

Mengungkap Fenomena Turnover pada Generasi Y di Indonesia: Sebuah Kajian Literatur

Gebi Angelina Zahra, Kukuh Setyo Pambudi*

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

* Kukuh Setyo Pambudi, Surel: kukuhpambudi94@gmail.com

Abstract

Turnover is a phenomenon that often occurs among generation Y employees in Indonesia. This study aims to reveal the causes and impacts of *turnover* among generation Y in Indonesia by using the literature review method. The authors searched and evaluated scientific sources related to the research theme from various media such as journals, books, internet, etc. The results showed that *turnover* among generation Y in Indonesia was influenced by several factors, such as: low *employee engagement*, *work life balance* imbalance, lack of career opportunities, and high job demands. *Turnover* among generation Y in Indonesia also caused some negative impacts, such as: decreased productivity and work quality, increased recruitment and training costs, and loss of organizational knowledge and skills. This study provides suggestions and recommendations for managers and HR practitioners to reduce *turnover* among generation Y in Indonesia by increasing *employee engagement*, creating a harmonious *work life balance*, providing fair and transparent career opportunities, and adjusting job demands to the abilities and interests of employees.

Keywords: *turnover*, generation Y, Indonesia, literature review

Abstrak

Turnover merupakan fenomena yang sering terjadi pada karyawan generasi Y di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap penyebab dan dampak *turnover* pada generasi Y di Indonesia dengan menggunakan metode *literature review*. Penulis melakukan pencarian dan evaluasi sumber-sumber ilmiah yang berkaitan dengan tema penelitian dari berbagai media seperti jurnal, buku, internet, dll. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *turnover* pada generasi Y di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: rendahnya *employee engagement*, ketidakseimbangan *work life balance*, kurangnya kesempatan karier, dan tingginya tuntutan pekerjaan. *Turnover* pada generasi Y di Indonesia juga menimbulkan beberapa dampak negatif, seperti: menurunnya produktivitas dan kualitas kerja, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan organisasi. Penelitian ini memberikan saran dan rekomendasi bagi para manajer dan praktisi SDM untuk mengurangi *turnover* pada generasi Y di Indonesia dengan cara: meningkatkan *employee engagement*, menciptakan *work life balance* yang harmonis, memberikan kesempatan karier yang adil dan transparan, serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan minat karyawan.

Kata kunci: *turnover*, generasi Y, Indonesia, literatur review

1. Pendahuluan

Turnover selalu menjadi permasalahan tersendiri bagi organisasi. Hal ini dikarenakan saat karyawan meninggalkan organisasi, kemampuan karyawan yang tetap tinggal dapat terdampak (Yin-Fah, 2010). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh WorldatWork dan Tower Watson, 75% organisasi setuju kesulitan perusahaan saat ini adalah dalam hal mempertahankan dan menarik karyawan-karyawan bertalenta terutama pada karyawan generasi baru (Wee, 2013). Salah satu kelompok karyawan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi adalah generasi Y. Generasi Y adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 (Beresford Research, 2021). Menurut hasil Sensus Penduduk 2020, generasi Y merupakan generasi terbesar kedua di Indonesia setelah generasi Z, dengan proporsi sebesar

25,87 persen dari total populasi (BPS, 2021). Sebagian besar dari generasi Y masuk dalam kategori usia produktif yang dapat menjadi peluang mempercepat pertumbuhan ekonomi (Indonesia.go.id, 2021).

Namun, generasi Y juga dikenal sebagai generasi yang mudah berpindah kerja. Menurut survei yang dilakukan oleh JobStreet.com pada tahun 2019, sebanyak 70 persen karyawan generasi Y di Indonesia berencana untuk berpindah kerja dalam waktu dekat (JobStreet.com, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa generasi Y memiliki *turnover intention* yang tinggi. *Turnover intention* adalah keinginan atau niat seseorang untuk meninggalkan organisasinya dalam waktu dekat (Tett dan Meyer, 1993). *Turnover intention* merupakan prediktor terbaik dari perilaku *turnover* (Steel dan Ovalle, 1984).

