

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Teori Generasi**

Generasi menurut pendapat Wijoyo et al (2020) merupakan sekelompok individu yang dipengaruhi oleh peristiwa sejarah dan fenomena budaya yang dialami tahapan kehidupannya, peristiwa dan fenomena tersebut membentuk ingatan yang mempengaruhi kehidupannya. Oleh karena itu, peristiwa sejarah, pengaruh sosial budaya, dan faktor lainnya akan mempengaruhi pembentukan tingkah laku pribadi, nilai-nilai, dan kepribadian. Sejak munculnya teori generasi, kita telah diperkenalkan dengan istilah generasi X, Y dan Z dalam hal apapun, terutama yang berhubungan dengan pekerjaan yang biasanya berkaitan dengan ciri-ciri generasi tersebut. Jika dikaitkan dengan usia produktif dan susunan angkatan kerja maka yang memiliki jumlah paling banyak adalah generasi X dan Y. Selain itu, sebuah generasi yang baru mulai memasuki dunia kerja adalah Generasi Z. Setiap kelompok generasi memiliki karakteristik yang berbeda.

##### **1) Generasi Y**

Wijoyo et al (2020) menyatakan bahwa generasi Y adalah orang-orang yang lahir pada tahun 1981-1994 yang juga dikenal sebagai generasi milenial. Sebutan generasi Y mulai digunakan pada surat kabar di Amerika Serikat Agustus 1993. Generasi Y memiliki ciri-ciri sebagai berikut: percaya diri, optimisme, ekspresif, bebas dan menyukai tantangan. Generasi Y juga merupakan individu yang terbuka terhadap hal-hal baru dan ingin menampilkan hal yang berbeda dalam dirinya. Generasi Y tipe orang yang pekerja keras dan fleksibel untuk mendapatkan hasil terbaik. Generasi Y juga menyukai suasana kerja yang santai, dan mampu menyelesaikan banyak tugas sekaligus dan mereka dengan senang hati menerima kritikan, karena itu dianggap sebagai apresiasi atas kerja yang telah mereka lakukan. Di sisi lain generasi ini juga memiliki kekurangan yaitu mudah bosan dan kurang loyalitas dalam bekerja.

Sukoco dkk (2020) menjelaskan bahwa generasi milenial ini ketika kecil telah disajikan dengan berbagai macam kejadian seperti terjadinya perkembangan teknologi dan jejaring sosial yang bisa mereka gunakan, orang tua yang mulai mengajatkan percaya diri dan berani berpendapat serta segala macam kreativitas yang diajarkan kepada para generasi milenial sehingga hal ini yang membuat para generasi ini mudah merasa bosan ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang kurang menantang dan cenderung monoton ataupun kurangnya ada apresiasi atas kontribusi yang diberikan untuk pekerjaannya. Berhubungan dengan pekerjaan Sukoco juga menambahkan bahwa generasi milenial ini mempunyai harapan besar pada

perusahaan sehingga ketika terdapat ketidakcocokan mereka akan memilih untuk berpindah-pindah tempat kerja. Dari penelitian sebelumnya juga didapatkan hasil bahwa generasi milenial rata-rata akan melakukan pergantian pekerjaan hingga 20 kali dalam hidup dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

## 2) **Generasi Z**

Generasi Z merupakan orang yang lahir pada tahun 1995 hingga 2010. Mereka dilahirkan pada saat pengembangan teknologi yang menjadikan generasi ini biasa disebut dengan *iGeneration*. Kehadiran teknologi yang memfasilitasi generasi dapat mempengaruhi pola pikir dan cara bagaimana mereka bekerja (Wijoyo et al., 2020). Generasi Z termasuk generasi termuda yang baru saja bergabung dengan pasar tenaga kerja. Sama halnya dengan generasi Y, generasi Z juga merupakan individu yang dapat menyelesaikan banyak tugas sekaligus (multitasking), seperti: bermain media sosial di ponsel, browsing di PC, dan mendengarkan musik sekaligus, segala sesuatu yang dilakukan selalu berhubungan dengan dunia maya, karena memang sejak kecil generasi ini sudah dikenalkan dengan teknologi yang canggih sehingga secara tidak langsung hal ini mempengaruhi tahapan perkembangan dan pembentukan kepribadiannya. Hasil penelitian Bencsik & Machova tahun 2016 (dalam Wijoyo et al., 2020) ditemukan adanya perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh generasi Z dengan generasi sebelumnya. Faktor utama yang membedakan adalah penguasaan informasi dan teknologi. Informasi dan teknologi telah menjadi bagian utama dari kehidupan para generasi Z karena mereka lahir di mana akses informasi (khususnya internet) telah mendunia dan mempengaruhi nilai, pandangan serta tujuan hidup mereka.

