Measuring Empowerment Questionnaire* (MEQ) yang terdiri dari 12-item dari Spreitzer (1995) dan diadaptasi oleh Qatrunnada dan Parahyanti (2019) untuk mengukur pemberdayaan psikologis ( $\alpha = .96$ ). Responden memberikan argumen terhadap pernyataan dengan menggunakan

skala Likert 1-6, dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”. (e.g. Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti untuk saya).

Analisis data untuk menguji peran pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* dengan mediasi keterikatan kerja menggunakan analisis mediasi Hayes (2013). Keseluruhan analisis data menggunakan IBM SPSS Statistics version 24 and PROCESS Macro for SPSS version 2.16.3. Analisis model mediasi, *total effects*, *direct effects*, dan *indirect effects* menggunakan estimasi *bootstrap* sebanyak 10.000 kali dan batas *confidence interval* (CI) 95%.

## HASIL DAN DISKUSI

Gambaran umum partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah 99 orang karyawan Milenial di Indonesia yang terdiri dari laki-laki sejumlah 38 orang (38,38%) dan perempuan sejumlah 61 orang (61,62%). Usia partisipan berada pada rentang 22 – 35 tahun. Mayoritas tingkat pendidikan partisipan adalah sarjana (55,55%), Magister dan Profesi (30,30%), SMA/sederajat (9,09%), dan Diploma (5,05%). Partisipan bekerja di berbagai instansi mulai dari instansi swasta (50,5%), BUMN (25,25%), hingga instansi pemerintahan (24,24%) dengan masa kerja 1-2 tahun sebanyak 32,32% dan lebih dari 2 tahun sebanyak 67,68%. Sebagian besar partisipan bertastus karyawan tetap (63,64%), dan selebihnya berstatus kontrak (36,36%).

Nilai mean, standar deviasi, dan koefisien *cronbach's alpha* ditampilkan di Tabel 1.

Tabel 1.  
*Data Deskriptif Variabel*

	M	SD	1	2	3
1. WE	49.12	9.18	(.907)		
2. PE	56.78	9.19	.632** (.906)		
3. TOI	11.16	4.45	-.423** -.302** (.923)		

Catatan: M=Mean; SD=Standar Deviasi;

<sup>1</sup>WE=Work Engagement, <sup>2</sup>PE=Psychological Empowerment; <sup>3</sup>TOI=Turnover Intention;  
 Koefisien Cronbach's alpha; \*\* $p < .001$ .

Data menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis, keterikatan kerja, dan intensi *turnover*. Keseluruhan koefisien *Cronbach's alpha* diatas 0.9 sehingga menunjukkan internal konsistensi yang baik (Kaplan & Saccuzo, 2005).

Pada Tabel 2. menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang signifikan pada keterikatan kerja ( $\beta = 0.63$ ,  $SE = 0.08$ ,  $p = .001$ ) dengan proporsi varians 39.9%. Koefisien regresi yang bernilai positif,  $a=0.63$ , menunjukkan karyawan yang memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi diestimasikan memiliki keterikatan kerja yang juga tinggi. Kenaikan satu unit pada skor pemberdayaan psikologis akan diikuti dengan kenaikan skor keterikatan kerja

sebesar 0.63 unit. Hasil juga memperlihatkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* ( $\beta = -0.19$ ,  $SE = 0.06$ ,  $p = .0016$ ). Koefisien regresi keterikatan kerja bernilai negatif,  $\beta = -0.19$ , menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada skor keterikatan kerja diiringi dengan penurunan 0,19 unit pada skor intensi *turnover*. Selain itu, pemberdayaan psikologis dan keterikatan kerja secara bersama-sama mampu memprediksi intensi *turnover*,  $F(2,96) = 10.5924$ ,  $p=0.0001$ . Pemberdayaan psikologis dan keterikatan kerja secara bersama-sama memberikan varians sebesar 18.08% ( $R^2=0.1808$ ) pada skor intensi *turnover*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Tabel 2.

