

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI MOTIVASI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL

Safiani Annie Faaroek
Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Esa Unggul
Jalan Arjuna Utara No 9 Kebon Jeruk 11510
Annie.faarook@esaunggul.ac.id

Abstract

Turnover for millennial generation employees is very high compared to the previous generation. Millennials are considered to be easily bored, want recognition, are less committed to work and are looking for more benefits offered by other companies so that it is not uncommon for them to have a turnover intention. Many studies and articles have also raised issues regarding the turnover intention of millennial generation employees. This is a big challenge for company leaders to think about various strategies in addressing the millennial generation to remain in the organization. Several things such as a strong organizational culture and various ways to increase employee motivation are expected to retain employees and reduce their turnover intention. Turnover Intention has become a major challenge for the organization. For this reason, the purpose of this study is to determine the role of organizational culture on turnover intention mediated by motivation. The research was conducted with a survey using a questionnaire distributed in December 2020-January 2020 where the respondents used were 200 employees in the millennial generation in Jabodetabek. Data were analyzed using Structural Equation Model (SEM). The results of the first study indicate that there is a relationship between organizational culture and millennial employee motivation. Second, there is a relationship between organizational culture and millennial employee turnover intention. Third, there is a relationship between motivation and turnover intention of millennial employees. Furthermore, the four motivations mediate the relationship between organizational culture and millennial employee turnover intention.

Keywords: *organizational culture, motivation, turnover intention, millennial generation*

Abstrak

*Turnover pada karyawan generasi milenial sangat tinggi dibanding generasi sebelumnya. Generasi milenial dinilai mudah bosan, ingin mendapat pengakuan, kurang berkomitmen pada pekerjaan dan mencari berbagai keuntungan lebih yang ditawarkan perusahaan lain sehingga tidak jarang dari mereka memiliki *turnover intention*. Banyak penelitian dan artikel turut mengangkat permasalahan mengenai *turnover intention* karyawan generasi milenial. Hal ini menjadi tantangan besar dari pimpinan perusahaan harus memikirkan berbagai strategi dalam menyikapi generasi milenial untuk tetap bertahan pada organisasi. Beberapa hal seperti budaya organisasi yang kuat serta berbagai cara meningkatkan motivasi karyawan diharapkan dapat mempertahankan karyawan dan mengurangi *turnover intention* mereka. Turnover Intention telah menjadi tantangan besar pihak organisasi. Untuk itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran budaya organisasi*

terhadap *turnover intention* dimediasi oleh motivasi. Penelitian dilakukan dengan survei yang menggunakan kuesioner yang disebarikan pada bulan Desember 2020-Januari 2021 dimana responden yang digunakan sebanyak 200 karyawan pada generasi milenial di Jabodetabek. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian pertama menunjukkan terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi karyawan milenial. Ke dua terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial. Ke tiga terdapat hubungan antara motivasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial milenial. Selanjutnya, ke empat motivasi memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi, *turnover intention*, generasi milenial

Pendahuluan

Meningkatnya persaingan dikalangan sumber daya manusia sebagai karyawan maka dibutuhkan pendekatan yang lebih strategis oleh para manajer dan pemimpin organisasi sebagai tugas memberikan kepuasan karyawan, meningkatkan komitmen serta motivasi mereka (Sada, Esmael, Faisal, 2017). Jika karyawan merasa organisasi tidak memperlakukan mereka dengan adil baik dari segi upah, insentif, kesempatan mendapat peluang karir, maka dapat menurunkan motivasi mereka yang berujung pada *turnover intention*. Harter, Schmidt dan Keyes (2003) menjelaskan *turnover intention* merupakan suatu tanda peringatan moral yang rendah, dan itu adalah jumlah karyawan pergerakan masuk dan keluar dari suatu organisasi. Ini tanda moral rendah ketika mereka pergi sebagai hasilnya kondisi kerja yang buruk (Bevan, Barber dan Robinson, 1997). Untuk dapat mempertahankan, organisasi perlu membangun suatu budaya organisasi yang dapat memotivasi serta dapat membuat karyawan berkomitmen. Taslim (2011) mengungkapkan bahwa beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menciptakan motivasi karyawan, produktif, bahagia dan komitmen. Oleh karena itu, manajer perlu memahami apa dan bagaimana memotivasi mereka karyawan, karena ini adalah tugas

yang paling kompleks peran manajer (Matko dan Takacs, 2017).

Motivasi karyawan tidak timbul dengan sendirinya maka terdapat suatu hal yang turut berperan penting membangun motivasi karyawan, salah satunya dengan membangun budaya organisasi yang baik atau positif yang dapat diterima dengan baik oleh para karyawannya. Budaya organisasi menciptakan identitas karyawan dan kepemilikan antar karyawan didalam organisasi (Taslim, 2011). Niguse (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi sikap karyawan, yang pada gilirannya menginduksi atau berkontribusi hasil organisasi. Semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi tingkat motivasi dimanifestasikan di antara karyawan (Matko dan Takacs 2017). Karena itu, karyawan percaya dalam dukungan organisasi mereka, karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka dan dapat mengurangi niat mereka harus meninggalkan organisasi. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan dan memiliki visi yang jelas, memainkan peran penting dalam mencapai positif pada kinerja karyawan (Bass dan Avolio, 1990).

