

PERBEDAAN KETERLIBATAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION* DITINJAU DARI PERBEDAAN GENERASI (MILENIAL DAN ZILENIAL)

Oleh

Puteri Andika Sari¹, Diana Pitaloka²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas (STIE) Bandung

Email: ¹puteri.andika@ekuitas.ac.id, ²pitaloka4602@gmail.com

Article History:

Received: 23-07-2024

Revised: 12-08-2024

Accepted: 27-08-2024

Keywords:

Turnover Intention,
Generations, Milenial and
Zilenial

Abstract: *Because of their high disloyalty, generations Y and Z are closely associated with the phenomenon of work engagement and turnover intention. For this reason, this study intends to compare the level of work engagement and turnover intentions of generations Y and Z in companies. The method uses a comparative descriptive and quantitative approach. The research sample consisted of 120 Y and Z generation employee respondents selected using a purposive sampling technique. Hypothesis testing uses the independent sample t test and effect size test. The results of the independent sample t test show that there is a significant difference in work engagement between generations Y and Z. Meanwhile, turnover intention shows no significant difference. In addition, the effect size test produces a very high difference in work engagement and a moderate difference in turnover intention. This requires the company to understand more deeply the characteristics of the two generations so that later it can take the right actions to form and maintain work engagement and reduce turnover. One of them is by creating flexibility at work because these two generations tend not to like jobs that are too binding.*

PENDAHULUAN

Populasi penduduk di dunia kian hari kian meningkat. Menurut (Worldometer, 2023) populasi penduduk dunia sementara pada tanggal 13 Januari 2023 telah memasuki angka 8 Miliar penduduk. Angka populasi penduduk ini didominasi oleh Benua Asia yaitu sebesar 4,6 Miliar dengan perbedaan jumlah populasi pada setiap wilayah bagian Benua Asia. Di bawah ini merupakan pengelompokan populasi berdasarkan wilayah bagian dari Benua Asia : **Tabel 1. Pengelompokan Populasi Penduduk Berdasarkan Wilayah Bagian Benua Asia**

No	Wilayah Bagian	Populasi
1.	Asia Selatan	1.997.752.391
2.	Asia Timur	1.692.072.221
3.	Asia Tenggara	685.685.502
4.	Asia Barat	290.883.982
5.	Asia Tengah	77.276.830

Sumber: www.worldometers.info (2023)

Pada Tabel 1. di atas terlihat jelas bahwa telah terjadi penyebaran penduduk yang tidak merata. Wilayah yang mendominasi populasi penduduk terlihat di Asia Selatan, Asia Timur, dan Asia Tenggara. Beberapa negara yang berada di kawasan wilayah bagian tersebut merupakan negara dengan populasi penduduk terbesar di dunia. Salah satunya Negara Indonesia yang terletak di Asia Tenggara.

Dilansir dari (Worldometer, 2023) yang dielaborasi dari data terbaru Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menyatakan bahwa Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbanyak ke-4 di dunia dengan total terkini mencapai 280.821.574 jiwa pada tanggal 12 Januari 2023. Jumlah penduduk Indonesia tersebut setara dengan 3,51% dari total penduduk di dunia dan diprediksi akan meningkat di angka 287.089.635 jiwa pada tahun 2025.

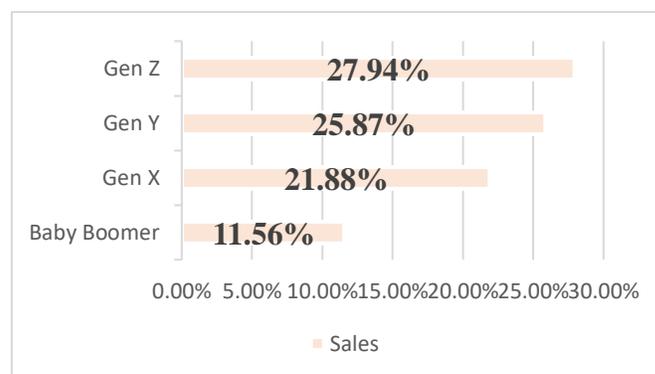
Jumlah penduduk di Indonesia terdiri dari empat kelompok generasi diantaranya adalah generasi *baby boomer*, X, Y, Z. Keempat kelompok generasi ini dilihat dari tahun kelahirannya, sesuai dengan publikasi dari (BPS, 2021) yang menyebutkan bahwa terdapat rentang usia untuk setiap kelompok generasi. Di bawah ini merupakan kelompok generasi berdasarkan rentang tahun kelahiran.

Tabel 2. Kelompok Generasi Berdasarkan Tahun Kelahiran

Kelompok Generasi	Tahun Kelahiran
<i>Baby Boomer</i>	1946-1964
Generasi X	1965-1980
Generasi Y	1981-1996
Generasi Z	1997-2012

Sumber : (BPS, 2021)

Selain pengelompokan generasi sesuai dengan tahun kelahiran, (BPS, 2021) juga menjelaskan terkait kelompok generasi berdasarkan komposisi penduduk yang telah dipublikasi melalui hasil sensus penduduk yang dilaksanakan pada tahun 2020. Di bawah ini merupakan diagram yang menjelaskan kelompok generasi berdasarkan komposisi penduduk :



Gambar 1. Kelompok Generasi Berdasarkan Komposisi Penduduk

Sumber : (BPS, 2021)

Berdasarkan Gambar 1 di atas terlihat bahwa generasi Y dan Z memiliki persentase

yang tidak begitu jauh yakni masing-masing 25,87% dan 27,94%. Tidak heran jika banyak media yang membahas mengenai angkatan kerja, salah satunya berita yang dilansir oleh (Novellino, 2021) pada laman berita CNN Indonesia yang menyebutkan bahwa generasi Y dan Z mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Sebagai kelompok generasi dengan angkatan kerja terbanyak di Indonesia, generasi Y dan Z tidak asing dengan teknologi karena dua generasi ini terkenal dengan istilah generasi *Teach Savvy*. Artinya seiring dengan lahir dan pertumbuhan mereka, telah berdampingan dengan perkembangan teknologi yang kian hari kian canggih.

Dibalik persamaan tersebut ternyata terdapat karakteristik unik yang dimiliki oleh generasi Y dan Z, khususnya dalam angkatan kerja. Generasi Y memiliki anggapan bahwa pekerjaan bukan prioritas utama, tidak menyukai peraturan yang mengikat dan berbelit-belit, serta menyukai segala macam bentuk *feedback* karena dengan *feedback* mereka merasa *effort* yang dikeluarkan tidak sia-sia. Sedangkan Generasi Z memiliki jiwa sosial yang tinggi dibuktikan dengan keterlibatan mereka dalam kegiatan sosial di sela-sela pekerjaan, menyukai perusahaan *Start Up*, dan dapat mengimplementasikan seluruh kegiatan dalam satu waktu (Binus University Online Learning, 2021).