*Koefisien Model Penelitian*

<b>Antecedent</b>	<b>Consequent</b>							
	<b>Keterikatan kerja</b>			<b>Intensi Turnover</b>				
	<b>Coeff</b>	<b>SE</b>	<b>p</b>	<b>Coeff</b>	<b>SE</b>	<b>p</b>		
<b>Pemberdayaan Psikologis</b>	<i>a</i>	0.63	0.08	< .001	<i>c'</i>	-0.03	0.06	0.6324
<b>Keterikatan kerja</b>				<i>b</i>	-0.19	0.06	0.0016	
<b>constant</b>	<i>i</i>	13.25	4.52	0.0042	<i>i<sub>2</sub></i>	21.942	2.68	. < .001
	<i>R<sup>2</sup>= 0.3999</i>			<i>R<sup>2</sup>=0.1808</i>				
	<i>F(1,97)=64.6431, p &lt; .001</i>			<i>F(2,96)=10.5924, p = 0.0001</i>				

Hasil analisis pada jalur langsung (*direct effect*) pemberdayaan psikologis,  $c' = -0.03$ , menunjukkan bahwa dengan mengontrol keterikatan kerja sebagai mediator, pemberdayaan psikologis tidak secara signifikan mempengaruhi skor intensi *turnover* pada karyawan ( $\beta = -0.03$ ,  $t(96) = -0.48$ ,  $p = 0.6324$ ). Dengan kata lain, pemberdayaan psikologis tidak dapat memprediksi intensi *turnover* karyawan secara langsung.

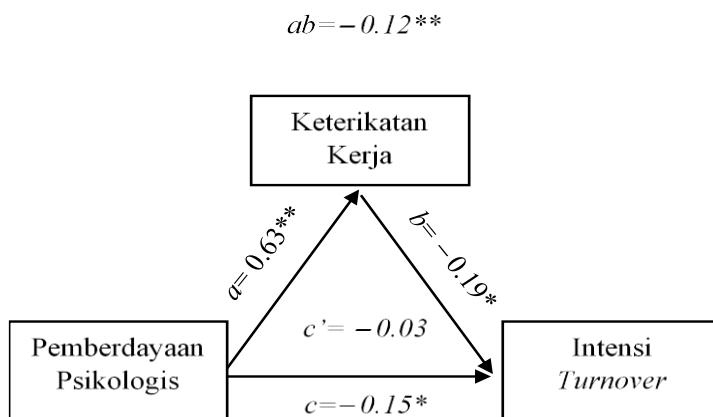
Hasil secara keseluruhan (*total effect*) dari model mediasi diperoleh dengan

menjumlahkan *direct* dan *indirect effects* (Hayes, 2013),  $c = c' + ab = (-0.03) + (-0.12) = -0.15$ . Kenaikan 1 unit pada hasil pengukuran pemberdayaan psikologis diestimasikan menghasilkan penurunan 0.15 unit pada hasil pengukuran intensi *turnover* ( $\beta = -0.15$ ,  $t(97) = -3.12$ ,  $p = 0.0024$ ). Koefisien regresi yang bernilai negatif artinya karyawan yang memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi menunjukkan intensi *turnover* yang rendah.

Melalui jalur tidak langsung (*indirect effect*) diketahui bahwa pemberdayaan psikologis

berpengaruh terhadap intensi *turnover* melalui peran mediasi keterikatan kerja,  $ab=0.63(-0.19) = -0.12$ . Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin karyawan mempersepsikan dirinya berdaya secara psikologis dalam pekerjaannya maka semakin tinggi keterikatan kerja ( $a$  positif), dan intensi untuk keluar dari pekerjaan pun akan rendah ( $b$  negatif). Hasil *indirect effect* menunjukkan bahwa keterikatan kerja

memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan intensi *turnover* ( $\beta = -0.12$ ,  $SE = 0.037$ , 95% CI =  $-0.2008, -0.0513$ ). Dengan kata lain, keterikatan kerja memiliki peran sebagai mediasi pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dan intensi *turnover* pada karyawan Milenial di Indonesia. Maka, hipotesis diterima. Deskripsi secara detil pada masing-masing *path* dengan koefisien beta diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Statistik Regresi dengan Model Mediasi Sederhana