Dalam dunia kerja generasi Z menyukai suasana yang fleksibel yang berasas kekeluargaan, dan lebih senang bekerja dalam tim daripada bekerja sendiri. Generasi Z memiliki pola pikir yang lebih terbuka dengan perubahan atau inovasi untuk mengembangkan hal-hal baru. Namun, sebagian orang mengatakan bahwa dalam penyelesaian masalah generasi Z ini lebih bersifat individualis dan tidak terlalu peduli dengan kondisi sekitar. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan di seluruh benua di Dunia, ditemukan hasil bahwa generasi Z ini merupakan orang yang tumbuh di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks yang menentukan pandangannya terhadap pekerjaan, belajar dan kehidupan. Mereka memiliki ekspektasi yang berbeda di tempat kerja, mereka sangat ambisius, memiliki keterampilan teknis dan pengetahuan bahasa yang baik. Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa mereka adalah tenaga kerja yang sangat baik (Wijoyo et al., 2020).

Generasi Y dan Z memiliki sifat positif dan negatif yang berbeda. Dengan memahami perbedaan yang ada, diharapkan para pemimpin perusahaan dapat

memahami generasi ini berdasarkan karakteristiknya. Tentunya tantangan generasi Z lebih besar dari generasi Y.

## **B. Turnover Intention**

### **1) Pengertian *Turnover Intention***

*Turnover* merupakan suatu kejadian yang didefinisikan sebagai pergerakan individu untuk merubah pekerjaan dalam batas waktu tertentu dan Mobley (dalam Ridlo, 2012) memberikan batasan *turnover* yaitu ketika karyawan mendapatkan imbalan berupa uang dari organisasi yang bersangkutan sedangkan Mobley (dalam Skelton et al., 2020) juga menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan intensitas kemungkinan seseorang untuk meninggalkan organisasinya. Sousa-Poza & Henneberger (2004) mengartikan *turnover intention* sebagai perwujudan dari peluang (subjektif) bahwa seorang individu akan mengganti pekerjaannya dalam periode waktu tertentu. Berbeda dengan *turnover*, *turnover intention* merupakan suatu ketidakpastian yang sering dikaitkan dengan perilaku pencarian kerja.

Wijaya (2020) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan, berbagai macam alasan mendasari terjadinya *turnover intention* antara lain; adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan lebih baik. Menurut Gecko dan Fly (dalam Wijaya, 2020) menggambarkan *turnover intention* sebagai pikiran individu keluar dari perusahaan, mencari pekerjaan baru dan ingin meninggalkan perusahaan. Ahsani dkk (2021) menganggap bahwa *turnover intention* merupakan dampak negatif yang muncul akibat dari adanya ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola perilaku sumber daya manusia yang dimiliki sehingga membuat SDM merasa memiliki *turnover intention* yang tinggi.

Pernyataan lain juga dikemukakan oleh Tampubolon & Sagala (2020) bahwa *turnover intention* merupakan respon kognitif yang dimiliki karyawan ketika berada dalam kondisi perusahaan yang memberi peluang bagi mereka untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik sebagai niat untuk berpindah tempat kerja secara sukarela. Pada dasarnya *turnover intention* juga bisa berupa pengunduran diri dari sebuah organisasi yang dilakukan secara sukarela (*voluntary turnover*) ataupun tidak sukarela (*involuntary turnover*). Ditambahkan juga penjelasan mengenai bentuk-bentuk *turnover intention* yang dilakukan karyawan antara lain; pemberhentian, mengundurkan diri, berpindah unit organisasi, atau terjadinya kematian anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *turnover intention* yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan respon

kognitif berupa intensitas keinginan berpindah tempat kerja dari suatu perusahaan ke perusahaan lain yang lebih baik.

## 2) Ciri-ciri *Turnover Intention*

Margaretta & Riana (2020) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki niat untuk *turnover intention* biasanya ditandai dengan bermalas-malasan saat bekerja, sering tidak hadir, tidak bertanggung jawab, berani keluar dari norma dan aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan dan tidak patuh pada atasan.

Harnoto (dalam Putra, 2021) memperjelas ciri-ciri *turnover intention* yang ditandai dengan berbagai hal berkaitan dengan perilaku karyawan, yaitu:

- a) Peningkatan absensi akibat penurunan tingkat tanggung jawab karyawan yang memiliki *turnover intention*.
- b) Timbulnya rasa malas bekerja karena karyawan telah menginginkan berada di tempat kerja lain yang dianggap lebih bisa memenuhi segala kebutuhan karyawan yang bersangkutan.
- c) Pelanggaran aturan kerja semakin meningkat karena menurunnya tingkat tanggung jawab yang dimiliki.
- d) Semakin banyak protes kepada atasan, seperti memprotes kebijakan perusahaan yang biasanya berhubungan dengan gaji atau peraturan lain yang tidak sejalan dengan kebutuhan karyawan.