Hasil penelitian yang dilakukan Ciuhan dan Alexandru (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Temuan hasil penelitiannya menjelaskan budaya organisasi, seperti: gaya

kepemimpinan, cara pengambilan keputusan, tingkat formalitas, struktur organisasi, dan hampir semua sistem memberikan nilai dukungan pada jenis pekerjaan dan perilaku tertentu. Berdasarkan faktor paradigmatik ini organisasi memenuhi serangkaian kebutuhan afiliasi karyawan pada kenyamanan psikososial, pengakuan sosial, dan pemenuhan diri (*fulfilment*) dan prestasi Ciuhan dan Alexandru (2014). Beberapa hasil penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Matko dan Takacs, 2017; Taslim, 2011 dan Sada *et al*, 2017). Berbeda dengan hasil penelitian Maria (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, Panagiotis, Alexandros dan George (2014) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara tingkat motivasi karyawan pada budaya hirarki yang ditandai dengan stabilitas, peraturan, prediktabilitas dan hirarki, fitur berat. Namun, budaya organisasi yang diadopsi oleh organisasi publik merupakan faktor penting dalam membentuk tingkat motivasi karyawan. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam organisasi mengenai bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka, tingkat motivasi, komitmen, dan pada gilirannya kepuasan kerja (Matko dan Takacs, 2017).

Selain memotivasi karyawan, budaya organisasi yang dapat diterima dan diterangkan dengan baik oleh semua karyawan diharapkan dapat meminimalisir *turnover intention*. Bosomtwe dan Obeng (2018) mengungkapkan bahwa persepsi sifat budaya yang lebih tinggi sesuai dengan *niat turnover* karyawan yang lebih rendah, maka untuk mengurangi niat berpindah, budaya organisasi harus ditingkatkan. Haggalla (2017) menjelaskan

bahwa dengan memahami karakteristik budaya organisasi, dapat mendukung manajer untuk menentukan di mana harus berusaha organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi sehingga menurunkan *turnover intention*. Salah satu potensi dari budaya organisasi itu sendiri yaitu dapat mempengaruhi sikap karyawan, yang pada gilirannya menginduksi atau berkontribusi pada hasil organisasi seperti yang diyakini oleh karyawan, didukung oleh pemberi kerja, kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan segala niat yang mungkin harus dilakukan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Goodman Zammuto dan Gifford, 2001).

Budaya yang kuat mengarah pada kesepakatan yang lebih tinggi di antara individu, tingkat konsistensi yang tinggi dalam perilaku, kekompakan, loyalitas, komitmen organisasi dan pengurangan *turnover* (Robbins, 2013). Dengan demikian, budaya memiliki efek penting pada perilaku karyawan seperti *turnover intention* (Bosomtwe dan Obeng, 2018). Hasil penelitian Kwakye (2018) mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dan dari penelitian terungkap bahwa budaya birokrasi, budaya Clan, budaya wirasaha dan budaya kekuasaan mempengaruhi pergantian karyawan. Oleh karena itu, jika manajemen organisasi menyadari faktor-faktor ini mereka akan dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis dengan memperlakukan karyawan mereka sebagai salah satu aset mereka yang perlu banyak perhatian. Penelitian yang dilakukan Haggalla (2017) dan Bosomtwe dan Obeng (2018) juga menyatakan hal yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Lain halnya pada hasil penelitian Niguse (2019) menyatakan bahwa budaya inovasi dan birokrasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* tetapi budaya

organisasi suportif merupakan predictor kuat terhadap *turnover intensi*.

Imran (2017) menyatakan *turnover intention* salah satu tantangan hebat bagi setiap organisasi yang ingin mempertahankan organisasi dalam jangka panjang. *Turnover intention* sukarela terjadi ketika karyawan merasakan kesempatan lain (yaitu lebih banyak gaji, lebih banyak pengakuan atau lokasi yang lebih nyaman) lebih baik daripada posisi saat ini (Bosomtwe dan Obeng, 2018). Selanjutnya, Jehanzeb, Rasheed dan Rasheed (2013) menyebutkan kesempatan pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan karier karyawan yang terbatas pada akhirnya mengarah pada *turnover intention*. Imran, (2017) menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dan juga mempertahankan mereka dalam organisasi. Robbins (2013) juga mendukung pemikiran ini dengan menyarankan bahwa "itu adalah konsekuensi nyata dari motivasi bahwa karyawan tidak akan meninggalkan organisasi di mana mereka termotivasi untuk bekerja".