Karakteristik unik dari generasi Y dan Z inilah yang membuat banyak peneliti memilih dua generasi tersebut sebagai objek penelitian. Namun, masih sedikit penelitian yang membahas secara khusus terkait sikap dan perilaku di dunia kerja. Bahasan mengenai perilaku di dunia kerja tentu sangatlah beragam, tetapi yang menjadi batasan penelitian ini hanya pada keterlibatan kerja dan *turnover intention*. Hal tersebut didasari oleh fenomena global yang menyatakan bahwa generasi Y dan Z memiliki tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi.

Fenomena *turnover intention* yang terjadi pada generasi Y telah dibahas oleh (Ivanovic & Ivancevic, 2019) yakni generasi Y merupakan generasi yang memiliki tingkat keinginan untuk berhenti atau meninggalkan pekerjaan saat ini maksimal dalam kurun waktu dua tahun masa kerja. Sedangkan fenomena *turnover Intention* generasi Z dibahas oleh (Wijoyo et al, 2020) menyebutkan bahwa generasi tidak menyukai segala bentuk pekerjaan yang memiliki peraturan mengikat. Akibatnya, generasi Z ini tidak akan segan meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Biasanya generasi Z akan meninggalkan pekerjaan dalam waktu tiga bulan karena merasa bahwa pekerjaan yang sedang mereka laksanakan tidak seperti kerja sungguhan atau hanya untuk bersenang-senang dikala luang (Schroth, 2019).

Kemudian (Wijoyo et al, 2020) kembali menambahkan bahwa baik generasi Z maupun generasi Y masalah utama yang kerap kali terjadi terkait *turnover Intention* adalah peraturan-peraturan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan mereka karena generasi Y dan Z tergolong generasi yang cukup *detail* ketika ada *gap* antara yang diharapkan dengan yang diberikan (Chillakuri, 2020). Fenomena *turnover intention* ini tentunya akan sangat berdampak bagi operasional perusahaan karena dalam menanganinya fenomena ini membutuhkan pengeluaran dari segi waktu, tenaga, dan biaya yang tidak sedikit.

Selain itu, perusahaan akan mendapatkan masalah apabila karyawannya yang dikenal ulet, produktivitas tinggi, dan kinerja yang bagus secara tiba-tiba memilih untuk mencari pekerjaan baru bahkan meninggalkan pekerjaannya. Semakin banyak karyawan yang menginginkan untuk keluar, semakin tidak kondusif juga lingkungan kerja perusahaan

khususnya akan sangat berdampak pada karyawan lain. Karyawan lain akan merasa resah dan menurunnya semangat kerja bahkan tidak menutup kemungkinan jika terjadi keinginan yang sama dengan para karyawan tersebut. Keinginan untuk keluar atau *turnover intention* pada generasi milenial ini dapat berupa pengunduran diri, perpindahan menuju perusahaan atau tempat lain, pemberhentian, juga kematian seseorang (Barbosa & Supartha, 2018).

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* salah satunya ialah keterlibatan kerja (Solihin & Sagala, 2020). Keterlibatan kerja atau *Work engagement* merupakan konsep mengenai karyawan dengan semangat kerja tinggi dan menjalankan semua tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut dengan kurun waktu yang lama (Syahrudin, Hermanto, & Wardini, 2020). Keterlibatan kerja atau *Work engagement* memiliki dimensi yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Perusahaan perlu memperhatikan ketiga dimensi tersebut untuk menilai sejauh mana keterikatan kerja karyawannya.

Perusahaan yang mampu memperhatikan tiga dimensi keterlibatan kerja diharapkan dapat memitigasi resiko *turnover intention*. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat kondisi keterlibatan para pekerja di Indonesia hanya mencapai 36% (Wicaksono, 2020). Selain itu, perusahaan yang memiliki *mix generation* dalam komposisi karyawannya mendapatkan tantangan baru untuk membuat seluruh komposisi karyawannya merasa terikat dan fokus mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi baik. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan guna membentuk keterikatan karyawan generasi Z dan Y, salah satunya ialah pemberian *feedback* Menurut Teori yang dikemukakan oleh Brown pada Tahun 2009 yang disitasi oleh (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020). Pemberian *feedback* ini juga telah dibahas pada pernyataan sebelumnya terkait *turnover intention* yang juga dapat menekan tingkat *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti sangat tertarik untuk membahas fakta lapangan terkait keterlibatan kerja dan *turnover intention* dengan keterbaharuan yang peneliti dapatkan dari hasil studi literatur artikel jurnal para peneliti terdahulu. Keterbaharuan penelitian ini yang pertama dari segi objek penelitian, penelitian ini berfokus pada generasi Z dan generasi Y sebagai penduduk usia produktif yang mendominasi angkatan kerja. Kedua dari segi pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang masa kerjanya kurang dari tiga tahun, dan yang terakhir peneliti menggunakan uji beda untuk melihat generasi manakah yang lebih terikat serta lebih dapat bertahan lama di perusahaan. Tujuan keterbaharuan ini yaitu bisa dijadikan referensi bagi pembaca terkait informasi bagaimana keterlibatan kerja dan *turnover intention* pada generasi Z dan Y sehingga para pembaca dapat juga mengambil solusi untuk mengatasi masalah ini.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia bukan hanya seni dalam mengatur hubungan antara keberadaan manusia dengan organisasi atau perusahaan yang dijalaninya, tetapi juga terdapat pendapat ahli-ahli lain dengan keterbaharuannya masing-masing. Keterbaharuan ini disebabkan oleh berkembangnya zaman dan teknologi yang mendorong para ahli untuk peka terhadap perubahan-perubahan yang ada dan meneliti lebih lanjut

terkait pengertian manajemen sumber daya manusia.

Untuk itu dalam menjalankan organisasi atau perusahaan, baik para pendiri maupun karyawan perlu mengetahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur dalam mengatasi persoalan yang mencakup seluruh tenaga kerja guna mencapai tujuan perusahaan melalui berbagai kegiatan perusahaan yang dapat menunjang tujuan tersebut (Syarief et al, 2022).

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia karena memiliki peran yang sama untuk mengembangkan sumber daya manusia yang unggul. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Armstrong, 2020) bahwa manajemen sumber daya manusia perlu didasari oleh pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia di organisasi atau perusahaan. Perilaku organisasi juga membahas mengenai perilaku individu atau kelompok untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins & Timothy, 2022).

Adanya perilaku organisasi juga dapat memberikan manfaat seperti yang telah disebutkan oleh Widyanti yang dikutip oleh (Sitorus, Hasibuan, Antikasari, Ainun, Sinaga, & et al, 2022) bahwa perilaku organisasi berguna sebagai panduan tingkah laku individu atau kelompok, membentuk kepekaan hubungan interpersonal baik pada diri sendiri maupun kelompok yang nantinya dapat membantu manajer menganalisis masalah terkait perilaku organisasi, dan memediasi antara hubungan individu dengan organisasi yang menaunginya guna membantu dalam mencapai tujuan organisasi.