## 3) Aspek-aspek *Turnover Intention*

Mobley merupakan seorang pakar pergantian karyawan yang menyatakan bahwa *turnover intention* memiliki 3 aspek, antara lain (I. D. Putra, 2021);

- a) Berfikir untuk keluar (*thinking of quitting*)

Pada tahap ini, karyawan akan mulai merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga mengakibatkan tingginya absensi ketidakhadiran di tempat kerja dan memunculkan pikiran untuk untuk keluar dari tempat kerjanya.

- b) Berniat mencari pekerjaan lain (*intention to search*)

Karyawan mulai berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang dirasa lebih baik dan dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan serta memberi banyak keuntungan bagi dirinya. Hal ini yang menjadi pencetus keinginannya untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja.

- c) Berniat untuk berhenti/keluar (*intention to quit*)

Karyawan mulai memunculkan perilaku yang mengindikasikan bahwa dirinya ingin keluar dari perusahaan dengan cara meninggalkan beberapa tugas yang penting dan menurunnya tingkat kegigihan dalam bekerja.

Menurut Bothma & Roodt (2013) niat untuk meninggalkan organisasi merupakan salah satu aspek pada *turnover*. Ridlo (2012) menjelaskan proses terjadinya *turnover intention* yang dibagi menjadi 5 aspek, antara lain;

- a) Penurunan tingkat kepuasan, karyawan mengevaluasi pekerjaannya yang sekarang dan melihat tingkat kepuasan yang dimiliki terhadap pekerjaannya.
- b) Berfikir untuk keluar
- c) Berniat untuk keluar dan mulai mencari pekerjaan baru
- d) Membandingkan pekerjaan sebelumnya dengan pekerjaan baru
- e) Keinginan untuk meninggalkan atau berhenti dari organisasi tersebut

Peneliti akan menjadikan aspek yang dikemukakan oleh Mobley sebagai acuan dalam penelitian ini. Aspek dari Mobley dijadikan acuan atas dasar adanya penjabaran yang lebih mudah dipahami dan spesifik sehingga tidak menimbulkan kerancuan bagi peneliti. Aspek tersebut antara lain; Berfikir untuk keluar (*thinking of quitting*), Berniat mencari pekerjaan lain (*intention to search*) dan Berniat untuk berhenti/keluar (*intention to quit*).

#### **4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Dewantoro & Purba (2018) menyatakan bahwa adanya *turnover intention* merupakan akibat yang diekspresikan dalam bentuk perilaku dengan alasan karyawan tidak puas dengan pekerjaannya dan mengacu pada perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasi. Malik (2014) menambahkan bahwa terjadinya *turnover* tersebut dapat disebabkan oleh berbagai alasan salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Ahsani dkk (2021) berpendapat bahwa salah satu faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* adalah keadilan organisasi, ketika karyawan sudah memberikan kepercayaan kepada organisasi bahwa dirinya akan diberikan perlakuan yang adil dan mendapat apresiasi serta imbalan yang seimbang dengan kontribusinya pada organisasi maka karyawan akan tetap memilih untuk tinggal pada organisasi tersebut.

Price pada tahun 1981 (dalam Putra, 2021) menyebutkan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*, antara lain;

- a) Faktor lingkungan yang terdiri dari kesempatan kerja dan tanggung jawab dalam keluarga.
- b) Faktor individual yang mencakup kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, adanya kegiatan mencari pekerjaan baru, berniat untuk meninggalkan organisasi, adanya peningkatan prestasi dan muncul berbagai macam perasaan terhadap pekerjaan.