Bonenberger, Aikins, Akweongo dan Wyss (2014) melakukan penelitian pada tenaga kerja kesehatan di Ghana Ughanda dan hasilnya menjelaskan bahwa tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih rendah cenderung memiliki niat untuk meninggalkan fasilitas kesehatan mereka saat ini. Dalam penelitian menjelaskan gaji rendah, kurangnya kesempatan untuk pelatihan, struktur karir serta kondisi kerja yang buruk, diperkirakan menjadi penyebab *turnover intention* tenaga medis di Ghana. Beberapa hasil penelitian lain turut menyatakan hal yang sama bahwa motivasi berpengaruh terhadap *turnover intention* (Jeswani, 2016; Imran, 2017; dan Kim, 2017). Sedangkan penelitian Paradifa dan Welly (2014) menunjukkan hasil berbeda yaitu

motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Bicara mengenai *turnover intention* itu sendiri, karyawan dari generasi milenial cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi dari generasi sebelumnya. Beberapa penelitian membahas mengenai *turnover intention* generasi milenial salah satu diantaranya yaitu Ivanovic dan Ivancevic (2019) mengenai *turnover intention and Job Hopping* pada milenial di Serbia dan Ertas (2015) mengangkat penelitian mengenai *turnover intention* dan motivasi kerja pada generasi milenial di pelayanan federal. Kesimpulan dari kedua hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan generasi milenial ditemukan menjadi satu-satunya generasi yang memiliki prosentase yang lebih tinggi dari generasi sebelumnya (*baby boomer* dan generasi X). Penelitian Frian dan Mulyani (2018) mengangkat penelitian mengenai *turnover intention* karyawan milenial di Indonesia dan kesimpulan penelitiannya menjelaskan bahwa alternatif pekerjaan lain dan sistem pengembangan karyawan memiliki pengaruh pada *turnover intention*. Alternatif pekerjaan lain terjadi jika perusahaan lain akan memberi kesempatan yang lebih baik dalam pekerjaan mereka (gaji, bonus, jenjang karir dll) dan itu menimbulkan *turnover intention* karyawan milenial untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

Akan tetapi berbeda dari penelitian sebelumnya Ertas (2015); Frian dan Mulyani (2018); Ivanovic dan Ivancevic (2019) mengangkat penelitian mengenai *turnover intention* karyawan milenial, tidak membahas hubungan keterkaitan variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian yang ingin dicapai untuk mengetahui bagaimana peran budaya organisasi terhadap terhadap *turnover*

intention melalui motivasi pada karyawan milenial di Jabodetabek.

Budaya Organisasi

Luthans (2011) mengemukakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi yang dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya Organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Sedangkan menurut Gibson, Ivanichevich, Donelly dan Kanopaske (2012) menjelaskan budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi diukur dengan empat dimensi yang dikemukakan oleh Denison (1990) dalam Magsi, Ong, Ho dan Hassan (2018) yaitu dimensi pertama *involvement* (keterlibatan), budaya organisasi mendorong karyawan untuk terlibat serta menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab. Dimensi ke dua yaitu *consistency* (konsistensi), budaya organisasi harus bersifat konsisten dan terkoordinasi dengan baik dan lebih terintegrasi. Lalu dimensi ke tiga yaitu *adaptability* (adaptasi) yang mana organisasi memegang norma-norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas perusahaan dalam menerima, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungan ke dalam perubahan perilaku internal. Kemudian dimensi terakhir yaitu *mission* (misi) yang mana perusahaan sukses memiliki arah dan sasaran jelas dalam mendefinisikan tujuan perusahaan dan visi bagaimana perusahaan di masa mendatang.

Motivasi

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Kemudian, pendapat lain menyatakan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menuaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2012). Gareth, George dan Hill (2002) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang, tingkat seseorang dari usaha, dan tingkat seseorang dari ketekunan dalam menghadapi rintangan. menyatakan motivasi merupakan kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan, Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Sementara, Uno (2006) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya. Selanjutnya, motivasi karyawan dapat diukur dengan menggunakan dimensi dari McClelland (2012) terdiri dari tiga dimensi. Dimensi pertama yaitu *need for achievement*, kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Dimensi ke dua *Need for affiliation*, kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Selanjutnya dimensi terakhir yaitu *need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan

mempengaruhi terhadap orang lain dan kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Turnover Intention

Tett dan Meyer (1993) mengungkapkan definisi *turnover intention* yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2010) *turnover intention* merupakan suatu proses ketika karyawan meninggalkan suatu organisasi dan meninggalkan suatu posisi pekerjaan dan dimana posisi tersebut harus digantikan oleh orang lain. Kemudian, Mobley, Horner dan Hollingsworth (1978) menyatakan *turnover intention* merupakan niat perilaku individu untuk secara sukarela meninggalkan profesi atau organisasi. Selanjutnya, Mobley *et al.* (1978) mengungkapkan tiga dimensi dari *turnover intentions* yaitu dimensi pertama *thinking of quitting*, mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Dimensi ke dua yaitu *intention to search for alternatives*, mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Dimensi ke tiga yaitu *intention to quit*, mencerminkan individu yang berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik.

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Budaya organisasi yang kuat akan sering mengarah pada karyawan yang termotivasi (Towers, 2006 dalam Sada *et al.* 2017). Hal ini dikarenakan nilai dari budaya organisasi yang diterapkan dilingkungan kerja dapat diterima dengan baik diantara karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan hasil kinerja

terbaiknya. Motivasi juga salah satu komponen kunci dari budaya organisasi (Matko dan Takacs, 2017). Jika organisasi menanamkan fitur-fitur seperti kondisi kerja yang baik, mendapat pengakuan baik atas pekerjaan yang dilakukan, merasa aman dan budaya yang stabil, maka dikatakan sebagai budaya organisasi positif yang berhasil mencapai tenaga kerja yang berkomitmen dan motivasi karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi (Taslim, 2011). Mendapat pengakuan baik dan tersedianya peluang karir yang luas atas kinerja yang dihasilkan dapat membuat karyawan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Karyawan merasa senang tidak ragu untuk menghasilkan prestasi kerja terbaiknya, karena menganggap bahwa organisasi dapat menghargai kinerja mereka dan luasnya peluang karir yang diberikan. Di sisi lain, sebuah organisasi yang tidak memiliki fitur organisasi yang positif seperti itu akan memiliki efek buruk pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, yang tidak akan melakukan pekerjaan dengan mereka potensi penuh dan memiliki tingkat motivasi yang rendah (Taslim, 2011). Matko dan Takacs (2017) menjelaskan jika dalam suatu organisasi ada budaya organisasi yang kuat dengan rasa syukur dan pengakuan terhadap karyawan, ini akan menyebabkan penguatan motivasi dan peningkatan kinerja yang signifikan. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Ciuhan dan Alexandru (2014); Matko dan Takacs (2017); Taslim (2011); dan Sada *et al.* (2017) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Dari literatur diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:
 H_1 : Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan motivasi pada karyawan generasi milenial.

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention.

Budaya organisasi memiliki dampak kuat serta mendalam pada kinerja karyawan yang membantu karyawan untuk puas diri yang menyebabkan peningkatan produktivitas sehingga mengurangi *turnover intention* (Haggalla, 2017). Bosomtwe dan Obeng (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi harus ada budaya belajar, keterlibatan kerja dan pertukaran yang menguntungkan sehingga karyawan akan selalu memiliki keinginan untuk tetap bersama organisasi. Simbiosis mutualisme antara atasan dan karyawan harus sejalin dengan baik didalam budaya organisasi. Atasan harus bersikap adil, bertanggung jawab dan memberikan kesempatan adil pada peluang karir dan ikut dilibatkan pada pekerjaan penting. Hal ini diharapkan dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka karena karyawan merasa telah menjadi bagian penting didalam organisasinya. Kwakye (2018) menyatakan banyak karyawan meninggalkan organisasi, sebagian karena fakta bahwa peluang yang sama tidak ditawarkan, atau sulit dikenali karena budaya organisasinya. Organisasi harus mengembangkan kepercayaan, norma dan nilai yang dapat diidentifikasi dan dihargai oleh semua karyawan. Ini akan memungkinkan karyawan mengembangkan rasa memiliki yang mana akan membuat mereka berkomitmen pada organisasi dan selanjutnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi (Bosomtwe dan Obeng, 2018). Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Haggalla (2017); Kwakye (2018); Niguse (2019); dan Bosomtwe dan Obeng (2018) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan. Dari literatur diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H₂: Budaya organisasi yang baik akan menurunkan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial.

Hubungan Motivasi terhadap Turnover Intention

Karyawan berbagi ruang fisik selama kehidupan kerja mereka di organisasi, hubungan dengan sesama rekan kerja juga termaksud komponen inti dari motivasi dan kurangnya hubungan ini dapat menyebabkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Imran, 2017).

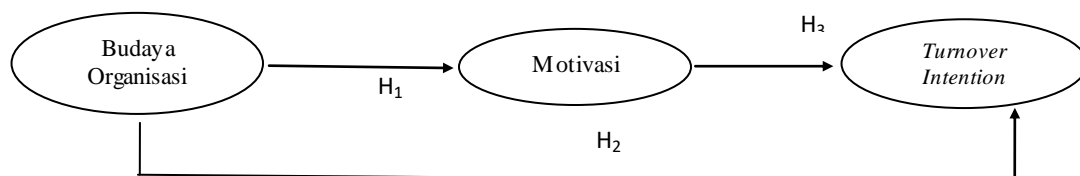
Pimpinan perlu melakukan berbagai cara untuk membangun hubungan baik, seperti program family gathering untuk membangun kerja sama yang baik sehingga dapat menghasilkan kinerja terbaik. Disamping itu, terjalinnya relasi yang baik diantara sesama rekan kerja, diharapkan timbul rasa senang, nyaman dan termotivasi bekerja sama dalam memajukan organisasi. Pentingnya keakraban dapat menimbulkan rasa kekeluargaan yang menganggap bahwa organisasi sangat penting, hal ini dapat meminimalisir *turnover intention* karyawan. Taslim (2011) menjelaskan motivasi karyawan secara signifikan dapat mengurangi *turnover intention* karyawan dan meningkatkan keharmonisan tempat kerja. Selain itu Matko dan Takacs (2017) menyatakan sebagian besar karyawan telah sepakat bahwa mereka tidak akan meninggalkan organisasi, jika mereka termotivasi. Namun hal yang tidak kalah penting, gaji yang mereka terima harus sesuai dengan kinerja yang mereka hasilkan. Jika organisasi tidak memberikan hak karyawan dengan adil, maka dapat menimbulkan keluhan dan menurunkan motivasi kerja yang berujung pada *turnover intention*. Timbulnya motivasi dapat mengurangi masalah tenaga kerja seperti *turnover intention*, absensi, ketidaksiplinan serta keluhan dan lainnya, karena upah mereka yang

seharusnya meningkat dengan rencana motivasi mereka (Matko dan Takacs 2017). Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Jeswani (2016); Imran (2017); Bonenberger *et al.* (2014); dan Kim (2017) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan motivasi terhadap *turnover intention* karyawan. Dari

literatur diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu

H₃: Motivasi yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* karyawan generasi milenial.

Dari uraian diatas dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember – Januari 2019 dilakukan pada karyawan milenial yang bekerja di perusahaan swasta dengan batas usia 20 tahun - 38 tahun, sesuai dengan kisaran usia kelahiran generasi milenial tahun 1982 – 2000 menurut Howe dan Strauss (2000). Penelitian ini bersifat deduktif dan penelitian kausal antara variabel bebas (independent variable) yaitu budaya organisasi, motivasi terhadap variabel terikat (dependent variable) yaitu *turnover intention*. Analisis structural equation model (SEM) digunakan sebagai metode dalam penelitian ini untuk mengetahui tingkat signifikan dan keterkaitan antar variabel. Pada ketentuan SEM jumlah sampel menggunakan teori dari Hair, Anderson, Tatham dan Black (2014) yang menyatakan bahwa jumlah sampel = jumlah kuesioner x 5, karena setiap pertanyaan pada kuisisioner variabel teramati. Oleh karena itu, jumlah pernyataan kuisisioner penelitian ini terdapat 43 pernyataan teramati dengan demikian jumlah sampel yang diambil

dalam penelitian ini $5 \times 43 = 215$ responden.

Pengukuran

Dalam penelitian ini data-data yang diperoleh menggunakan kuesioner dengan metode skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada skala likert metode yang dipakai dengan menggunakan lima alternatif jawaban yaitu: pada skor lima penilaian sangat setuju (SS), skor empat penilaian setuju (S), skor tiga penilaian netral (N), skor dua penilaian tidak setuju (TS) dan skor satu penilaian sangat tidak setuju (STS) (Azwar, 2012). Selanjutnya, pengukuran variabel budaya organisasi mengadopsi dari Denison (1990) dalam Magsi *et al.* (2018), pada pengukuran variabel motivasi mengadopsi dari McClelland (1987) dalam Rinto dan Syah (2018). Kemudian, terakhir pada variabel *turnover intention* pengukurannya mengadopsi dari Mobley *et al.* (1978) dalam Foon, Leong dan Osman (2010).

Confirmatory factor analysis digunakan pada penelitian ini untuk uji validitas yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA). Jika nilai KMO dan MSA dibawah 0,5 maka analisis faktor tidak dapat digunakan atau tidak diterima. Sedangkan nilai KMO yang dapat diterima adalah dengan batas minimum nilai 0,5 hingga 0,9 (Malhotra, 2010). Sementara, teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah teknis analisis *Alpha Cronbach* yang menunjukkan reliabilitas, konsistensi internal dan homogenitas antar butir dalam variabel yang diteliti. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* lebih besar dari 0,5 (Azwar, 2012).