Analisis regresi dengan model mediasi sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh keterikatan kerja. Peran mediasi pada pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* diketahui melalui dua mekanisme jalur, yaitu jalur langsung (*direct effect*) dan jalur tidak langsung (*indirect effect*). Pada jalur langsung ditemukan bahwa pemberdayaan psikologis tidak memiliki pengaruh langsung (*direct effect*) pada intensi *turnover* karyawan Milenial di Indonesia. Di sisi lain, melalui jalur tidak langsung (*indirect effect*) diketahui bahwa terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* yang dimediasi oleh keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Milenial yang merasakan dirinya berdaya dalam pekerjaannya akan memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaannya saat ini. Pada akhirnya, hal ini akan

menurunkan keinginan Milenial untuk keluar dari pekerjaan. Milenial yang memiliki pemberdayaan psikologis ditandai dengan adanya keleluasaan dalam menentukan peran kerjanya, merasa yakin bahwa dirinya kompeten dalam melakukan pekerjaannya, mampu berkontribusi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, serta mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bermakna dan merasakan bahwa tugas yang dikerjakannya adalah hal yang penting (Qatrunnada & Parahyanti, 2019; Spreitzer, 1995). Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh (Wiweko & Kurniawan, 2020) bahwa perusahaan yang tidak mampu menawarkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya dan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri berdampak pada rendahnya keterlibatan kerja karyawan Milenial.

Klerk & Stander (2014) menyatakan bahwa atasan juga perlu memiliki perilaku pemberdayaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan organisasi yang positif akan tercipta apabila atasan memberikan *power* lebih kepada karyawan seperti mendelegasikan kewenangan, menjaga karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan, memberikan kesempatan untuk melakukan pengambilan keputusan secara mandiri terhadap pekerjaan yang dilakukan, berbagi informasi terkait hal-hal yang ada di perusahaan, dan memberikan pengembangan pada karyawan (Klerk & Stander, 2014). Peran atasan menjadi hal yang penting khususnya bagi generasi Milenial (Qatrunnada & Parahyanti, 2019). Sejalan dengan Ursachi (2013) yang menyatakan bahwa Milenial akan mempertahankan pekerjaan dengan peran atasan sebagai *role model*, kondisi lingkungan yang nyaman, mendukung kesempatan pelatihan dan pengembangan diri, adanya kesempatan untuk bisa kreatif dan memiliki tanggungjawab pribadi, dan apresiasi atas kinerja yang telah dilakukan.

Selain itu, hasil penelitian Qatrunnada dan Parahyanti (2019) menyatakan bahwa perilaku pemberdayaan pemimpin juga dapat meningkatkan perasaan pemberdayaan psikologis pada karyawan. Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi bahwa perasaan pemberdayaan psikologis karyawan Milenial meningkat saat pemimpin cenderung menguatkan karyawan melalui pemberian keleluasaan untuk berdaya secara psikologis daripada menekankan kontrol ketat terhadap karyawannya (Qatrunnada & Parahyanti, 2019; Mendes & Stander, 2011; Raub & Robert, 2010). Penemuan dalam penelitian ini juga mendukung penelitian Bhatnagar (2012) yang menemukan bahwa karyawan yang merasakan pemberdayaan psikologis cenderung lebih loyal dan terikat terhadap pekerjaannya. Pada saat individu merasa bahwa yang dilakukannya bernilai dan memberikan kontribusi bagi perusahaan,

karyawan akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya, akan memiliki intensi yang rendah untuk berpindah pekerjaan (Novena, 2013; Sulaiman & Zahroni, 2016; Albrecht & Andreetta, 2011).

Peneliti menyadari bahwa studi ini tidak terlepas dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan tersebut yaitu jumlah subjek yang masih terbatas sehingga sampel yang didapat kemungkinan kurang dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Peneliti memiliki keterbatasan waktu dan biaya sehingga pengumpulan data kurang dapat maksimal. Penelitian ini juga masih terbatas dalam menguji intensi *turnover* karyawan Milenial ditinjau dari variabel keterikatan kerja dan pemberdayaan psikologis karyawan. Pengujian variabel lain dapat dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor lainnya yang berperan dalam menurunkan intensi *turnover* karyawan Milenial. Selain itu, jumlah tenaga kerja aktif saat ini juga didominasi oleh generasi Z sehingga penelitian selanjutnya dapat melakukan perbandingan mengenai intensi *turnover* karyawan pada Generasi Z, serta menguji prediktornya.

## SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap intensi *turnover* yang dimediasi oleh keterikatan kerja pada karyawan Milenial di Indonesia. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini diterima. Penelitian ini menambah hasil riset pada penelitian-penelitian terkini untuk mengantisipasi terjadinya intensi *turnover* terutama pada karyawan Milenial di Indonesia dengan meningkatkan rasa berdaya secara psikologis sehingga karyawan dapat lebih *engage* terhadap pekerjaannya. Penelitian ini menyimpulkan hasil bahwa karyawan Milenial yang memiliki perasaan berdaya secara

psikologis akan memiliki keterikatan pada pekerjaannya saat ini, dan menurunkan intensi *turnover*.

#### Saran

Saran bagi peneliti selanjutnya, dapat menambah jumlah responden penelitian sehingga diharapkan hasil penelitian lebih mewakili populasi dalam menjelaskan fenomena *turnover* karyawan Milenial di Indonesia. Peneliti juga dapat menguji peran dari variabel lain sebagai mediator antara pemberdayaan psikologis dan intensi *turnover* karyawan, seperti kepercayaan organisasi. Variabel pemberdayaan kerja juga dapat diuji untuk mengetahui kaitannya dengan pemberdayaan psikologis dan intensi *turnover* karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat melakukan perbandingan dengan responden generasi Z yang saat ini mulai mengisi jumlah tenaga kerja aktif dalam dunia industri. Berdasarkan hasil penelitian dan karakteristik karyawan Milenial, saran yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk mengantisipasi intensi *turnover* karyawan Milenial dari perusahaan adalah sebagai berikut: perusahaan diharapkan dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan Milenial untuk secara mandiri bertanggung jawab atas pekerjaannya, memiliki otonomi dalam pekerjaannya, mendapatkan dukungan dan *feedback* secara berkala, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendapatkan informasi terkait hal-hal yang ada di perusahaan, mendapatkan perlakuan yang adil, dan mendapatkan pengembangan diri. Dengan demikian, diharapkan karyawan Milenial akan merasa dirinya kompeten, memiliki otonomi terhadap pekerjaannya, keyakinan diri dapat berkontribusi untuk pekerjaan maupun organisasi, dan memiliki hubungan yang bermakna (*personal connection*) dengan pekerjaannya.

#### REFERENSI

Albrecht, L.S., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering

leadership, empowerment and engagement on affective commitment and *turnover* intentions in community health service workers: test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. doi: 10.1108/17511871111151126.

Badan Pusat Statistik (2018). *Tenaga Kerja - Penduduk Berumur 15 Tahun Ke Atas Menurut Golongan Umur dan Jenis Kegiatan*. Indonesia. Diakses dari <https://www.bps.go.id/statictable/2016/04/04/1904/penduduk-berumur-15-tahun-ke-atasmenurut-golongan-umur-dan-jenis-kegiatan-selama-seminggu-yang-lalu-2008---2022.html>

Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951. doi: 10.1080/09585192.2012.651313

Charles-Pauvers, B. (2020). Employee turnover: hrm challenges to develop commitment and job satisfaction. *Shapes of Tourism Employment: HRM in the Worlds of Hotels and Air Transport*, 4, 55-66. doi: 10.1002/9781119751342.ch4

Carmeli, A. & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intention among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. doi: 10.1080/13678860600616305.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.2307/258093

Conte, J & Land, F. (2019). *Work in the 21<sup>st</sup> Century an Introduction to Industrial &*