Ridlo (2012) menjabarkan beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, antara lain:

a) Usia

Tingkat *turnover* pekerja muda lebih tinggi dari pekerja yang lebih tua. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara usia dan kemauan untuk keluar. Artinya, semakin tua usia seseorang, semakin rendah niat untuk pergi. Pekerja yang lebih tua lebih memilih untuk menetap di suatu perusahaan dengan berbagai alasan misalnya energi yang dimiliki mulai menurun, merasa sulit memulai pekerjaan di lingkungan yang baru dan adanya tanggung jawab keluarga. Sedangkan, karyawan yang lebih muda mungkin memiliki lebih banyak kesempatan untuk mencari pekerjaan baru, di sisi lain tanggung jawab kepada keluarga lebih kecil dibandingkan dengan pekerja yang lebih tua, mereka juga memiliki harapan yang belum terpenuhi pada pekerjaan sebelumnya. Tingkat *turnover* pada karyawan muda cenderung tinggi dikarenakan adanya keinginan untuk mencari pengalaman di berbagai organisasi dan memiliki percaya diri lebih besar dengan berbagai pengalaman yang didapatkan tersebut.

b) Lama bekerja

Diperkirakan bahwa para pekerja yang memilih untuk *turnover* biasanya terjadi ketika sudah memasuki 3 tahun pertama pada masa bakti. Penelitian sebelumnya mendapatkan hasil bahwa ditemukan hubungan negatif yang terjadi antara masa kerja dengan *turnover*. Artinya semakin lama masa kerja karyawan maka akan semakin rendah kecenderungan karyawan untuk melakukan *turnover*. Minimnya sosialisasi di awal masa kerja dan interaksi sosial karyawan dengan masa kerja singkat menjadikan *turnover* lebih banyak dilakukan.

c) Tingkat pendidikan

Pilihan melakukan *turnover intention* dapat dipengaruhi dengan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat inteligensi yang tinggi mengharapkan dirinya dapat di posisikan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuannya, ketika perusahaan tidak menempatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan pendidikannya maka hal ini dapat meningkatkan *turnover intention* pada karyawan.

d) Keterikatan terhadap Organisasi

Karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi tempat bekerja dapat memunculkan rasa aman, muncul perasaan memiliki, mempunyai tujuan dan arti hidup serta punya gambaran diri yang lebih positif. Dari penelitian sebelumnya juga diperoleh hubungan negatif yang signifikan

antara keterikatan karyawan terhadap organisasi dengan tingkat *turnover intention*, yang artinya semakin karyawan merasa memiliki dan terikat dengan perusahaan maka akan semakin rendah keinginan untuk meninggalkan perusahaan tersebut (*turnover*).

e) Kepuasan kerja

Dalam buku kajian literatur mengenai *turnover* karyawan terdapat hasil penelitian yang dilakukan oleh Mowday (1981); Michael dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Artinya, ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya hal ini dapat menguatkan keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*). *Discrepancy theory* menyatakan bahwa ketika tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang dirasakan maka seseorang dapat merasakan kepuasan, praktisnya ketika seorang karyawan merasa tidak ada perbedaan antara perasaan dan persepsinya dengan nilai atau harapan perusahaan maka kepuasan terhadap pekerjaannya akan semakin tinggi.

f) Budaya perusahaan

Budaya kuat yang ada dalam perusahaan dapat memunculkan komitmen dan rasa setia yang dimiliki karyawan yang kemungkinan dapat mengurangi intensitas keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Budaya kuat yang dimaksudkan adalah nilai dan cara menjalani hari-hari yang diterapkan dalam suatu perusahaan yang tertanam dan dipegang teguh oleh seluruh karyawan. Semakin karyawan bisa menerima nilai tersebut maka budaya perusahaan akan semakin kuat dan semakin besar komitmen serta kesetiaan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan.

Susilo (dalam Ridlo, 2012) juga menambahkan beberapa penyebab terjadinya *turnover intention* pada karyawan dengan berbagai alasan, antara lain;

a) Ketidaktepatan pemberian tugas

Karyawan yang sedang dalam masa awal bekerja dan memiliki perasaan tidak cocok dengan pekerjaan yang diberikan pada masa tersebut akan merasa bahwa dirinya tidak dapat berkembang pada masa selanjutnya ketika tetap memutuskan untuk menetap di perusahaan tersebut.

b) Alasan mendesak

Berbagai faktor yang bisa dijadikan alasan oleh para karyawan untuk memilih meninggalkan pekerjaan seperti halnya:

- Karyawan sudah bekerja dengan baik, namun gaji yang tidak diberikan pada waktu yang telah disepakati.

- Kewajiban yang sudah disetujui beberapa kali dilalaikan oleh pimpinannya sendiri.
  - Adanya pekerjaan yang memberikan rasa tidak nyaman dan dapat menyebabkan kecelekaan kerja pada karyawan.
  - Perlakuan kepada karyawan yang tidak semestinya dilakukan oleh pimpinan.
- c) Menolak pimpinan baru

Timbulnya ketidakcocokan antara karyawan dengan pimpinan baru yang dapat memicu terjadinya stres kerja pada karyawan membuat karyawan memiliki keinginan untuk melakukan *turnover intention*.