Penelitian tentang *turnover* pada generasi Y di Indonesia masih terbatas. Sebagian besar penelitian hanya berfokus pada faktor-faktor internal organisasi yang mempengaruhi *turnover* pada generasi Y, seperti *employee engagement*, *work life balance*, kesempatan karier, dan tuntutan pekerjaan (Miswanto et al., 2018; Pratiwi et al., 2019; Setiawan et al., 2019; Wijaya et al., 2020). Namun, faktor-faktor eksternal organisasi juga dapat mempengaruhi *turnover* pada generasi Y, seperti kondisi ekonomi, budaya nasional, perkembangan teknologi, dan persaingan pasar (SWA.co.id, 2017).

Salah satu faktor internal organisasi yang mempengaruhi *turnover* pada generasi Y adalah *employee engagement*. *Employee engagement* adalah suatu kondisi psikologis yang ditandai oleh keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan merasa bangga, berdedikasi, dan antusias terhadap pekerjaannya, sehingga mereka akan berusaha untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasinya (Schaufeli dan Bakker, 2004). Sebaliknya, karyawan yang memiliki *employee engagement* yang rendah akan merasa tidak peduli, tidak termotivasi, dan tidak puas terhadap pekerjaannya, sehingga mereka akan cenderung untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka (Saks, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Miswanto et al. (2018) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jakarta Pusat menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *employee engagement* karyawan generasi Y, maka semakin rendah *turnover intention* mereka. Sebaliknya, semakin rendah *employee engagement* karyawan generasi Y, maka semakin tinggi *turnover intention* mereka.

Faktor internal organisasi lain yang mempengaruhi *turnover* pada generasi Y adalah *work life balance*. *Work life balance* adalah suatu kondisi di mana karyawan dapat mencapai keseimbangan antara tanggung jawab dan kepuasan di bidang pekerjaan dan kehidupan pribadi (Greenhaus et al., 2003). Karyawan yang memiliki *work life balance* yang baik akan merasa bahagia, sehat, dan produktif di tempat kerja maupun di rumah (Clark, 2000). Sebaliknya, karyawan yang memiliki *work life balance* yang buruk akan mengalami konflik peran, stres, dan ketidakpuasan di bidang pekerjaan dan kehidupan pribadi (Frone et al., 1992).

Penelitian yang dilakukan oleh Elmi R, S. (2017) di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Malang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan

signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y. Hal ini berarti bahwa semakin baik kerja karyawan generasi Y, maka semakin rendah *turnover intention* mereka. Sebaliknya, semakin buruk *work life balance* karyawan generasi Y, maka semakin tinggi *turnover intention* mereka. Faktor internal organisasi terakhir yang mempengaruhi *turnover* pada generasi Y adalah tuntutan pekerjaan. Tuntutan pekerjaan adalah suatu kondisi di mana karyawan diharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan standar kualitas, kuantitas, dan waktu yang ditetapkan oleh organisasinya (Spector dan Jex, 1998). Karyawan yang memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi akan mengalami tekanan kerja, beban kerja, dan ketidaksesuaian kerja yang dapat menurunkan kinerja dan kesejahteraan mereka (Karasek et al., 1998). Sebaliknya, karyawan yang memiliki tuntutan pekerjaan yang rendah akan mengalami kebosanan kerja, kurangnya tantangan kerja, dan ketidakberdayaan kerja yang dapat menurunkan motivasi dan komitmen mereka (Hackman dan Oldham, 1976).