Teori Generasi

Teori generasi pertama kali dikemukakan oleh Sosiologis Hungaria yaitu Karl Mannheim pada Tahun 1927 dan dikembangkan melalui Bahasa Inggris pada Tahun 1952 dalam essay yang berjudul "*The Problem Of Generations*" (Muñoz & Brannen, 2021). Menurut Mannheim yang disitasi oleh (Jayawangsa, 2021) generasi adalah sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur, pengalaman historis, dan dimensi sosial dalam rentang waktu 20 tahun.

Mengembangkan definisi generasi menurut Mannheim, menurut Ryder yang disitasi oleh (Jayawangsa, 2021) generasi adalah individu—individu yang tergabung dalam suatu kelompok dengan persamaan peristiwa dan kurun waktu yang dialami. Maka dapat disimpulkan bahwa generasi adalah sekelompok individu dengan berbagai kesamaan yang secara tidak langsung memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi lain. Seiring berkembangnya waktu, jenis generasi pun semakin beragam sesuai dengan tahun kelahiran.

Generasi Zilenial

Generasi Zilenial atau dikenal dengan generasi Z merupakan generasi internet (*iGeneration* atau *iGen*). Generasi zilenial lahir pada Tahun 1997-2012 atau berusia 11-26 tahun pada tahun 2023 (BPS, 2021). Generasi Z baru-baru ini mulai memasuki dunia kerja dan mulai mendominasi angkatan kerja, khususnya di Indonesia. Selain itu dari segi karakteristik, generasi zilenial lebih mudah apabila dituntut untuk dapat multitasking dengan mengkombinasikan kegiatan sehari-hari dengan kesibukan lain karena sejatinya generasi Z ini sudah terbiasa dengan teknologi bahkan menjadikan teknologi sebagai media untuk berkegiatan mencari kesibukan yang bermanfaat. Kemudian generasi Z juga cenderung menyukai pekerjaan yang dapat dikerjakan dimana saja dan selalu mempunyai inovasi

karena keterbukaannya terhadap teknologi.

Teknologi yang semakin hari semakin berkembang membuat generasi Z ini lebih cepat mencari dan menemukan informasi (Sa'adah, 2022). Tidak heran jika generasi Z ini menyukai tempat kerja yang mengedepankan kecepatan karena Gen Z lebih menyukai tempat kerja yang memungkinkan mereka untuk mempromosikan pekerjaannya. Generasi Z akan sangat memperhatikan pekerjaannya dan tidak segan untuk mempertimbangkan bahkan meninggalkan pekerjaan jika dirasa adanya perbedaan yang cukup besar.

Adapun karakteristik lain yang melekat pada generasi Z ialah menyukai pekerjaan yang berbasis industri kreatif sehingga tidak heran banyak industri kreatif yang melibatkan generasi Z untuk menjadi karyawannya (Suwiryawati et al, 2022). Karakteristik tambahan yang terdapat pada generasi Z juga yaitu dari segi kemandiriannya yang dibuktikan dengan keberaniannya mengambil keputusan tanpa perlu menunggu perintah dari orang terdekat bahkan di dunia kerja pun generasi z dapat berkembang dengan baik karena mampu belajar memahami secara individu, generasi Z juga lebih memprioritaskan uang dan kerja, serta terbuka terhadap segala macam perbedaan (Fitriyani, 2018).

Generasi Milenial

Istilah generasi milenial pertama kali ditemukan oleh peneliti asal Amerika Serikat yang bernama Willian Straus dan Neil Howe pada tahun 1991. Istilah generasi milenial tersebut terus berkembang seiring berjalannya waktu dan teknologi, salah satunya terkait tahun kelahiran. Generasi milenial atau sering disebut generasi Y merupakan kelompok generasi yang lahir pada tahun 1981-1996 atau berusia 26-41 tahun pada tahun 2022 (BPS, 2021). Dengan rentang tahun kelahiran generasi milenial tersebut, tidak heran jika generasi milenial mendapat julukan sebagai generasi *teach savy* yaitu generasi yang lahir berdampingan dengan perkembangan teknologi dan melek digital. Generasi milenial sudah terbiasa menjalankan aktivitasnya menggunakan teknologi-teknologi yang ada dan cenderung memiliki pemahaman yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya (Wantalangi et al, 2021).

Perkembangan teknologi itulah yang membuat karakteristik generasi milenial berbeda dengan generasi sebelumnya. Menurut buku yang disunting oleh (Badan Pusat Statistik, 2018) Generasi milenial lebih memilih untuk *open minded* terhadap politik dan ekonomi, serta kehidupannya tidak bisa lepas dari perkembangan teknologi sehingga generasi ini lebih peka dan tanggap terhadap perubahan di sekelilingnya. Selain itu, menurut (Parengkuan, 2020) karakteristik yang dimiliki generasi milenial, seperti memiliki tendesi untuk menjadi seorang pemimpin, fokus pada pengembangan kompetensi, *multitasking*, dan menyukai tantangan.

Dalam dunia kerja, Tenaga kerja generasi milenial memiliki karakteristik yang dibutuhkan perusahaan, seperti mudah beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Namun, pada kenyataannya karakteristik yang terdapat pada generasi milenial memiliki kekurangannya yaitu tingkat disloyal yang cukup tinggi. Tingkat disloyal yang tinggi ini tidak semata-mata hanya untuk gengsi, tetapi karakter yang sudah melekat pada diri generasi milenial. Tidak sedikit generasi milenial yang lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaannya apabila tidak sesuai dengan yang diharapkan. Banyak survei yang telah dilakukan terkait karakteristik generasi milenial, salah satunya survei yang dilakukan oleh (Randstart Workmonitor, 2022) yang menyatakan bahwa 31% rata-rata individu lebih

memilih untuk menjadi pengangguran daripada bekerja, tetapi tidak bahagia.

Adapun karakteristik lain generasi milenial di dunia kerja ialah generasi milenial menyukai pekerjaan yang instan (Chairunnisa & Tonapa, 2022), cenderung menginginkan pekerjaan yang elastis (Hurienne, Laura E, & Madelyn, 2022), menyukai segala sesuatu yang menantang untuk mencegah rasa bosan, lebih mengedepankan kreatifitas daripada *leadership*, mengutamakan *feedback*, dan gigih dalam meraih prestasi (Kurniawan, 2022).