- Organizational Psychology* (6<sup>th</sup> ed.). USA: Wiley.
- De Vos, A. S., Strydom, H., Fouché, C.B., & Delport, C. S. L. (2011). *Research at grass roots: For the social sciences and human service profession*. Pretoria, SA: Van Schaik Publishers.
- Du Plooy, J., Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13. doi: 10.4102/sajip.v36i1.910.
- Gaol, J. L. (2019). *A to Z human capital : manajemen sumber daya manusia : konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik dan bisnis*. Jakarta: Grasindo
- Gravetter F. J., & Forzano L. B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (4<sup>th</sup> Ed.). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. USA: The Guilford Press.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). *Journal of Management*, 39(3), 573-603. doi: 10.1177/0149206311424943
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2005). *Psychological testing: Principles, Applications, and Issues* (6<sup>th</sup> Ed.). Canada: Cengage Learning.
- Klerk, S. & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45. doi: 10.12775/JPM.2014.018
- Krisetya, E. (2013). *Rekrutmen, seleksi dan retensi sumber daya manusia pada usaha kecil menengah: studi kasus pada wafi jati jepara* (Doctoral dissertation, Universitas Kristen Satya Wacana). Diunduh dari <http://repository.uksw.edu/handle/123456789/7043>
- Lubis, N. R. (2014). *Peningkatan person-job fit dan job satisfaction terhadap turnover intention melalui intervensi interpersonal relationship odp generasi bank abc* (Tesis, Universitas Indonesia). Diunduh dari <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20389230&lokasi=lokal>
- Markovich, M. (2019, February 4). The Negative Impacts of a High Turnover Rate. *Small Business*. Diunduh dari <http://smallbusiness.chron.com/negative-impacts-high-turnover-rate>.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: the role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13. doi: 10.4102/sajip.v37i1.900
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180. doi: 10.1111/1464-0597.00052.
- Nel, T., Stander, M.W., Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-13. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1243.
- Novena, M. M. N. (2013). *Program intervensi untuk meningkatkan work engagement pada pt. xyz berdasarkan*

variabel procedural justice, psychological hardness dan commitment to change (Tesis, Universitas Indonesia). Diunduh dari <https://www.lib.ui.ac.id/detail?id=20350139&lokasi=lokal>

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K. M. (2017). The millennial generation: a new breed of labour?. *SAGE Open*, 7(1). doi: [10.1177/2158244017697158](https://doi.org/10.1177/2158244017697158)

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770. doi: [10.1177/0018726710365092](https://doi.org/10.1177/0018726710365092)

Riggio, R., & Johnson, S. K. (2022). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (8<sup>th</sup> ed.). NY: Routledge

Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). Empowering leadership and work engagement: the role of psychological empowerment as a mediator. *Proceedings of the 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)*, 954-964. doi: [10.2991/iciap-18.2019.78](https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.78)

Saragih, E. H., Widodo, A. & Prasetyo, B. (2016). Big city milenial workers in indonesia and factors affecting their commitment to the organisation. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 24 (S), 47 - 58. doi: [10.13140/RG.2.1.3222.2961](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3222.2961)

Schawbel, D. (2012). Avoiding the 2-Year Turnaround. *Workplace Intelligence*. Diunduh dari <https://workplaceintelligence.com/avoiding-2-year-turnaround/>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short

questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: [10.1177/0013164405282471](https://doi.org/10.1177/0013164405282471)

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. Research in Social Issues in Management. In Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: [10.2307/2568665](https://doi.org/10.2307/2568665)

Sulaiman, W. S. W., & Zahoni, N. A. (2016). Validation of the utrecht work engagement scale (UWES) in the malaysian context. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(9), 672-676. doi: [10.18178/ijssh.2016.6.9.730](https://doi.org/10.18178/ijssh.2016.6.9.730)

Ursachi, D. (2013). Leadership Profile, Motivation and Workplace Attitude for the Millennial Generation. *Guide Academy*. Diunduh dari [guideacademy.com](http://guideacademy.com).

Wiweko, W. A., & Kurniawan, J. E. (2020). Hubungan person job-fit dengan keterlibatan kerja pada karyawan generasi milenials di perusahaan X. *Psychopreneur Journal*, 4(2), 90-99. doi: [10.37715/psy.v4i2.1762](https://doi.org/10.37715/psy.v4i2.1762).