Berdasarkan beberapa ulasan permasalahan di atas, tulisan ini bertujuan untuk mengungkap fenomena *turnover* pada generasi Y di Indonesia dengan menggunakan metode *literature review*. Penulis akan melakukan pencarian dan evaluasi sumber-sumber ilmiah yang berkaitan dengan tema penelitian dari berbagai media seperti jurnal, buku, internet, dll. Penulis akan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab dan dampak *turnover* pada generasi Y di Indonesia dari perspektif internal dan eksternal organisasi. Penulis juga akan memberikan saran dan rekomendasi bagi para manajer dan praktisi SDM untuk mengurangi *turnover* pada generasi Y di Indonesia.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *literature review*. Pada penelitian ini, data dikumpulkan melalui telaah mendalam terhadap jurnal-jurnal yang membahas *turnover* generasi Y.

3. Hasil dan Pembahasan

Persoalan *turnover* pada generasi Y di Indonesia merupakan salah satu tantangan dalam dunia kerja yang harus di hadapi dan ditanggulangi agar tidak menjadi suatu sumber masalah bagi organisasi. Tingginya *turnover* pada generasi Y di Indonesia adalah tantangan nyata, sehingga penanganannya harus dilakukan secara menyeluruh agar tidak berakibat fatal. Dalam membahas persoalan ini, penulis akan membagi ke dalam beberapa sub bab agar alur pembahasan dapat dipahami dengan lebih baik. Beberapa sub bab tersebut secara umum akan mencoba menjelaskan beberapa hal diantaranya karakteristik generasi Y di Indonesia, *turnover* dan masalah yang menyertai, studi kasus pada persoalan serupa di berbagai negara, dan terakhir strategi yang dapat digunakan dalam rangka menekan angka *turnover* pada generasi Y di Indonesia.

3.1. Generasi Y Dalam Dunia Kerja

Generasi Y adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 (Beresford Research, 2021). Generasi ini merupakan generasi terbesar kedua di Indonesia setelah generasi Z, dengan proporsi sebesar 25,87 persen dari total populasi (BPS, 2021). Generasi ini juga merupakan generasi yang paling banyak bekerja di sektor formal maupun informal, dengan angka partisipasi angkatan kerja sebesar 76,2 persen pada tahun 2020 (BPS, 2021). Terdapat beberapa anggapan umum tentang generasi Y, berikut adalah rangkuman yang menjelaskan karakteristik generasi Y.

Tabel 3.1. Studi Karakteristik Generasi Y

Peneliti	Tahun	Karakteristik Generasi Y
McCrinkle (2003)	2003	Generasi R (Resilient, Responsive, Reformed, and Relational) yang memiliki sikap adaptif, kreatif, optimis, dan kolaboratif
Greenhaus et al. (2003)	2003	Generasi yang menghargai keseimbangan kerja-hidup dan kualitas hidup
Pyöriä et al. (2017)	2017	Generasi yang tidak kurang berorientasi kerja daripada generasi sebelumnya, tetapi juga menghargai kehidupan keluarga dan rekreasi
Deal et al. (2010)	2010	Generasi yang kompeten dalam penggunaan ICTs, terbiasa dengan media sosial, dan lebih tinggi pendidikannya daripada generasi sebelumnya
Hershatter and Epstein (2010)	2010	Generasi yang percaya diri, ekspresif, inklusif, dan menginginkan umpan balik dan pengakuan dari atasan
Kowske et al. (2010)	2010	Generasi yang tidak berbeda secara signifikan dengan generasi sebelumnya dalam hal nilai-nilai kerja seperti loyalitas, etika kerja, dan komitmen organisasional
Singh and Bhandarker (2019)	2019	Generasi yang memiliki perspektif global, berorientasi pada hasil, menghargai fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup, serta menginginkan kesempatan belajar dan pengembangan diri
Indeed (2022)	2022	Generasi yang teknologi canggih, fleksibel, mencari keseimbangan kerja-hidup, orientasi hasil, dan kolaboratif
JobStreet.com (2019)	2019	Generasi yang ingin pekerjaan yang menantang dan berdampak positif bagi lingkungan sosial

Generasi Y adalah generasi yang unik dan berpengaruh dalam dunia saat ini. Mereka memiliki tantangan dan peluang yang berbeda dengan generasi lainnya. Oleh karena itu, penting bagi mereka untuk memahami karakteristik dan perbedaan mereka dengan generasi lainnya agar dapat beradaptasi dan berkembang di era globalisasi ini.