Keterlibatan Kerja

Istilah *Work Engagement* atau yang kita kenal keterlibatan kerja, pertama kali dicetuskan oleh Kahn pada tahun 1990. Menurut Khan yang disitasi oleh (Ade-Adeniji, Adeniji, & Imhonopi, 2021) *work engagement* adalah keinginan kognitif, ungkapan emosional, dan gambaran fisik individu atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan secara sukarela mengeluarkan waktu dan energi untuk mencapai tujuan perusahaan. *Work engagement* ini mengarah pada keterikatan antara perusahaan dengan sumber daya manusianya. Menurut (Robbins & Timothy, 2022) *Work Engagement* adalah kondisi antara karyawan dan pekerjaannya mengalami keterikatan sehingga memicu timbulnya kepuasan dan antusias dari karyawannya untuk menempatkan waktu dan energi terhadap pekerjaannya.

Menurut Bakker dan Leiter yang disitasi oleh (Sukmarani, 2022), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* seperti tuntutan pekerjaan (*Job Demand*) yang melibatkan aspek fisik dan psikis karyawan dalam memenuhi tujuan perusahaan, tetapi melebihi kemampuan karyawannya. Kemudian sumber pekerjaan (*Job Resources*) yang merujuk pada psikis, sosial, fisik, atau organisasi yang dapat meringankan tuntutan pekerjaan, dan sumber daya personal (*Personal Resources*) yang mengacu pada ketahanan dan keberhasilan seseorang untuk memberikan keberlanjutan bagi jalannya perusahaan. Contoh sumber daya personal yaitu *self efficacy*, *self esteem*, dan *optimistic*

Faktor-faktor di atas tidak terlepas dari dimensi yang melekat pada keterlibatan kerja seperti enurut Bakker dan Schaufeli yang disitasi oleh (Dararina & Yulianti, 2022) terdapat tiga dimensi dari *Work Engagement* yaitu semangat (*Vigor*), dedikasi (*Dedication*), dan penyerapan (*absorption*).

TURNOVER INTENTION

Menurut Mobley yang disitasi oleh (Kalam & Wibowo, 2022) *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berhenti bekerja karena telah memiliki niat untuk berpindah ke tempat kerja lain. Menurut (Robbins & Timothy, 2022) *Turnover Intention* adalah proses pengunduran diri yang dilakukan oleh individu baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Sedangkan menurut Roodt yang disitasi oleh (Setyorini et al, 2022) *Turnover Intention* adalah proses pergantian karyawan yang menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti penambahan biaya *recruitment*, seleksi, pelatihan, bahkan penambahan pengeluaran berupa upah bagi karyawan sementara yang bertugas untuk menggantikan para pekerja yang keluar.

Selain itu menurut Harnoto dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2 yang disitasi oleh (Arianto, 2022) ciri-ciri *turnover intention* yaitu absensi meningkat, bermalas-malasan dalam bekerja pelanggaran sop (*standar operational procedure*), dan protes yang meningkat. Adapun dimensi menurut beberapa ahli yaitu *thinking of quitting*, *intention to search for alternative*, *intention to quit*. Sedangkan menurut roodt yang disitasi oleh (Setyorini et al, 2022) dimensi turnover tntention hanya ada satu

yaitu *intention to leave or stay* yang merupakan gambaran individu dalam memilih untuk meninggalkan atau menetap di sebuah organisasi atau perusahaan dengan alasan tertentu.

METODE

a. Data

Data yang digunakan merupakan data kuantitatif komparatif yang menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dengan memperhatikan alat ukur TIS-6 untuk *turnover intention* yang dikembangkan Roodt dan disitasi oleh (Manaloto et al, 2022) dan keterlibatan kerja menggunakan alat ukur UWES-9 yang dikembangkan Schaufeli dan Bakker dan diadaptasi oleh (Salas & et al, 2022).

b. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z dan Y di PT X Bandung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria masa kerja kurang dari 3 tahun yaitu masing-masing 60 sehingga keseluruhan sampel pada penelitian ini adalah 120.

c. Teknik Analisis dan Hipotesis

Teknik analisis menggunakan uji validitas dan reliabilitas guna menguji kevalidan dan konsistensi masing-masing item kuesioner serta menggunakan metode deskriptif. Kemudian peneliti juga menggunakan uji beda yaitu *independent sample t Test* untuk menguji hipotesis ditambah dengan uji *effect size* untuk melihat secara lebih jelas kategori perbedaan dari hasil statistik deskriptif dan uji independent sample t test. Hipotesis pada penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan signifikan pada variabel keterlibatan kerja dan variabel turnover intention antara generasi Y dan Z.

HASIL

Kuesioner dibagikan kepada 120 karyawan generasi Y dan Z yang masing-masing berjumlah 60 karyawan. Responden yang mengisi kuesioner didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 63% dan sisanya diisi oleh perempuan yaitu sebesar 37%. Dari sisi latar belakang pendidikan responden terdapat 13% lulusan SMA, 26% lulusan D3, 53% lulusan S1, dan 9% lulusan S2. Dalam mengukur penelitian ini, peneliti menggunakan alat ukur UWES-9 untuk mengukur instrumen keterlibatan kerja dengan 9 item kuesioner dan alat ukur TIS-6 untuk mengukur instrumen *Turnover Intention* dengan 6 item kuesioner

Dibawah ini merupakan hasil pengujian menggunakan uji validitas variabel Keterlibatan Kerja dan *Turnover Intention*.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Jenis Pertanyaan	Rhitung	Keputusan
Keterlibatan Kerja		
X1	0.320	Valid
X2	0.240	Valid
X3	0.305	Valid
X4	0.541	Valid
X5	0.267	Valid
X6	0.304	Valid
X7	0.444	Valid

Jenis Pertanyaan	R _{hitung}	Keputusan
Keterlibatan Kerja		
X8	0.217	Valid
X9	0.395	Valid
Turnover Intention		
Y1	0.522	Valid
Y2	0.185	Valid
Y3	0.182	Valid
Y4	0.320	Valid
Y5	0.252	Valid
Y6	0.539	Valid
R_{tabel} yang digunakan	0.176	
Pedoman Pengambilan Keputusan	: $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka data valid : $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka data tidak valid	

Sumber : Data diolah peneliti (2023)

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner memiliki nilai R_{hitung} yang lebih besar dari R_{tabel}. Pedoman pengambilan keputusan pada uji validitas ialah apabila R_{hitung}>R_{tabel}, artinya data dinyatakan valid. Begitupun sebaliknya, apabila R_{hitung}<R_{tabel}, artinya data dinyatakan tidak valid. Dengan demikian, hasil yang didapat pada Tabel 2 menunjukkan bahwa item kuesioner pada variabel Keterlibatan Kerja dan *Turnover Intention* dinyatakan valid karena masing-masing R_{hitung} > 0.176 (R_{tabel}) sehingga penelitian ini dapat dilanjutkan untuk mengetahui reliabilitas masing-masing variabel. Di bawah ini merupakan hasil uji reliabilitas pada masing-masing item kuesioner variabel keterlibatan kerja dan turnover intention :

Setela

Tabel 4. Uji Reliabilitas Variabel Keterlibatan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.771	9

Sumber : Output SPSS 26

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha pada variabel keterlibatan kerja sebesar 0.771 atau lebih dari 0.6 yang artinya variabel keterlibatan kerja memiliki data yang reliabel. Hal tersebut didasari oleh pengambilan keputusan uji reliabilitas yaitu apabila Cronbach's Alpha > 0.6, artinya data dinyatakan reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila Cronbach's Alpha < 0.6, artinya data dinyatakan reliabel.

Selain menguji reliabilitas variabel keterlibatan kerja, peneliti juga menguji reliabilitas variabel turnover intention karena kedua variabel ini memiliki item kuesioner yang berbeda dan menggunakan alat ukur yang berbeda juga sehingga uji reliabilitas pada variabel turnover intention perlu dilakukan untuk melihat apakah data dinyatakan reliabel atau tidak. Di bawah ini merupakan hasil uji reliabilitas variabel turnover intention :

Tabel 5. Uji Reliabilitas Variabel Turnover Intention

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

.771

9

Sumber : Output SPSS 26

Melalui tabel 5 di atas, variabel turnover intention memiliki cronbach's alpha sebesar 0.725 atau dinyatakan lebih besar dari nilai batas cronbach's alpha yaitu sebesar 0.6. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel turnover intention juga memiliki data yang reliabel, sama seperti variabel keterlibatan kerja.

Dari hasil uji reliabilitas pada variabel keterlibatan kerja dan turnover intention, masing-masing memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0.771 dan 0.725. Keduanya memiliki nilai yang lebih besar dari batas cronbach's alpha sebesar 0.6. Hal tersebut bermakna bahwa data yang diambil melalui kuesioner pada penelitian ini dinyatakan dapat menjadi alat ukur yang dipercaya dan diandalkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran berulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama.

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, peneliti melanjutkan pengujian berikutnya yaitu uji independent sample t test. Uji independent sample t test ini merupakan salah satu uji yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan 2 kelompok. Uji independent sample t test juga merupakan uji parametrik yang berasal dari dua kelompok data yang memiliki subjek berbeda. Syarat menggunakan uji independen sample t test ini yaitu data haruslah berdistribusi normal. Hal tersebut menjadi pembeda dengan peneliti sebelumnya yang menggunakan uji mann whitney. Uji mann whitney pada peneliti sebelumnya dilakukan karena data yang telah diolah tidak berdistribusi normal sehingga uji non parametris menggunakan Mann Whitney U perlu dilakukan.

Untuk itu, peneliti menyajikan terlebih dahulu hasil uji normalitas untuk melihat apakah data telah berdistribusi normal atau tidak sehingga peneliti dapat menyesuaikan uji beda jenis apa yang akan digunakan. Berikut merupakan hasil uji normalitas menggunakan jenis uji Kolmogorov Smirnov :

Tabel 5. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)
Keterlibatan Kerja	.200
Turnover Intention	.200

Sumber : Output SPSS 26

Berdasarkan hasil uji normalitas kolmogorov smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200. Merujuk pada pengambilan keputusan uji normalitas yang menyebutkan bahwa data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga uji normalitas dengan nilai signifikansi sebesar $0,200 > 0,05$ dinyatakan berdistribusi normal karena telah melebihi batas normal signifikansi. Hal tersebut menjadi faktor penentu pengujian hipotesis pada penelitian ini untuk menggunakan uji beda jenis independent sample t test. Setelah data dinyatakan berdistribusi normal, langkah selanjutnya yaitu uji independent sample t test. Berikut di bawah ini merupakan hasil uji independent sample t test :

Tabel 6. Uji Independent Sample T Test

Variabel	Sig	Mean Difference
Keterlibatan Kerja	0.000	3.5
Turnover Intention	0.161	- 0.533

Sumber : Output SPSS 26

Tabel 6 di atas menunjukkan adanya perbedaan rata-rata menggunakan uji independent sample t test. Pengambilan keputusan pada uji independent sample t test adalah apabila hasil nilai signifikansi $> 0,05$ artinya tidak terdapat perbedaan signifikan antara kedua generasi dan apabila hasil nilai signifikansi $< 0,05$ artinya terdapat perbedaan signifikan antara kedua generasi. Dilihat dari Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00 yang berarti bahwa nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05. Namun, kondisi berbeda yang diperoleh variabel turnover intention memiliki nilai signifikansi sebesar 0,160 yang berarti bahwa nilai signifikansi tersebut lebih besar daripada 0,05. Maka dalam pengujian ini dapat disimpulkan bahwa variabel keterlibatan kerja antara generasi Y dan Z memiliki perbedaan yang signifikan dengan perbedaan rata-rata sebesar 3,5. Sedangkan variabel *Turnover Intention* antara generasi Y dan Z tidak memiliki perbedaan dan memperoleh perbedaan rata-rata sebesar -0,53.

Setelah uji independent sample t test, peneliti juga menunjukkan hasil analisis deskriptif komparatif pada masing-masing variabel untuk melihat besaran rata-rata generasi Y dan Z. Di bawah ini merupakan hasil analisis deskriptif komparatif :

Tabel 7. Analisis Statistik Deskriptif Komparatif

Variabel	Gen	N	Mean
Keterlibatan Kerja	Gen Y	60	21.05
	Gen Z	60	17.52
Turnover Intention	Gen Y	60	25.37
	Gen Z	60	25.90

Sumber : Output SPSS 26

Dapat dilihat pada Tabel 7, variabel keterlibatan kerja pada generasi Y menunjukkan besaran rata-rata sebesar 21,05 sedangkan pada generasi Z menunjukkan besaran rata-rata sebesar 17,52. Besaran rata-rata kedua generasi tersebut apabila diselisihkan akan menghasilkan perbedaan rata-rata sebesar 3,5. Perbedaan rata-rata tersebut telah sesuai dengan hasil dari uji independent sample t test pada Tabel 6.

Selanjutnya variabel *turnover intention* pada generasi Y menunjukkan besaran rata-rata sebesar 25,37 sedangkan pada generasi Z menunjukkan besaran rata-rata sebesar 25,90. Besaran rata-rata kedua generasi tersebut apabila diselisihkan akan menghasilkan perbedaan rata-rata sebesar -0,53. Perbedaan rata-rata tersebut juga telah sesuai dengan hasil dari uji independent sample t test pada Tabel 6.

Dilihat dari hasil analisis statistik deskriptif di atas, sekilas memang menunjukkan adanya perbedaan tingkat *turnover intention* antara karyawan generasi Y dan Z. Namun, perbedaan itu hanya sedikit sehingga setelah dilakukannya uji independent sample t test juga menghasilkan tidak adanya perbedaan *turnover intention* antara karyawan generasi Y dan Z. Hal tersebut mengindikasikan bahwa baik generasi Y dan Z, memiliki tingkat *turnover intention* yang tidak jauh berbeda mengingat karakteristik yang mereka miliki banyak persamaan. Salah satunya menurut Mobley yang disitasi oleh (Setiawan, 2022) menyatakan bahwa mereka lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaan saat ini jika pekerjaan tersebut tidak memberikan *feedback* yang sesuai dengan *effort* yang mereka keluarkan atau tidak puas dengan perusahaan

Maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi kesesuaian hasil yang didapatkan pada

uji independent sample t test dengan analisis statistik deskriptif komparatif sehingga uji tambahan perlu dilakukan untuk memastikan secara lebih detail.

Uji tambahan yang dimaksud ialah uji *effect size* guna menguji secara lebih detail hasil dari selisih analisis deskriptif komparatif dan melengkapi uji independent sample t test. Uji *effect size* pada penelitian ini pun menjadi kebaruan dalam meneliti perbedaan kedua generasi ini. Sama halnya dengan uji sebelumnya, uji *effect size* juga memiliki pedoman pengambilan keputusan. Pedoman pengambilan keputusan itu didapat melalui hasil riset artikel ilmiah menurut (Mora Simbolon & Simanjuntak, 2023) yang menyebutkan bahwa :

Tabel 8. Interpretasi Uji Effect Size

<i>Cohen's D Effect Size</i>	Mean Difference
0.00 – 0.20	Rendah
0.20 – 0.50	Sedang
0.50 – 0.80	Tinggi
>0.80	Sangat Tinggi

Sumber : (Mora Simbolon & Simanjuntak, 2023)

Tabel 8 merupakan interpretasi dari hasil uji *effect size*, untuk itu di bawah ini merupakan hasil uji *effect size* :

Tabel 9. Hasil Uji Effect Size

Variabel	Mean Generasi Y	Mean Generasi Z	Cohen's D Effect Size
Keterlibatan Kerja	21,05	17,52	1,0
Turnover Intention	25,37	25,90	0,25

Sumber : Data diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 9 di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing variabel pada kedua generasi memiliki persamaan dengan hasil rata-rata analisis statistik deskriptif. Perbedaan yang paling terlihat dari uji *effect size* di atas adalah adanya hasil Cohen's D *effect size* atau hasil dari uji *effect size* yang menunjukkan bahwa Cohen's variabel keterlibatan kerja sebesar 1,00. Hasil tersebut apabila diinterpretasikan berada pada rentang >0,80 atau perbedaan rata-rata yang dihasilkan dapat dikategorikan sangat tinggi.

Sedangkan variabel turnover intention memiliki nilai Cohen's sebesar 0,25 atau berada pada rentang 0.20 – 0.50 dengan perbedaan rata-rata yang dihasilkan berkategori sedang. Maka dapat disimpulkan bahwa ketika menguji dengan menggunakan uji independent sample t test menunjukkan tidak adanya perbedaan, tetapi setelah melakukan uji *effect size* menunjukkan adanya perbedaan pada kategori sedang.

PEMBAHASAN

Keterlibatan Kerja pada Karyawan Generasi Y dan Z

Hasil uji independent sample t test pada variabel keterlibatan kerja menunjukkan bahwa antara generasi Y dan Z memiliki perbedaan yang signifikan karena nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ dengan perbedaan rata-rata sebesar 3,5. Perbedaan rata-rata tersebut diperoleh dari hasil selisih rata-rata pada analisis statistik deskriptif variabel keterlibatan kerja generasi Y yaitu sebesar 21,05 dan generasi Z yaitu sebesar 17,52. Kemudian penelitian lebih lanjut dengan menggunakan uji *effect size* menunjukkan bahwa hasil perbedaan rata-rata sebesar 1,00 atau dalam artian berada pada kategori sangat tinggi.

Hal tersebut dapat saja terjadi karena menurut *Manager Human Capital* PT X Bandung

menyebutkan bahwa beberapa karyawan generasi Y sudah berada pada posisi manajerial sehingga mereka lebih siap jika dihadapkan dengan pekerjaan yang sulit. Tidak heran jika karyawan generasi Y merasa lebih memiliki tanggung jawab dibandingkan generasi Z yang menurut *Manager Human Capital* PT X Bandung masih menganggap pekerjaan di sana hanyalah sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Oleh karena itu, generasi Z lebih cenderung tidak terlibat dengan perusahaan karena mereka masih dalam proses pencarian *passion* dan penyesuaian.

Penjelasan *Manager Human Capital* PT X Bandung sejalan dengan pendapat menurut Bakker dan Leiter yang disitasi oleh (Sukmarani, 2022) bahwa pada dasarnya faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja salah satunya adalah sumber daya personal. Sumber daya personal ini mengacu pada keberanian karyawan dalam menyelesaikan, mengambil resiko, dan membuang pikiran negatif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada variabel keterlibatan kerja antara generasi Y dan Z memiliki perbedaan rata-rata berkategori sangat tinggi sehingga fakta lapangan, teori, dan hasil penelitian memiliki kesesuaian hasil sehingga hipotesis adanya perbedaan keterlibatan kerja antara generasi Y dan Z dapat diterima.

Turnover Intention pada Karyawan Generasi Y dan Z

Uji independent sample t test digunakan untuk melihat perbedaan secara gambaran umum terkait generasi Y dan Z. Sesuai dengan hasil uji independent sample t test pada variabel turnover intention yang menunjukkan hasil bahwa tidak ada perbedaan antara generasi Y dan Z karena $0,160 > 0,05$ dengan perbedaan rata-rata sebesar $-0,53$. Perbedaan rata-rata tersebut diperoleh dari hasil analisis statistik deskriptif turnover intention yang menunjukkan bahwa rata-rata generasi Y sebesar 25,37 dan generasi Z sebesar 25,90.

Meskipun tidak menunjukkan perbedaan signifikan, akan tetapi setelah dilakukannya uji tambahan menggunakan uji effect size, memberikan hasil bahwa perbedaan rata-rata yang dihasilkan berada pada kategori sedang yaitu 0,25. Dengan artian bahwa turnover intention pada generasi Y dan Z memiliki perbedaan yang dapat dikategorikan sedang karena berada pada interval 0,20 – 0,50.

Hal tersebut dapat saja terjadi disebabkan oleh karakteristik yang dimiliki oleh generasi Y dan Z cenderung unik dan sama yaitu memilih untuk meninggalkan pekerjaannya dengan tidak segan apabila pekerjaannya membuat kedua generasi ini merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja. Begitupun kondisi lapangan di PT X Bandung menurut *Manager Human Capital* yang menyebutkan bahwa karyawan generasi muda dengan masa kerja di bawah tiga tahun, rentan mengalami *turnover intention* disebabkan oleh kurangnya keterikatan kerja dan selalu menginginkan penghargaan dari setiap pekerjaan yang telah mereka kerjakan.

Fakta lapangan tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mobley dan disitasi oleh (Setiawan, 2022) menyebutkan bahwa ketika karyawan sudah terindikasi tidak terikat dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung mengalami frustrasi bahkan memilih untuk tidak melanjutkan pekerjaan atau meninggalkan pekerjaan. Selanjutnya, masih dengan pendapat Mobley, usia dan masa kerja individu menjadi faktor utama yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* sehingga generasi Z dengan usia yang masih muda dan masa kerja yang masih baru memiliki rata-rata sebesar 25,90 atau lebih besar dari generasi Y yang hanya sebesar 25,37 dan menunjukkan perbedaan berkategori sedang.

Berdasarkan uraian di atas, tidak heran meskipun pada uji independent sample t test menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan pada turnover intention antara karyawan generasi Y dan Z, tetapi setelah melakukan uji yang lebih komprehensif yaitu uji effect size menunjukkan turnover intention antara karyawan generasi Y dan Z tetap menunjukkan perbedaan pada kategori sedang.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa telah terjadi perbedaan yang signifikan antara karyawan generasi Y dan Z terkait keterlibatan kerja dan *turnover intention*. Perbedaan inilah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan mengingat angkatan kerja pada saat ini didominasi oleh generasi Y dan Z. Perbedaan sikap antara kedua generasi tersebut juga akan memberikan dampak terhadap perusahaan karena fenomena keterlibatan kerja dan *turnover intention* ini adalah fenomena yang kerap kali terjadi di banyak perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan menurunkan tingkat *turnover intention* generasi Y dan Z melalui diberikannya fleksibilitas dalam bekerja. Hal tersebut dibuktikan oleh salah satu perusahaan ternama di dunia dan juga berada di Indonesia yang memberikan kebebasan pada karyawannya sebesar 20% untuk melakukan kegiatan personal.

Sedangkan untuk karyawan generasi Y dan Z di PT X perlu juga menyesuaikan dengan budaya perusahaan dan lingkungan kerja sehingga nantinya antara perusahaan dengan karyawan memiliki satu visi dan misi untuk sama-sama mencapai tujuan tanpa adanya hambatan seperti tidak adanya rasa terlibat dan memilih untuk meninggalkan pekerjaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi perbedaan dari segi keterlibatan kerja antara generasi Y dan Z dilihat dari uji independent sample t test yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, dan uji tambahan effect size menunjukkan perbedaan rata-rata berkategori sangat tinggi. Sedangkan dari segi turnover intention antara generasi Y dan Z menunjukkan bahwa meskipun hasil uji independent sample t test tidak signifikan, tetapi tetap terdapat perbedaan setelah melakukan uji tambahan menggunakan uji effect size dengan kategori sedang.

Adapun saran yang dapat peneliti berikan kepada PT X Bandung yaitu sebaiknya perusahaan dapat melakukan pendekatan secara intensif dan berkelanjutan terhadap generasi Y dan Z, kemudian analisis perbedaan-perbedaan secara spesifik dari karakteristik mereka sehingga perusahaan dapat lebih mengetahui bagaimana mengelola karyawan untuk tetap *engaged* dan bertahan di perusahaan. Kemudian untuk karyawan generasi Y dan Z sudah semestinya menyesuaikan dengan budaya dan lingkungan kerja perusahaan sehingga ketika menginginkan sesuatu, sudah mengetahui lebih dulu kondisi dan peraturan di perusahaan.

Selain itu, saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya yaitu mencari variabel penelitian lain yang diprediksi akan memberikan dampak pada visi Indonesia Emas 2045 karena pada Tahun 2045, Indonesia akan mendapatkan bonus demografi sebesar 70% yang didominasi oleh penduduk usia produktif (Humas Kementerian PANRB, 2022). Untuk itu, peneliti selanjutnya dapat memberikan batasan penelitian pada kelompok generasi Y, Z, atau

bahkan generasi Alpha yang merupakan salah satu cikal bakal penduduk usia produktif di Indonesia 2045.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ade-Adeniji, O., Adeniji, A., & Imhonopi, D. (2021). "Outcomes of job autonomy and its effect on work engagement: A study of the banking industry in Nigeria". *Banks and Bank Systems*, 16(3), 173-183.
- [2] Arianto, D. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja dan kompensasi finansial terhadap niat keluar karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 6, No. 1, 1-26.
- [3] Armstrong, M. &. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice 15th edition*. Kogan Page Publishers.
- [4] Badan Pusat Statistik. (2018). *Profil Generasi Milenial*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- [5] Barbosa, J. P., & Supartha, W. G. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA, TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONALDAN INTENTION TO QUIT (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Nacional Guido Valadares). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia*, Vol. 23(2).
- [6] Binus Univeristy Online Learning. (2021, Desember 06). <https://onlinelearning.binus.ac.id/2021/12/06/begini-perbedaan-generasi-baby-boomers-x-y-z-dan-alpha/>. Retrieved Oktober 30, 2022, from onlinelearning.binus.ac.id.
- [7] BPS. (2021). *Hasil Sensus Penduduk*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- [8] Chairunnisa, F., & Tonapa, J. F. (2022). Public Manager Leadership Model Compatible with Millenials. *KnE Social Sciences*, 1410-1423.
- [9] Chillakuri, B. (2020). Examining the role of supervisor support on generation Z's intention to quit. *American Business Review*, Vol. 23, No. 2, 408-430.
- [10] Dararina, A. F., & Yulianti, P. (2022). Pengaruh Self Leadership dan Transformasional Leadership Generasi Milenial terhadap Work Engagement dimediasi oleh Psychological Capital. *Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 6, No. 2, 1572-1585.
- [11] Dewantoro, R. B., & Purba, S. D. (2018). PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION (PERBANDINGAN PADA GENERASI X DAN GENERASI Y). *Prosiding Working Papers Series In Management*, Vol. 10, No. 1, 226-244.
- [12] Fitriyani, P. (2018). PENDIDIKAN KARAKTER BAGI GENERASI Z. *Prosiding Konferensi Nasional Ke-7 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiyah (APPPTMA)* (pp. 307-3014). Jakarta: APPPTMA.
- [13] Humas Kementerian PANRB . (2022, Oktober 22). *Songsong Indonesia Emas 2045, Anak Muda Harus Melek Sains dan Tetap Berbudaya*. Retrieved from Menpan: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/songsong-indonesia-emas-2045-anak-muda-harus-melek-sains-dan-tetap-berbudaya>
- [14] Hurtienne, M. W., Laura E, H., & Madelyn, K. (2022). Employee engagement: Emerging insight of the Millennial Manufacturing Workforce. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 137-156.

- [15] Indrawan, D. (2020). Path Analysis (Analisis Jalur) : Pengaruh Quality Work Life Terhadap Employee Engagement Dan Turnover Intention Perawat Rumah Sakit. *Journal of Islamic Medicine*, 52-64 Volume 4(2).
- [16] Ivanovic, T., & Ivancevic, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53-63.
- [17] Jayani, D. H. (2021, Maret 24). *Data Publish Demografi*. Retrieved from Databoks: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/24/proporsi-populasi-generasi-z-dan-milenial-terbesar-di-indonesia>
- [18] Jayawangsa. (2021). Penjaminan Mutu Pendidikan Bahasa Bali Pada Generasi Digital dan Relevansinya Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 2, No.1, 39-48.
- [19] Kalam, R. P., & Wibowo, D. H. (2022). Kohesivitas Kelompok dan Intensi Turnover: Studi Korelasional pada Karyawan. *Psikostudia Jurnal Psikologi Universitas Mulawarman*, Vol. 11, No. 3, 360-367.
- [20] Kurniawan, J. E. (2022). Peran Karakteristik Kerja dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Generasi Milenial Perusahaan X. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapi*, 13(1), 1-13.
- [21] Mahendra, K. C., & Rafik, A. (2022). Literasi Keuangan dan Perilaku Belanja Generasi X dan Y. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, Vol.1, No.1, 1-12.
- [22] Manaloto et al, A. M. (2022). Organizational Commitment and Turnover Intention among Nurses in a Selected Hospital in Taguig City, Philippines. *International Journal of Open-Access, Interdisciplinary & New Educational Discoveries of ETCOR Educational*, Vol. 1, No. 3, 1-10.
- [23] Manikotama et al, A. R. (2022). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja. *Jurnal Ilmiah Psikologi Psikoborneo*, Vol.10 No 1.
- [24] Memon et al, M. A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, Volume 42 Issue 1.
- [25] Mora Simbolon, S. D., & Simanjuntak, E. (2023). STUDI LITERATUR PENERAPAN PENDEKATAN MATEMATIKA REALISTIK UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN PEMECAHAN MASALAH MATEMATIS SISWA. *Adijaya Jurnal Multidisiplin*, Vol. 1, No. 1, 74-82.
- [26] Muñoz, C. G., & Brannen, J. (2021, Juni 23). *The Concept of Generations*. Retrieved from Oxford Bibliographies: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199791231/obo-9780199791231-0237.xml>
- [27] Novellno, A. (2021, November 26). *CNN Indonesia Ekonomi Bisnis*. Retrieved from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20211125193409-92-726183/bps-sebut-milenial-dan-gen-z-angkatan-kerja-paling-terdampak-covid-19>
- [28] Paembonan et al. (2022). "The Influence Of Employee Engagement, Quality Of Work Life And Organizational Commitment On Turnover Intention Of Nurses From Grestelina Makassar Hospital In 2022". *Journal of Positive School Psychology*, 99-106 Vol. 6, No. 8. Diambil kembali dari elibrary.unikom.ac.id:

- <https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/3125/>
- [29] Parengkuan, E. A. (2020). ANALISIS PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA GENERASI X DAN GENERASI Y DI KOTA MALANG. *PARSIMONIA, VOL 7. NO. 1*, 53-67.
- [30] Quantum Workplace. (2021). *Job Market Confidence Increased ini Q2*. Omaha, Amerika Serikat: Quantum Workplace.
- [31] Randstart Workmonitor. (2022). *Randstad workmonitor 2022*. Retrieved Desember 07, 2022, from <https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022>
- [32] Robbins, S. P., & Timothy, A. (2022). *Organizational Behavior 18th Edition*. New York: Prentice Hall.
- [33] Sa'adah, N. (2022). Persepsi generasi Z terhadap fitur Tiktok Shop pada aplikasi Tiktok. *Transekonometrika. Akuntansi, Bisnis dan Keuangan, Vol. 2, No. 5*, 131-140.
- [34] Salas, S. D., & et al. (2022). Psychometric Properties of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) in a Sample of Active Health Care Professionals in Spain. *Psychology Research and Behavior Management, Vol. 15*(No. 35).
- [35] Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review, Vol. 61, No. 3*, 5-18.
- [36] Setiana, S. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intention Karyawan Department Machining PT Ming Horng Industry Cikarang. *E-Campus Pelita Bangsa*.
- [37] Setiawan, R. (2022). KAJIAN FAKTOR-FAKTOR ANTESEDEN KEINGINAN KELUAR TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN. *Jurnal Manajemen Daya Saing, Vol. 24, No. 1*, 93-107.
- [38] Setyorini et al, H. M. (2022). PENGARUH WORKPLACE INCIVILITY TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN NEGATIVE RUMINATION SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR. *Berajah Journal : Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri, Vol. 2, No. 3*, 567-574.
- [39] Sitorus, S. A., Hasibuan, A., Antikasari, T. W., Ainun, W. N., Sinaga, O., & et al. (2022). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- [40] Solihin, M. B., & Sagala, E. (2020). Pengaruh Work Engagement Dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Turnover Intention Karyawan Di Pt Telkom Akses Balikpapan. *Eproceedings Of Management, Vol. 7, No. 2*, 5635-5643.
- [41] Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- [42] Sukmarani. (2022). PENGARUH USIA DALAM KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERIKATAN KERJA PADA PERUSAHAAN. *Journal of Management and Bussines (JOMB), Vol. 4, No.1*, 22-41.
- [43] Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2020). WORK ENGAGEMENT OF MILLENNIAL GENERATION EMPLOYEES AT PT. X BANDUNG. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 5 No. 3*, 263-281.
- [44] Suwiryawati et al. (2022). Peran Generasi Z Dalam Pengembangan Industri Kreatif Sebagai Upaya Penanggulangan Kesenjangan Ekonomi Bali di Era Society 5.0. *PILAR*, 176-201.

-
- [45] Syahrudin, Hermanto, & Wardini, A. K. (2020, September 26). The Influence of Communication, Training, and Organizational Culture on Employee Performance. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 16, 171-181.
- [46] Syarief et al, F. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- [47] Wantalangi et al, R. (2021). Model Pembinaan. *CARAKA: Jurnal Teologi Biblika Dan Praktika*, 2(2), 125-142.
- [48] Wicaksono. (2020). Work Engagement Sebagai Prediktor Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Millennial Di PT Tri-Wall Indonesia. *Acta Psychologia*, Vol. 2, No.1, 55-62.
- [49] Wijoyo et al. (2020). *Generasi Z & REVOLUSI INDUSTRI 4.0*. Jawa Tengah: CV PENA PERSADA.
- [50] Worldometer. (2023, Januari 13). *World Population - Indonesia Population (Live)*. Retrieved from [www.worldometers.info: https://www.worldometers.info/world-population/indonesia-population/](https://www.worldometers.info/world-population/indonesia-population/)