### **C. Keterikatan Kerja**

#### **1) Pengertian Keterikatan Kerja**

Khan (1990) merupakan pencetus pertama konsep keterikatan yang didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam menjalankan peran pekerjaan di suatu organisasi, dimana ketika karyawan memiliki keterikatan dalam bekerja mereka akan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional. Schaufeli (2013) juga menyatakan bahwa keterikatan merupakan perpaduan 3 konsep yang ada, antara lain; kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perilaku peran ekstra (OCB) yang menurut Mahayasa & Suartina (2019) dapat diwujudkan dengan bentuk kesetiaan, loyalitas, kepatuhan organisasi dan kesediaan untuk membantu orang lain.

Schaufeli et al (2006) lebih jelas menggambarkan keterikatan kerja merupakan keadaan pikiran yang positif yang berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, mampu berusaha, tidak mudah menyerah dan mampu menghadapi kesulitan (*vigor*), keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan dan memiliki rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (*dedication*), dan konsentrasi penuh pada pekerjaan hingga merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit bagi individu untuk meninggalkan pekerjaan (*absorption*). Gambaran yang diberikan oleh Schaufeli kurang lebih sama dengan definisi yang dikemukakan oleh Bakker & Leiter (2010) yang mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan motivasi yang positif, memuaskan, dan afektif terkait kesejahteraan yang berlawanan dengan kelelahan kerja. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dicirikan dengan adanya tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang, sedangkan kelelahan ditandai dengan kebalikannya: tingkat energi yang rendah dan identifikasi yang buruk dengan pekerjaan seseorang.

Menurut pendapat Bakker, dkk (dalam Parengkuan, 2020) bahwa keterikatan kerja merupakan konstruksi psikologis positif yang menjadikan karyawan penuh semangat dan kegembiraan dalam bekerja. Karyawan yang merasa terikat akan lebih baik daripada karyawan dengan keterikatan rendah. Karena karyawan yang merasa terikat memiliki tiga keunggulan utama. Pertama, mereka menjadi lebih bahagia dan semangat, sehingga dapat menghasilkan sumber daya pekerjaan yang akan berhubungan dengan penyelesaian tugas dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Kedua, karyawan yang terikat lebih sehat secara fisik dan psikis, sehingga karyawan dapat lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Terakhir, karyawan yang terikat dapat menjalin hubungan interpersonal yang baik dan meningkatkan kinerja tim. Lockwood (dalam Sukoco et al., 2020) menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan kondisi individu yang berkomitmen dengan organisasi secara kognitif dan emosional.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai keterikatan kerja yang sudah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan keadaan positif yang dapat membuat karyawan bekerja dengan semangat, tidak mudah menyerah dan berkonsentrasi secara penuh dalam menjalankan tugasnya dan berkespresi secara fisik, kognitif dan emosional dalam bekerja.

## **2) Ciri-ciri Keterikatan Kerja**

Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi pada pekerjaannya memiliki karakteristik tertentu. Frederman (dalam Sukoco et al., 2020) mengemukakan beberapa karakteristik karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi pada pekerjaan, antara lain;

- a) Berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan fokus pada pekerjaan selanjutnya.
- b) Merasa menjadi bagian dalam anggota tim dan menganggap dirinya merupakan versi terbaik yang dimiliki.
- c) Mampu menyelesaikan tugas dan tidak menjadikan tekanan segala kesulitan yang dihadapi dalam mencapai lompatan pekerjaan.
- d) Menanggapi perubahan dan tantangan dengan cara yang dewasa.

Schaufeli (2013) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka mampu mencapai tujuan yang lebih tinggi, merasa bahwa bekerja adalah kegiatan yang menyenangkan dan memiliki motivasi, serta menunjukkan perilaku yang seimbang sehingga dapat bekerja sama untuk membangun hubungan dengan rekan kerja, memiliki emosi positif sehingga dapat mengolah informasi dengan lebih baik, sehat secara fisik dan rajin.

Menurut pendapat Sukoco, dkk (2020) karyawan dengan keterikatan kerja tinggi mampu berkomitmen dengan baik dalam mencapai tujuannya, mereka juga menggunakan kemampuan berpikir secara maksimal dalam menyelesaikan tugas dan memonitor dirinya sendiri untuk memastikan bahwa segala sesuatu yang dilakukan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

### 3) Aspek-aspek Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli, dkk (2006) keterikatan kerja merupakan keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan konsentrasi. Seperti yang ditunjukkan dalam definisi, menurut Takawira, dkk (2014) keterikatan kerja memiliki tiga komponen utama, yaitu :

- a) *Vigor*, berkaitan dengan peningkatan tingkat energi dan ketahanan mental saat sibuk dengan aktivitas kerja, kemauan untuk menginvestasikan tenaga dalam aktivitas kerja seseorang dan menunjukkan ketekunan saat menghadapi kesulitan. Dengan demikian, karyawan yang merasa sangat bersemangat di tempat kerja sangat termotivasi oleh pekerjaan mereka dan cenderung tetap gigih saat menghadapi kesulitan. (Bakker & Leiter, 2010) menambahkan bahwa semangat (*vigor*) mengacu pada perasaan individu bahwa mereka memiliki kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif, yang saling terkait dan dialami di tempat kerja.
- b) *Dedication*, ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan kebanggaan pada karya seseorang, ditambah dengan rasa signifikansi, semangat, dan inspirasi. Ketika karyawan memiliki dedikasi tinggi pada perusahaan maka mereka akan merasa antusias dalam bekerja dan ketika dihadapkan pada kesulitan mereka akan menganggap bahwa itu tantangan bagi dirinya yang harus diselesaikan. Berbeda dengan karyawan yang memiliki dedikasi rendah terhadap perusahaan, mereka akan cenderung pasif dalam bekerja dan ketika dihadapkan pada kesulitan mereka akan merasa berat dan sulit menyelesaikan.
- c) *Absorption*, yang dicirikan sebagai konsentrasi dalam bekerja sehingga waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari suatu aktivitas kerja. Ketika karyawan berfokus penuh dalam bekerja mereka akan merasa terikat dengan pekerjaannya dan merasa senang dalam menjalankan tugasnya, namun ketika karyawan memiliki konsentrasi rendah dalam bekerja mereka cenderung untuk menghindari memikirkan pekerjaannya dan tidak sepenuh hati dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan di atas terkait aspek dari keterikatan kerja, peneliti menjadikan pendapat yang dipaparkan oleh Schaufeli dkk dan Takawira

dkk sebagai acuan dalam penggunaan alat ukur menggunakan UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yaitu alat ukur yang didasarkan pada aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Pemilihan aspek yang dikemukakan oleh Schaufeli dkk dan Takawira dkk dirasa lebih terperinci dan menggambarkan fenomena keterikatan kerja yang ada.

#### 4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Kahn (1990) menyatakan bahwa keterikatan dipengaruhi oleh 3 kondisi psikologis seseorang, antara lain;

a) *Psychological Meaningfulness* (Kebermaknaan Psikologis)

Kebermaknaan dapat dilihat dari ketika seseorang merasa bahwa dirinya berharga, berguna dan dapat membuat perbedaan yang bisa diterima orang lain dan pekerjaannya. Kebermaknaan ini mencakup 3 hal yaitu karakteristik tugas, karakter peran karyawan dan interaksi kerja.

b) *Psychological Safety* (Keamanan Psikologis)

Keamanan psikologis yang dimaksud yaitu adanya rasa aman yang dirasakan oleh karyawan ketika sedang menjalankan tugasnya sehingga menjadikan karyawan tidak takut saat menjalankan tugas yang beresiko dan mengetahui apa saja yang menjadi resiko dalam pekerjaannya. Hal-hal yang bisa membuat karyawan merasa aman ketika bekerja antara lain adanya hubungan interpersonal yang baik, hubungan antar kelompok dan adanya aturan yang berlaku dalam perusahaan.

c) *Psychological Availability* (Ketersediaan Psikologis)

Ketersediaan yang dimaksudkan adalah kesiapan karyawan dalam bekerja, ketika karyawan merasa siap maka akan membentuk keterikatan dalam bekerja. Kesiapan karyawan ini dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain; energi fisik, kemampuan emosional, perasaan aman dalam bekerjadan status mereka dan kehidupan di luar organisasi.

Sukoco (2020) menyatakan bahwa keterikatan yang dimiliki oleh karyawan dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu internal dan eksternal. Pada faktor internal yang bisa mempengaruhi keterikatan kerja karyawan antara lain; kepribadian, latar belakang kehidupan, perasaan percaya dan bangga pada organisasi, persepsi yang menganggap bahwa pekerjaannya adalah hal yang penting, memiliki makna dan tujuan dalam hidupnya. Faktor eksternal yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan antara lain; gaya kepemimpinan, budaya organisasi, gaji atau tunjangan, pengembangan diri dan karir karyawan, hubungan interpersonal antar anggota organisasi, pengarahan atasan, kebebasan dalam menyampaikan pendapat, adanya tim yang saling mendukung dan

komunikasi yang baik serta adanya aturan dan norma yang jelas dalam suatu organisasi.