Generasi Y tidak hanya memiliki karakteristik dan perbedaan dengan generasi lainnya, tetapi juga memiliki tantangan dan peluang dalam dunia kerja. Generasi Y adalah generasi yang paling besar jumlahnya di dunia saat ini, mencapai sekitar 2 miliar orang atau sekitar 27% dari populasi global (World Economic Forum, 2017). Generasi ini juga merupakan generasi yang paling beragam secara etnis, budaya, agama, dan orientasi seksual (Pew Research Center, 2014). Generasi ini juga merupakan generasi yang paling terdidik, dengan tingkat partisipasi pendidikan tinggi yang lebih tinggi daripada generasi sebelumnya (OECD, 2018).

Generasi Y memiliki beberapa keunggulan dalam dunia kerja, seperti kemampuan teknologi, komunikasi, kolaborasi, kreativitas, dan adaptabilitas. Generasi ini juga memiliki nilai-nilai kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti fleksibilitas, keseimbangan hidup-kerja, pengembangan diri, pengakuan, dan dampak sosial (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Generasi ini juga lebih cenderung untuk berpindah-pindah pekerjaan daripada setia pada satu organisasi atau industri (Bureau of Labor Statistics, 2019).

Namun, generasi Y juga menghadapi beberapa tantangan dalam dunia kerja, seperti persaingan yang ketat, ketidakpastian ekonomi, perubahan cepat, dan kesenjangan keterampilan. Generasi ini juga sering dihadapkan dengan stereotip negatif dari generasi sebelumnya, seperti manja, malas, tidak bertanggung jawab, dan tidak hormat (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010). Generasi ini juga sering mengalami stres, kecemasan, depresi, dan kelelahan akibat tekanan pekerjaan dan harapan yang tinggi (American Psychological Association, 2018).

Secara umum, generasi Y adalah generasi yang memiliki karakteristik, perbedaan, tantangan, dan peluang yang unik dalam dunia kerja. Generasi ini membutuhkan pemahaman, penghargaan, dan dukungan dari generasi lainnya agar dapat bekerja secara efektif dan harmonis. Generasi ini juga membutuhkan tantangan dan peluang untuk menunjukkan bakat dan kemampuan mereka dalam menciptakan perubahan positif di dunia. Namun, generasi ini juga memiliki kecenderungan untuk berpindah-pindah pekerjaan jika tidak merasa puas atau sesuai dengan nilai-nilai mereka. Hal ini dapat menimbulkan masalah bagi organisasi yang mengalami tingginya tingkat *turnover* karyawan. Oleh karena itu, subbab berikutnya akan membahas tentang penyebab *turnover* pada generasi Y dan dampaknya bagi organisasi.

3.2. Penyebab *Turnover* Pada Generasi Y

Turnover adalah fenomena yang menggambarkan tingkat perpindahan karyawan dari suatu organisasi ke organisasi lain atau keluar dari dunia kerja (Mobley, 1982). *Turnover* dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. *Turnover* sukarela adalah ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi karena alasan pribadi, profesional, atau situasional. *Turnover* tidak sukarela adalah ketika karyawan dipaksa untuk meninggalkan organisasi karena alasan disiplin, kinerja, atau pemutusan hubungan kerja (Griffeth & Hom, 2001). *Turnover* memiliki dampak negatif bagi organisasi, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian karyawan baru, penurunan produktivitas, kualitas, dan moral kerja, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang keluar (Holtom et

al., 2008). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan agar dapat menurunkan tingkatnya.