Hasil dan Pembahasan

Analisis *Confirmatory Factor*

Kemudian, hasil pengujian *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa semua pernyataan aitem kompensasi dan kinerja telah dinyatakan valid dengan nilai KMO dan MSA > 0,5 dan 1 *component matrix*). Sedangkan, pernyataan aitem pada variabel budaya organisasi tidak semua nilai MSA diatas 0,500 yaitu pada pernyataan BO 11 (0,158) dengan *component matrix* lebih dari 1. Pada pernyataan aitem motivasi juga ditemukan bahwa tidak semua nilai MSA diatas 0,500 yaitu pernyataan aitem MO4(0,361) dan MO14 (0,383) dengan *component matrix* lebih dari 1. Selanjutnya, Uji reliabilitas pada semua butir pernyataan aitem variabel kompensasi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja menunjukkan nilai *alpha cronbach* > 0,5 yang artinya *reliable* (Malhotra, 2010).

Uji Validitas dan Reliabilitas Construct

Pada hasil pengukuran validitas konstruk, semua indikator dapat diterima atau dikatakan valid. Pada variabel budaya

organisasi (*involvement, consistency, adaptability* dan *mission*)), motivasi (motivasi berprestasi, motivasi afiliasi, dan motivasi kekuasaan) dan *turnover intention* menunjukkan nilai *factor loading* telah memiliki kecocokan yang baik (> 0,50), dan nilai *t-value* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) pada level signifikansi 5%. Kemudian, uji reliabilitas konstruk dikatakan telah memenuhi syarat reliabilitas yang baik dengan nilai CR diatas 0,60 dan nilai VE diatas 0,50 (Hair *et al.* 2014). Diketahui dari hasil uji reliabilitas konstruk nilai CR semua variabel memenuhi syarat reliabel dengan nilai diatas 0,60 yaitu budaya organisasi (0,93), motivasi (0,90), dan *turnover intention* (0,97). Pada nilai VE semua telah memenuhi syarat reliabel dengan nilai diatas 0,50, untuk budaya organisasi (0,78), motivasi (0,76) dan *turnover intention* (0,84).

Analisis Uji Struktural

Analisis uji struktural dapat dilihat dari nilai R². Nilai R² untuk masing-masing persamaan berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis pertama yaitu secara bersama-sama BO (budaya organisasi) dan MO (motivasi) mempengaruhi TI (*turnover intention*) dengan nilai R² sebesar 0,74. Artinya sebesar 74% varian dari TI (*turnover intention*) dapat dijelaskan oleh variabel BO (budaya) dan MO (motivasi), sedangkan sisanya 26% dapat dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Selanjutnya hasil analisis ke dua yaitu BO (budaya organisasi) mempengaruhi TI (*turnover intention*) memiliki nilai R² sebesar 0,47. Artinya sebesar 47% varian dari TI (*turnover intention*) dapat dijelaskan oleh variabel BO (budaya) sedangkan sisanya 53% dapat dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian

ini.

Analisis Kesesuaian Seluruh Model

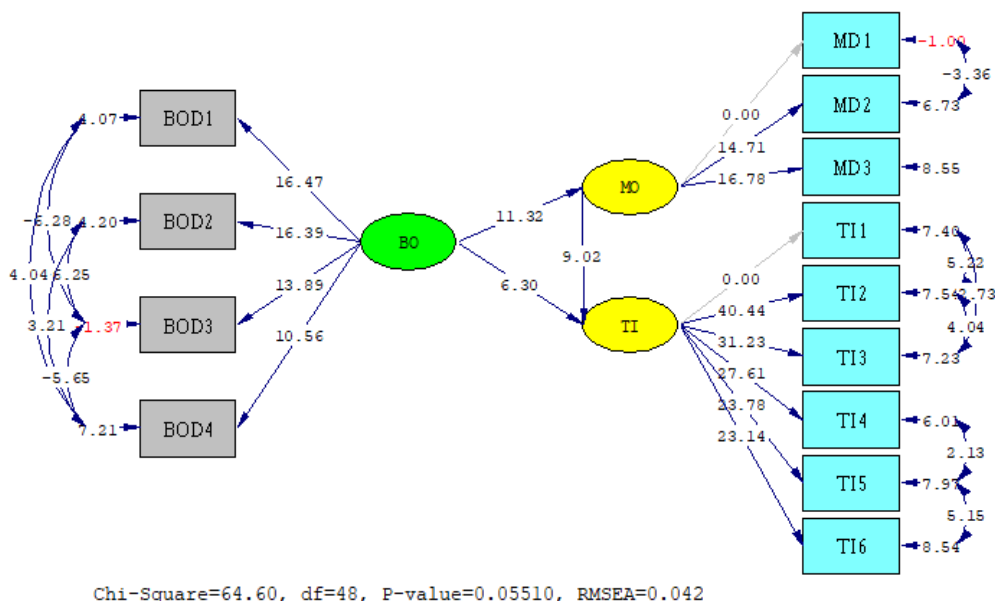
Pada analisis uji kesesuaian model semua pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya *Chisquare*, *Critical N*, *ECVI*, *Fit Index*, *Goodness of Fit*, *AIC*

dan *CAIC*. Sementara pada pada *RMSEA* dan menunjukkan *close fit*. Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa uji kesesuaian seluruh model memenuhi syarat *good fit*. Selanjutnya penelitian ini menghasilkan *path* diagram T-Value sebagai berikut:

Tabel 1
Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H ₁	Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan motivasi pada karyawan generasi milenial.	11,32	Data mendukung hipotesis
H ₂	Budaya organisasi yang baik akan menurunkan <i>turnover intention</i> pada karyawan genrasi milenial.	6,30	Data mendukung hipotesis
H ₃	Motivasi yang tinggi akan menurunkan <i>turnover intention</i> pada karyawan generasi milenial.	9,02	Data mendukung hipotesis

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel



Keterangan: BO (budaya organisasi), MO (motivasi) dan TI (*turnover intention*)

Gambar 2
Path Diagram T-Value

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan milenial. Hal ini menunjukkan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi karyawan milenial. Salah satu budaya seperti *involvement* (keterlibatan) karyawan yang tinggi pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab penting, dapat membuat karyawan milenial termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan milenial sangat menyukai pekerjaan yang menantang sehingga dapat menggali potensi diri mereka. Budaya yang diterapkan harus terkoordinasi baik dan memiliki interpretasi jelas terhadap visi misi serta tujuan dari organisasi, sehingga karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan dan ini merupakan suatu tantangan bagi karyawan milenial. Karyawan milenial sendiri tidak menyukai pekerjaan rutin, monoton yang selalu sama dilakukan setiap harinya, mereka menyukai tantangan dan perlu diberikan kebebasan perbendapat dan berinovasi terhadap pekerjaan. Hal ini dapat membuat karyawan milenial merasa telah menjadi bagian dalam organisasi, menganggap pekerjaan mereka bermakna dan kinerja mereka sangat penting bagi organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Ciuhan dan Alexandru (2014); Matko dan Takacs (2017); Taslim (2011); dan Sada *et al.* (2017) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ke dua menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan negative terhadap *turnover intention* karyawan milenial. Dapat dikatakan semakin kuatnya budaya organisasi maka semakin rendah *turnover intention* yang dimiliki karyawan generasi

milenial. Budaya organisasi yang dapat diterima dengan baik dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi, sangat penting dalam mempertahankan karyawan. Melalui budaya organisasi yang kuat sehingga menciptakan suasana lingkungan kerja nyaman dan menyenangkan dapat membuat karyawan milenial betah dan bertahan pada organisasi. Budaya organisasi yang berjalan adil pada nilai, norma serta segala bentuk kebijakan terhadap sistem (gaji, insentif, bonus, jenjang karir), membuat karyawan milenial tidak akan meninggalkan organisasinya. Karyawan akan berfikir ulang untuk meninggalkan organisasinya terhadap keuntungan yang mereka terima baik itu keuntungan secara fisik maupun psikis terhadap lingkungan organisasi yang nyaman dari budaya organisasi yang diterapkan. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Haggalla (2017); Kwakye (2018); Niguse (2019); dan Bosomtwe dan Obeng (2018) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan.

Selanjutnya, hasil pengujian terakhir hipotesis ke tiga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan negative terhadap *turnover intention* karyawan milenial. Dapat dikatakan motivasi yang tinggi dapat menurunkan *turnover intention* karyawan milenial. Tingginya motivasi karyawan tidak luput dari peran organisasi bagaimana cara memperlakukan karyawannya. Kesempatan mendapat peluang karir, promosi jabatan berjalan adil dapat membuat karyawan milenial merasa aman terhadap jenjang karirnya di dalam organisasi. Bukan hanya itu, karyawan milenial merasa puas dan senang, jika pekerjaan mereka dapat diakui dan diapresiasi dengan baik oleh atasan. Banyaknya keuntungan yang diterima karyawan baik itu dari segi moneter dan

non moneter memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi dan meminimalisir *turnover intention*. Karyawan milenial dapat berfikir ulang jika ingin meninggalkan organisasi, karena mereka belum tentu mendapatkan keuntungan yang sama atau lebih dari organisasi mereka saat ini. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Jeswani (2016); Imran (2017); Bonenberger et al. (2014); dan Kim (2017) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan negative motivasi terhadap *turnover intention* karyawan.

Kesimpulan

Kesimpulan hasil pada penelitian ini yang pertama yaitu terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi karyawan generasi milenial. Ke dua terdapat hubungan negative signifikan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Ke tiga terdapat hubungan negative signifikan antara motivasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Ke empat motivasi dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada generasi milenial.

Daftar Pustaka

- Al-Sada, M., Esmael, B., and Faisal, M. N. 2017. Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188.
- Azwar, S. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: PT. Bumi Aksara.
- Avolio and Bass, B. M. 1990. The Implications Of Transaksional and Transformational. *Team and Organization Development*, 4, P. 231-273.
- Bevan, S., Barber, L., Robinson, D. 1997. *Keeping The Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. Grantham Book Services, Isaac Newton Way, Alma Park Industrial Estate, Grantham NG31 9SD, England, United Kingdom.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., and Wyss, K. 2014. The Effects of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana: A Cross-Sectional Study. *Human Resources for Health*. Vol 12(1), 1–12.
- Bosomtwe, T. E., and Obeng, B. 2018. The Link between Organizational Culture and Turnover Intention among Employees in Ghana. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol. 9, Issue. 08.
- Ciuhan, G., and Alexandru, I. 2014. Organizational Culture Versus Work Motivation for The Academic Staff in a Public University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 448–453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288>
- Ertas, N. 2015. Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*. Vol 44(3), 401–423.
- George, J. M., Gareth, R., and Hill. 2002.

- Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Konopaske, R. 2012. *Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition* (International Edition). 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- Goodman, E. A., Raymond, F., Zammuto, B. D., Gifford. 2001. The Competing Values Framework : Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*. 19 (3). 58-68.
- Frian dan Mulyani. 2018. Millennials Employee Turnover Intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, Vol. 11, No. 3.
- Foon, F.C.B., Leong, L.C., and Osman, S. 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*. Vol 5(8), 57–64.
- Haggalla. 2017. Study on Organizational Culture and Turnover intention in International Information Technology. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ISSN: 2313-3759 Vol. 4 No. 2*.
- Hair, J.F, Black, W.C. Babin, B. J. Anderson, R. E. 2014. *Multivariate Data Analysis*. In *Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. Seventh Edition. USA: Prentice Hall International.
- https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3.
- Harter, JK., Schmidt, FL., and Keyes, CL. 2003. Wellbeing in The Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of The Gallup Studies. *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well-Lived*. 2: 205-224.
- Howe and Strauss. 2000. *Millennials Rising. The Next Great Generation*. New York. Vintage Books
- Imran, M. 2017. Impact of Intrinsic Factors of Motivation on Employee's Intention to Leave: A Case Study of Health Department District Okara Punjab, Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol 7. 3.
- Ivanovic, T., and Ivancevic, S. 2019. Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. Vol 24(1), 53.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., and Rasheed, M. F. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intention: Impact of Employees Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Management*. 8: 79-81.
- Jeswani. 2016. Do Intrinsic Motivation Influence Turnover Intention? Structural Equation Modelling 3 Approach Among Technical Faculty Members. *International*

- Journal of Business and General Management*. 2319-2267. 133–140.
- Kim, J. 2017. The Contrary Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Burnout and Turnover Intention in The Public Sector. *International Journal of Manpower*. Vol 39(3), 486–500.
- Kwakye, E. O. 2018. Organisational Culture and Employee Turnover: Evidence from Ghana. *Journal of Economics, Management and Trade*. 21(2): 1-11,
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based approach*. In *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Magsi, H. B., Ong, T. S., Ho, J. A., and Hassan, A. F. S. 2018. *Organizational Culture and Environmental Performance. Sustainability (Switzerland)*, 10(8), 1–17.
- Malhotra, N. K. 2010. *Marketing Research: An Applied Orientation* (Seventh Edit). Pearson Education. Retrieved from <http://www.pearsonmiddleeastawe.com/pdfs/SAMPLE-marketing-research.pdf>
- Maria, E. 2019. The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance Through Work Motivation As Mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5),
- Mathis, R.L and Jackson, J. 2010. *Human Resource Management* (13th Editi). United States of America.
- Matko dan Takacs 2017. Examination of The Relationship between Organizational Culture and Performance. *Int. Rev. Appl. Sci. Eng.* 8. 99–105
- McClelland, D. (2012). *Teori Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Niguse, G.T. 2019. The effects of Organizational Culture on Turnover Intention: The mediating Role of Job Satisfaction, a Case of Oromia Forest and Wild Life Enterprise. *African Journal of Business Management*. Vol. 13(2), pp. 82-89,
- Panagiotis, M., Alexandros, S., and George, P. 2014. Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of The City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), 415–424. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- Pradifa, I. A., and Welly, J. 2014. The Influence of Motivation Against Employee Turnover : Case Pt

- Melati. *Journal of Business and Management*. Vol 3(1), 89–101.
- Rinto, O., and Syah, T. Y. R. 2018. The Influence of Compensation and Motivation towards The Performance Mediated by Organizational Commitment: Study on HR and GA Employees in PT. Gajah Tunggal TBK, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol 7(4), 786–804.
- Robbins, S.P., and Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. In *The British Journal of Psychiatry*. 15th ed, Vol. 111, pp. 1009–1010). <https://doi.org/10.1192/bjp.111.479.1009-a>
- Siagian, S. P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Taslim, M. 2011. Organisation Culture and Employee Motivation: an Emperical Study on Impact of Organisation Culture on Employee Extrinsic & Intrinsic Motivation At Sbi. *International Journal of Management Prudence*, 3(1), 84–87.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Uno. 2006. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.