Demerouti & Bakker (Sukoco et al., 2020) menambahkan beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, yaitu:

a) Tuntutan pekerjaan (*job demands*)

Tuntutan kerja adalah aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan untuk mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja mencakup 4 hal yaitu; ketidaksesuaian emosi, tuntutan emosi, beban kerja berlebih dan perubahan terkait organisasi.

b) Sumber pekerjaan (*job resources*)

Sumber pekerjaan merupakan faktor paling penting dalam keterikatan kerja yang mengacu pada daya fisik, sosial dan organisasi, yang dapat digunakan sebagai media untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi kebutuhan dan harga pekerjaan secara fisik dan psikologis, serta merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Sumber daya kerja meliputi empat faktor, yaitu: otonomi, dukungan sosial, umpan balik, pengarahan dari atasan dan peluang pengembangan diri.

c) Pribadi individu (*personal resources*)

Faktor dalam diri individu yang memiliki peran dalam membentuk keterikatan kerja seperti usia, kepercayaan terhadap perusahaan dan kemampuan dalam bertahan di perusahaan tersebut. Adapun karakteristik pekerjaan yang dapat membantu karyawan memiliki keterikatan kerja antara lain; adanya umpan balik, partisipasi kerja tinggi, pekerjaan yang memiliki otonomi dan kejelasan tugas. Pribadi individu yang dimasuk adalah evaluasi diri yang memiliki hubungab dengan ketahanan kerja seseorang serta mengacu pada kemampuan karyawan dalam mengontrol lingkungan kerja sampai berhasil. Semakin tinggi pribadi individu maka akan semakin merasa bahwa pekerjaannya sejalan dengan tujuan hidup yang diinginkan, yang artinya pribadi individu dapat memacu semangat karyawan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam pekerjaannya saat ini. Sehingga hal ini dapat menimbulkan keterikatan kerja yang tinggi.

#### **D. Kerangka Berpikir**

Era globalisasi ini mulai muncul adanya prediksi bahwa generasi milenial dan generasi Z mendominasi angkatan kerja dan terus mengalami pertumbuhan. Masuknya para generasi baru dalam dunia kerja memunculkan beberapa tantangan tersendiri bagi perusahaan khususnya manajemen sumber daya manusia, hal ini dikarenakan

terdapat beberapa karakteristik berbeda yang dimiliki oleh para generasi baru dengan generasi sebelumnya. Tantangan yang dihadapi bukan hanya mempertahankan karyawan yang berkualitas baik namun juga membantu para karyawan merasa terikat ketika berkerja dalam perusahaan.

Adanya harapan yang dimiliki oleh para generasi baru yaitu generasi milenial dan generasi Z akan manfaat yang bisa dirasakan dalam bekerja mengharuskan suatu perusahaan harus memiliki sistem yang bisa memberikan bantuan bagi para karyawan seperti halnya melakukan pengembangan diri dan pengarahan yang jelas dari atasan sehingga hal ini akan membuat karyawan merasa difasilitasi oleh perusahaan dan dapat meminimalisir adanya keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Namun, jika perusahaan memiliki beberapa aturan yang dirasa tidak jelas dan tidak dapat memenuhi segala keinginan karyawan maka para karyawan generasi baru ini tidak segan untuk mengundurkan diri dari perusahaan karena salah satu kesamaan karakteristik kedua generasi baru ini adalah tidak menyukai hal-hal rumit yang menghambat pekerjaannya.

Keputusan mudah yang diambil oleh generasi milenial dan generasi Z untuk memilih mengundurkan diri menjadikan fenomena berpindah-pindah tempat kerja yang mulai mendapatkan perhatian, karena hal ini memang sedikit banyaknya memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan terlebih karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan yang berkompeten dan berkualitas baik. Adapun faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk melakukan *turnover intention* menurut Price (dalam Putra, 2021) bisa berasal dari pribadi individu misalnya kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan lain sebagainya serta bisa juga dikarenakan lingkungannya seperti tanggung jawab dalam keluarga.

Keputusan karyawan untuk melakukan *turnover intention* ini memiliki tujuan dan maksud tersendiri yang menguntungkan bagi pribadi karyawan dan bisa terjadi kerana rendahnya rasa keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Halim (dalam Wicaksono, 2020) mengungkapkan bahwa para pekerja di Indonesia saat ini yang memiliki keterikatan kerja dengan perusahaan hanya sebesar 36% saja. Sehingga mulai sekarang perusahaan merasa membutuhkan para karyawan yang mau bekerja secara fisik dan psikologis yaitu dengan memiliki rasa keterikatan kerja yang baik. Hal ini dikarenakan saat karyawan memutuskan untuk melakukan *turnover intention*, karyawan dalam kondisi tidak berada dalam kondisi positif saat bekerja yang ditandai dengan rendahnya seperti rendahnya *vigor* (tingkat energi), *dedication* (semangat & antusias) dan *absorption* (konsentrasi) yang dimiliki karyawan.

Saks (2006) mengaitkan keterikatan kerja dengan sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan kontribusinya dalam bekerja sehingga ketika seorang karyawan merasa berkontribusi dan terlibat dalam pekerjaannya maka akan merasa

terikat dengan perusahaan. Schaufeli (2013) juga berpendapat bahwa ketika karyawan memiliki banyak tugas yang dikerjakan maka karyawan akan merasa banyak berkontribusi dan memiliki tingkat partisipasi yang tinggi bagi perusahaan sehingga hal ini akan membuat rendahnya kemauan karyawan untuk melakukan *turnover*.

*Vigor* atau tingkat energi dan ketahanan mental saat sibuk dengan aktivitas kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat memotivasi dan membuat karyawan tetap gigih ketika dihadapkan dalam kesulitan di tempat kerja sehingga karyawan tidak mudah merasa malas bekerja yang mengakibatkan munculnya perasaan ingin keluar dari perusahaan dan pada akhirnya akan memutuskan untuk berpindah tempat kerja. Sebaliknya, karyawan akan menunjukkan ketekunan saat menghadapi kesulitan.

*Dedication* atau rasa semangat dan antusias dalam bekerja yang dimiliki karyawan saat dihadapkan pada kesulitan dapat menumbuhkan perasaan tertantang dalam menghadapi kesulitan di tempat kerja. Sehingga ketika dihadapkan dengan kesulitan mereka akan menganggap bahwa itu tantangan bagi dirinya yang harus diselesaikan. Namun, ketika karyawan tersebut memiliki dedikasi rendah terhadap perusahaan, mereka akan cenderung pasif dalam bekerja dan ketika dihadapkan pada kesulitan mereka akan merasa berat dan sulit menyelesaikan sehingga membuat karyawan sering tidak hadir bekerja karena kesulitan yang dialami di tempat kerja yang mengakibatkan timbulnya rasa ingin meninggalkan pekerjaan

Begitu pula dengan karyawan yang memiliki *Absorption* atau konsentrasi dalam bekerja akan membuat karyawan merasa waktu yang dilalui saat menyelesaikan pekerjaan begitu cepat dan merasa dirinya sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja yang dilakukan. Ketika karyawan berkonsentrasi penuh dalam bekerja mereka akan merasa terikat dengan pekerjaannya dan merasa senang dalam menjalankan tugasnya, namun ketika karyawan memiliki konsentrasi rendah dalam bekerja mereka cenderung untuk menghindari memikirkan pekerjaannya dan tidak sepenuh hati dalam menjalankan tugasnya. Sehingga akan timbul pelanggaran-pelanggaran normal perusahaan yang telah disepakati yang mengakibatkan munculnya perasaan ingin keluar dari perusahaan, lalu berniat untuk mencari-cari kerja baru yang dirasa lebih baik dari sebelumnya, dan pada akhirnya akan memutuskan untuk berpindah tempat kerja.

*Vigor* (tingkat energi), *dedication* (semangat dan antusias) dan *absorption* (konsentrasi) yang dimiliki oleh karyawan berhubungan dengan aspek-aspek penentu karyawan dalam melakukan *turnover intention* seperti perasaan ingin keluar dari perusahaan, niat untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dan pada akhirnya memutuskan untuk berpindah tempat kerja yang ditandai dengan indikasi sering tidak hadir kerja, mulai malas bekerja dan berani melanggar norma perusahaan yang telah disepakati sebelumnya. Sehingga keterikatan kerja yang dimiliki karyawan

menentukan tingkat *turnover intention* yang akan dilakukan oleh karyawan khususnya generasi milenial dan generasi Z.

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, maka ada beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, antara lain :

- a. H1 : Terdapat hubungan negatif antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial atau generasi y dan karyawan generasi Z. Semakin tinggi keterikatan kerja yang dimiliki karyawan milenial dan karyawan generasi Z maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention* yang akan dilakukan. Semakin rendah keterikatan kerja yang dimiliki karyawan milenial dan karyawan generasi Z maka akan semakin tinggi tingkat *turnover intention* yang akan dilakukan.
- b. H2 : Terdapat perbedaan signifikan antara keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi milenial dan karyawan generasi Z.
- c. H3 : Terdapat perbedaan signifikan antara tingkat *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan generasi milenial dan karyawan generasi Z.