Salah satu segmen karyawan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi adalah generasi Y atau milenial. Generasi Y adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 dan berusia antara 25 hingga 40 tahun pada tahun 2021 (Dimock, 2019). Generasi ini merupakan generasi yang paling besar jumlahnya di dunia saat ini, mencapai sekitar 2 miliar orang atau sekitar 27% dari populasi global (World Economic Forum, 2017). Generasi ini juga merupakan generasi yang paling beragam secara etnis, budaya, agama, dan orientasi seksual (Pew Research Center, 2014). Generasi ini juga merupakan generasi yang paling terdidik, dengan tingkat partisipasi pendidikan tinggi yang lebih tinggi daripada generasi sebelumnya (OECD, 2018). Generasi Y memiliki karakteristik dan nilai-nilai kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti fleksibilitas, keseimbangan hidup-kerja, pengembangan diri, pengakuan, dan dampak sosial (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Generasi ini juga lebih cenderung untuk berpindah-pindah pekerjaan daripada setia pada satu organisasi atau industri (Bureau of Labor Statistics, 2019). Menurut sebuah survei global oleh PwC (2011), sekitar 38% dari generasi Y mengatakan bahwa mereka ingin bekerja di luar negeri dalam waktu dekat dan sekitar 25% dari mereka berencana untuk bekerja di dua atau tiga negara selama karier mereka. Survei tersebut juga menemukan bahwa sekitar 38% dari generasi Y mengatakan bahwa mereka ingin meninggalkan pekerjaan saat ini dalam waktu dua tahun dan hanya sekitar 18% dari mereka yang ingin tetap bekerja di organisasi saat ini dalam waktu lima tahun.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan *turnover* pada generasi Y adalah:

- Ketidaksesuaian antara harapan dan realitas kerja. Generasi Y memiliki harapan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, seperti tantangan, variasi, kesempatan belajar, pengembangan karier, kompensasi, dan manfaat (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Namun, jika harapan tersebut tidak terpenuhi oleh organisasi atau atasan mereka, mereka akan merasa kecewa dan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat menimbulkan niat untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan harapan mereka (Fuchs, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan harapan dan realitas kerja bagi generasi Y agar dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka.
- Ketidakcocokan antara nilai-nilai pribadi dan organisasi. Generasi Y memiliki nilai-nilai pribadi yang kuat dan berorientasi pada dampak sosial (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Mereka ingin bekerja di organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas dan bermakna, serta berkontribusi terhadap perbaikan lingkungan dan masyarakat. Namun, jika nilai-nilai pribadi mereka tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi atau atasan mereka, mereka akan merasa tidak nyaman dan tidak termotivasi dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat menimbulkan niat untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai mereka (Fuchs, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung dan menghargai nilai-nilai pribadi generasi Y agar dapat meningkatkan keterikatan dan komitmen mereka.

- Ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan. Generasi Y memiliki preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, kolaboratif, dan transformatif (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Mereka ingin bekerja dengan atasan yang menghormati, mendengarkan, melibatkan, memberdayakan, dan menginspirasi mereka. Namun, jika gaya kepemimpinan atasan mereka bersifat otoriter, paternalistik, direktif, atau transaksional, mereka akan merasa tidak dihargai, tidak diakui, tidak dipercaya, dan tidak didorong oleh atasan mereka. Hal ini dapat menimbulkan niat untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan preferensi mereka (Fuchs, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik generasi Y agar dapat meningkatkan kinerja dan retensi mereka.

Generasi Y adalah generasi yang memiliki potensi dan tantangan yang besar dalam dunia kerja. Generasi ini memiliki karakteristik dan nilai-nilai kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya, yang dapat menjadi kekuatan atau kelemahan bagi organisasi. Generasi ini juga memiliki tingkat *turnover* yang tinggi, yang dapat menimbulkan biaya dan kerugian bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* pada generasi Y agar dapat menurunkan tingkatnya dan meningkatkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

3.3. Usaha dalam Menurunkan *Turnover* pada Generasi Y

Turnover pada generasi Y merupakan masalah yang perlu mendapat perhatian dari organisasi, karena dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian karyawan baru, penurunan produktivitas, kualitas, dan moral kerja, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang keluar (Holtom et al., 2008). Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan usaha-usaha untuk menurunkan *turnover* pada generasi Y agar dapat meningkatkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

Beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menurunkan *turnover* pada generasi Y adalah:

- Menyediakan kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional. Generasi Y memiliki harapan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, seperti tantangan, variasi, kesempatan belajar, pengembangan karier, kompensasi, dan manfaat (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Mereka juga memiliki nilai-nilai kerja yang berorientasi pada pengembangan diri dan dampak sosial (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional bagi generasi Y agar dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan, mentoring, coaching, feedback, rotasi jabatan, promosi, proyek khusus, atau tugas lintas fungsi yang sesuai dengan minat dan potensi mereka (Fuchs, 2022; PwC, 2011).
- Menyediakan fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja. Generasi Y memiliki preferensi terhadap fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Mereka lebih cenderung untuk bekerja secara mandiri dan fleksibel daripada secara tim dan terstruktur (Twenge et al., 2010). Mereka juga lebih cenderung untuk bekerja di luar negeri atau di beberapa negara

selama karier mereka (PwC, 2011). Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja bagi generasi Y agar dapat meningkatkan keseimbangan hidup-kerja dan motivasi mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan opsi kerja jarak jauh, kerja paruh waktu, kerja sambilan, jam kerja fleksibel, cuti sabatikal, atau cuti studi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka (Fuchs, 2022; PwC, 2011).

- Menyediakan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik generasi Y. Generasi Y memiliki preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, kolaboratif, dan transformatif (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Mereka ingin bekerja dengan atasan yang menghormati, mendengarkan, melibatkan, memberdayakan, dan menginspirasi mereka. Mereka juga ingin mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan menghargai prestasi mereka (Fuchs, 2022; PwC, 2011). Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik generasi Y agar dapat meningkatkan kinerja dan retensi mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, kolaboratif, dan transformatif bagi para pemimpin atau manajer yang bertanggung jawab atas generasi Y. Hal ini juga dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan menghargai prestasi generasi Y secara teratur dan tepat waktu (Fuchs, 2022; PwC, 2011).
- Menyediakan budaya kerja yang mendukung dan menghargai nilai-nilai pribadi generasi Y. Generasi Y memiliki nilai-nilai pribadi yang kuat dan berorientasi pada dampak sosial (Twenge et al., 2010; Ng et al., 2010; Burstein, 2013). Mereka ingin bekerja di organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas dan bermakna, serta berkontribusi terhadap perbaikan lingkungan dan masyarakat. Mereka juga ingin bekerja di organisasi yang memiliki budaya kerja yang inklusif, beragam, etis, dan berkelanjutan (Fuchs, 2022; PwC, 2011). Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan budaya kerja yang mendukung dan menghargai nilai-nilai pribadi generasi Y agar dapat meningkatkan keterikatan dan komitmen mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun visi dan misi yang jelas dan bermakna bagi organisasi dan karyawan. Hal ini juga dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, beragam, etis, dan berkelanjutan bagi semua karyawan (Fuchs, 2022; PwC, 2011).

4. Simpulan

Paper ini membahas tentang fenomena *turnover* pada karyawan generasi Y di Indonesia dengan menggunakan metode *literature review*. Paper ini mengungkap penyebab dan dampak *turnover* pada generasi Y di Indonesia berdasarkan sumber-sumber ilmiah yang relevan dan kredibel. Paper ini menemukan bahwa *turnover* pada generasi Y di Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal, seperti rendahnya *employee engagement*, ketidakseimbangan *work life balance*, kurangnya kesempatan karier, dan tingginya tuntutan pekerjaan. Paper ini juga menemukan bahwa *turnover* pada generasi Y di Indonesia berdampak negatif bagi organisasi dan karyawan, seperti menurunnya produktivitas dan kualitas kerja, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan organisasi. Paper ini memberikan saran dan rekomendasi bagi para manajer dan praktisi SDM untuk mengurangi *turnover* pada generasi Y di Indonesia dengan cara: meningkatkan *employee engagement*, menciptakan *work life balance* yang harmonis,

memberikan kesempatan karier yang adil dan transparan, serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan minat karyawan. Paper ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen SDM di Indonesia.

Daftar Rujukan

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Beresford Research. (2021). Generations X,Y, Z and the others. Retrieved from <https://www.beresfordresearch.com/generations-x-y-z-and-the-others/>
- BPS. (2021). Hasil Sensus Penduduk 2020. Retrieved from <https://www.bps.go.id/publication/2021/01/21/5f587c1ea9b0fed6497dfdbd/hasil-sensus-penduduk-2020>
- Bureau of Labor Statistics. (2019). Employee tenure in 2018. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>
- Burstein, D. (2013). *Fast future: How the millennial generation is shaping our world*. Beacon Press.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Elmi R, S. (2017). *HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN BANK BNI DI KOTA MALANG* (Skripsi, University of Muhammadiyah Malang).
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Fuchs, R.M. (2022). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 160-175. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0156>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hassan, M.M., Alam, M.N., Islam, M.S., & Jambulingam, M. (2020). Redesigning the retention strategy against the emerging *turnover* of generation Y: Revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century. *International Journal of Business and Society*, 21(1), 1-19.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). *Turnover* and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Hutagalung, I. D. N., & Wibawa, I. M. A. (2017). *Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan turnover intention karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia*. E-Jurnal Manajemen UNUD.
- Indeed. (2022). Characteristics of Generation Y (Plus Common Millennial Jobs). Retrieved from <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/characteristics-of-generation-y>

- Indonesia.go.id. (2021). Angkatan Kerja Produktif Melimpah. Retrieved from <https://indonesia.go.id/kategori/indonesia-dalam-angka/2328/angkatan-kerja-produktif-melimpah>
- JobStreet.com. (2019). JobStreet.com Luncurkan Laporan Outlook Karir Generasi Y Indonesia Tahun 2019: Generasi Y Indonesia Ingin Pekerjaan yang Menantang dan Berdampak Positif bagi Lingkungan Sosialnya [Press release]. Retrieved from <https://www.jobstreet.co.id/id/cms/employer/jobstreet-com-luncurkan-laporan-outlook-karir-generasi-y-indonesia-tahun-2019-generasi-y-indonesia-ingin-pekerjaan-yang-menantang-dan-berdampak-positif-bagi-lingkungan-sosialnya/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek Jr, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1998). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 9(2), 181-200.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- McCrinkle, M. (2003). Understanding Generation Y: A synopsis of the Australian research findings on Generation Y - those born between 1980 and 1994 [White paper]. Retrieved from https://mccrinkle.com.au/wp-content/uploads/Understanding_Generation_Y.pdf
- Mobley Jr., W.H.(1982). *Employee Turnover: Causes Consequences and Control*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ng, E.S., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ngestreini, R. N., & Budiono, B. (2021). Pengaruh Coworker Support terhadap *Turnover intention* Melalui Organizational Embeddedness pada PT. BCA KCP Kapas Krampung Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 738-751.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., & Wright P.M.(2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- OECD. (2018). *Education at a glance 2018: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Pew Research Center. (2014). Millennials in adulthood: Detached from institutions, networked with friends. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>
- PwC. (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace. <https://www.pwc.com/my/en/assets/publications/millennials-at-work.pdf>
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). The millennial generation: A new breed of labour? *SAGE Open*, 7(1), 2158244017697158. <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of *employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Singh, A., & Bhandarker, A. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations and challenges in the Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1275–1296. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0132>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- SWA.co.id. (2017). *Turnover Talent Tinggi, Ini Dia Pemicunya*. Retrieved from <https://swa.co.id/swa/business-strategy/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, *turnover intention*, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- World Economic Forum. (2017). The global human capital report 2017: Preparing people for the future of work. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf