



KONTRAK PSIKOLOGIS, KETERLIBATAN KERJA, DAN INTENSI *TURNOVER* GENERASI MILENIAL

Taufik Achmad Dwi Putro[✉], Luthfina Yani, Bunga Nur Aini P.R., Oom Qomariyah

Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima
20 September 2020
Disetujui 21 Oktober
2020
Dipublikasikan
29 November 2020

Keywords:

Millennial
Generation,
Turnover Intention,
Job Involvement,
Psychological
Contract, Health
Workers

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kontrak psikologis dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial. Penelitian ini menggunakan dua dimensi kontrak psikologis yaitu dimensi transaksional dan relasional. Hipotesis pada penelitian ini adalah terdapat peran kontrak psikologis dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial di rumah sakit. Partisipan pada penelitian ini berjumlah 118 tenaga kesehatan generasi milenial. Alat ukur yang digunakan yaitu Skala Intensi *Turnover*, *Psychological Contract Inventory*, dan Skala Keterlibatan Kerja. Analisis regresi ganda dilakukan untuk mengolah data yang diperoleh. Hasil uji regresi berganda menunjukkan nilai $F=25.273$ pada taraf signifikansi ($p<0.01$). Hal ini menunjukkan hipotesis penelitian ini diterima, bahwa terdapat peran yang signifikan dari kontrak psikologis dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover*. Kontrak psikologis dan keterlibatan kerja memiliki nilai sumbangan efektif dalam memprediksi intensi *turnover* sebesar 39,9%. Kontrak psikologis dan keterlibatan kerja dapat dijadikan sebagai usaha bagi perusahaan untuk mengurangi intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial. Perusahaan dapat mengurangi intensitas *turnover* tenaga kerja generasi milenial dengan lebih memperhatikan pemenuhan kontrak psikologis karyawan baik transaksional maupun relasional.

Abstract.

This study aims to examine the role of psychological contracts and job involvement in turnover intention in millennial generation health workers in hospitals. This study uses two psychological contracts dimensions, namely the transactional and relational dimensions. The hypothesis in this study is the role of psychological contracts and job involvement in turnover intention in millennial generation health workers in hospitals. Participants in this study totalled 118 millennial generation health workers. Measuring instruments used are Turnover Intention Scale, Psychological Contract Inventory and Work Engagement Scale. Multiple regression analysis was performed to process the data obtained. The results of multiple regression tests showed the value of $F=25,273$ at the significance level ($p<0.01$). This shows that the research hypothesis is accepted, there is a significant role of psychological contracts and work involvement towards turnover intention in millennial generation health workers. Psychological contracts and work involvement have an effective contribution value in predicting the turnover intention of 39.9%. Psychological contracts and work involvement can be used as an effort for companies to reduce turnover intentions on millennial generation employees. Companies can reduce the turnover intensity of millennial generation by paying more attention to fulfilling employees' psychological contracts, both transactional and relational.

© 2020 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:
Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta, Indonesia
taufik.achmad@ugm.ac.id,

PENDAHULUAN

Sebanyak 75% generasi milenial akan menjadi angkatan kerja pada tahun 2020 (Holmberg, Hribar, & Tsegai, 2017). Generasi milenial atau generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1982-2004 (Holmberg, Hribar, & Tsegai, 2017). Jumlah karyawan milenial di Indonesia dari tahun 2016-2017 mengalami peningkatan sebesar 4% menjadi 40,9 juta jiwa (Sutanto, 2018) sehingga dapat diartikan bahwa generasi milenial siap menggantikan generasi sebelumnya di dunia kerja. Badan Pusat Statistik (2019) juga mencatat jumlah angkatan kerja generasi milenial di Indonesia pada tahun 2018 sebanyak lebih dari 30 juta jiwa.

Generasi milenial memiliki beberapa keunikan tersendiri dalam bekerja. Brown et al. (2009) menjelaskan bahwa generasi milenial di tempat kerja lebih fleksibel dalam jam kerja yang tidak lama, tidak perlu ke kantor, kurang bersosialisasi/bergaul dengan organisasi tempat kerja, mempunyai keinginan belajar terus menerus untuk meningkatkan karir, menyukai pekerjaan tim, dan tetap berorientasi pada hasil yang berkualitas. Di samping beberapa keunikan karakter generasi milenial dalam bekerja, mereka tak lepas dari fenomena *turnover* (Pertwi, 2018). Generasi milenial di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan *turnover* sebesar 30% (Pramita, 2016). Survei *Employment Intention Report* di Indonesia memperlihatkan 72% responden menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan cukup tinggi untuk berpindah pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan (Michael Page, 2015). Selain itu, hasil survei yang telah dilakukan oleh Affandi (2015) di sebuah perusahaan menunjukkan bahwa *turnover* generasi milenial pada tahun 2012-2014 mengalami peningkatan. Survei *Global Talent Management and Reward Study 2012-2013* menunjukkan bahwa Indonesia memiliki permasalahan dalam menarik dan mempertahankan karyawan, terutama *top performing, high*

potential, dan *critical-skill employees* (Tower Watson, 2012). Selain itu, Indonesia memiliki tingkat *voluntary turnover* atau pengunduran diri secara sukarela yang tinggi, yaitu sebesar 20,35%, lebih tinggi dibanding negara ekonomi berkembang lain di Asia pasifik dan dua kali lebih besar dari pada tingkat rata-rata global yang hanya sebesar 8,24%. Dalam survei yang sama juga ditunjukkan bahwa Indonesia memiliki tingkat *involuntary turnover* atau pemutusan hubungan kerja (PHK) yang rendah, yaitu sebesar 0,52%, lebih rendah dibanding negara ekonomi berkembang lain di Asia pasifik dan tingkat global. Data ini menunjukkan bahwa *turnover* karyawan di Indonesia lebih banyak disebabkan karena pilihan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dengan berbagai alasan, bukan karena adanya pemecatan atau *downsizing*.

Perilaku *turnover* berarti berhentinya karyawan dari suatu organisasi, baik secara *involuntary* (tidak sukarela) maupun secara *voluntary* (sukarela). *Involuntary turnover* berarti berhentinya karyawan karena keputusan dari pihak organisasi dan biasanya berdampak baik jika ditinjau dari sudut pandang organisasi. Adapun *voluntary turnover* adalah pindahnya karyawan dari suatu organisasi meskipun ia memiliki kesempatan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut (Mossholder, Setton, & Henagan, 2005).

Turnover menjadi masalah besar bagi perusahaan karena menimbulkan biaya yang tinggi, baik secara finansial seperti biaya rekrutmen dan pelatihan, atau biaya non-finansial seperti penurunan produktivitas organisasi, demoralisasi karyawan yang masih bertahan, menghambat karyawan untuk membangun komitmen dan identifikasi dalam organisasi serta kehilangan sumber daya manusia bagi organisasi (Knippenberg & Van Schie, 2010; Siebert & Zubanov, 2009). Karena itu, perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan upaya retensi karyawan untuk

mengurangi tingkat *turnover*. Topik mengenai *turnover* dapat dilihat dari dua level, pertama yakni level organisasi, dan kedua yaitu level individual yang berfokus pada intensi *turnover* (Cho & Lewis, 2011). Karyawan yang melakukan *voluntary turnover* memberikan banyak dampak buruk bagi perusahaan.

Turnover dapat terjadi pada industri kesehatan khususnya rumah sakit. Hasil survei yang telah dilakukan oleh NSI Nursing Solution (2018) di Amerika, industri rumah sakit mengalami *turnover* sebesar 16,5% di tahun 2013 dan meningkat menjadi 18,2% di tahun 2017. Selain itu, Kansas Hospital Amerika (2018) juga telah melakukan survei dan menyatakan bahwa industri rumah sakit mengalami *turnover* sebesar 20% di tahun 2016 dan meningkat menjadi 25% di tahun 2017. Tingkat *turnover* tenaga kesehatan terutama perawat menunjukkan angka yang tinggi (Bowles & Candela, 2005). Alasan tenaga kesehatan melakukan *turnover* adalah karena lingkungan kerja yang tidak mendukung, ketidakpuasan, kelelahan, stres kerja yang tinggi, bekerja di unit perawatan intensif, dan kegagalan bekerja di departemen dan rumah sakit yang diharapkan (Yu & Lee, 2018). Selain itu, tenaga kesehatan mengalami *turnover* juga disebabkan karena peluang karir untuk berkembang di tempat kerja tidak memadai, dukungan manajerial dan hubungan interpersonal yang tidak baik, serta gaji dan tunjangan tidak memuaskan (Momanyi & Kaimenyi, 2015). Adapun Zhang (2016) menyatakan bahwa seorang karyawan melakukan *turnover* dikarenakan adanya faktor organisasi berupa budaya organisasi, keterlibatan karyawan, gaji, dan promosi. Faktor-faktor yang memengaruhi karyawan untuk bertahan disuatu perusahaan menurut *Global Workforce Study-Indonesia* adalah gaji, hubungan dengan manajer, kesempatan untuk berkembang, lokasi kerja, dan keuntungan masa kerja (Tower Watson, 2012). *Turnover* terjadi karena karyawan

mengharapkan *reward* yang lebih besar baik finansial maupun psikologis dari perusahaan (Cho & Lewis, 2011). Hubungan antara karyawan dan perusahaan dapat dijelaskan dengan suatu konsep yakni kontrak psikologis.

Rousseau (1990) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan keyakinan karyawan yang bersifat subjektif mengenai kewajiban timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Karyawan memenuhi kewajiban tertentu terhadap perusahaan sebagai bentuk kontribusi dan menerima *inducement* (dorongan) tertentu, yang dalam perspektif karyawan merupakan kewajiban perusahaan terhadap karyawannya. Generasi milenial merupakan generasi yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap pemenuhan kontrak psikologis (Smola & Sutton, 2002). Pelanggaran kontrak tersebut akan menyebabkan beberapa akibat yang memberikan pengaruh buruk terhadap komitmen, kepuasan kerja dan keinginan untuk bertahan dalam perusahaan (Zhao et al., 2007). Pengukuran kontrak psikologis pada umumnya berfokus kepada apakah kontrak tersebut termasuk ke dalam pertukaran yang bersifat transaksional atau relasional.

Terdapat empat dimensi kontrak psikologis yaitu dimensi transaksional, relasional, *balanced/hybrid* dan transisional (Rousseau, 2001). Pada penelitian ini, hanya dua dimensi kontrak psikologis yang digunakan yaitu transaksional dan relasional. Dimensi transaksional merupakan hubungan kerja yang didasarkan pada pertukaran yang bersifat ekonomis terhadap waktu dan tugas yang spesifik. Bagi karyawan, dengan kontrak yang bersifat transaksional, organisasi hanyalah tempat ia bekerja dengan sedikit *attachment* terhadap organisasi. Nilai karyawan berdasarkan pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Dimensi kedua yakni dimensi rasional merupakan hubungan kerja yang mana karyawan percaya bahwa terdapat hubungan timbal balik dengan organisasi berdasarkan ada pertukaran sosial.

Dimensi ini membentuk hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi dan mencakup pertukaran yang bersifat finansial atau non-finansial. Hubungan ini juga dapat memunculkan rasa aman dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Selain kontrak psikologis, keterlibatan kerja juga merupakan hal yang berkaitan dengan *turnover* karyawan. Keterlibatan kerja mampu memprediksi kondisi organisasi seperti *turnover* pada karyawan (Keller, 1997; Diefendor et al., 2002). Keterlibatan kerja menjadi elemen penting yang memiliki dampak signifikan terhadap hasil kerja individu, karyawan, dan organisasi (Khan, 2011). Selain itu, keterlibatan kerja juga menjadi elemen penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Habir & Larasati, 1999). Keterlibatan kerja adalah sejauh mana individu melibatkan internalisasi nilai-nilai dan pentingnya pekerjaan dalam kehidupan karyawan (Sinding & Waldstrom, 2014). Davis & Newstrom (1989) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja adalah menjadikan pekerjaan sebagai inti dari kehidupan individu dan bersedia menggunakan sebagian besar waktu dan energi untuk bekerja. Individu yang memiliki internalisasi nilai-nilai pada pekerjaan atau mementingkan pekerjaannya tidak akan melakukan *turnover* (Diefendor et al., 2002).

Berdasarkan uraian di atas, kontrak psikologis dan keterlibatan kerja dinilai penting dalam mengurangi intensi *turnover* tenaga kerja khususnya dari generasi milenial yang memiliki karakteristik tersendiri. Hal ini belum banyak diteliti pada tenaga kesehatan generasi milenial di rumah sakit di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran kontrak psikologis dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial. Hipotesis pada penelitian ini adalah terdapat peran kontrak psikologis dan keterlibatan kerja secara simultan terhadap intensi *turnover* generasi milenial.

METODE

Terdapat tiga variabel pada penelitian ini, yaitu kontrak psikologis dan keterlibatan kerja sebagai variabel independen dan intensi *turnover* sebagai variabel dependen. Kontrak psikologis adalah kepercayaan individu mengenai kesepakatan dari hubungan timbal balik antara pihak yang berkepentingan, dalam hal ini adalah pekerja dan perusahaan (Rousseau, 1989). Dimensi pada kontrak psikologis pada penelitian ini melibatkan dimensi transaksional dan dimensi relasional. Dimensi transaksional adalah hubungan kerja yang bersifat ekonomis. Adapun dimensi relasional adalah hubungan kerja yang bersifat sosial. Keterlibatan kerja adalah proses identifikasi psikologis terhadap pekerjaan yang dianggap sebagai potensi untuk memuaskan kebutuhan dasar dan ekspektasinya (Kanungo, 1982). Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya atas kemauan sendiri atau berpindah ke alternatif pekerjaan lainnya atas pilihan sendiri (Mobley, 1977). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Partisipan pada penelitian ini merupakan tenaga kesehatan generasi milenial di sebuah rumah sakit di Yogyakarta. Pemilihan partisipan menggunakan teknik *purposive sampling non-random* yakni pemilihan partisipan yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tenaga kesehatan yang menjadi partisipan dalam penelitian yaitu: 1) merupakan generasi milenial yang lahir pada tahun 1980-1995; 2) masa kerja minimal 1 tahun; dan 3) berstatus karyawan tetap. Partisipan pada penelitian ini berjumlah 118 orang. Pada awalnya jumlah skala yang dibagikan adalah sebanyak 144 skala namun terdapat 26 skala yang tidak dapat dianalisis karena partisipan tidak lengkap dalam mengisi skala dan tidak sesuai kriteria.

Penelitian ini menggunakan skala sebagai alat ukur untuk mengukur intensi

turnover, kontrak psikologis, dan keterlibatan kerja. Proses pertama yakni melakukan tinjauan pustaka pada teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian peneliti membandingkan beberapa skala dari masing-masing variabel penelitian ini. Alat ukur yang digunakan ada tiga, yakni skala intensi *turnover* yang telah disusun oleh Kurniasari (2016) berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978), *Psychological Contract Inventory* (PCI) (Hui, Lee, & Rousseau, 2004), dan skala keterlibatan kerja (Kanungo, 1982). Peneliti melakukan uji coba empiris skala ini pada tanggal 26 Februari sampai 5 Maret 2019 dengan mendistribusikan 97 skala kepada tiga area kerja di rumah sakit tentunya hal ini telah dikoordinasikan dengan pihak yang berwenang. Peneliti juga melakukan koordinasi dengan masing-masing kepala ruangan mengenai jumlah tenaga kesehatan yang sesuai kriteria untuk menjadi responden penelitian. Skala penelitian tersebut diberikan kepada masing-masing kepala ruangan.

Setelah skala uji coba diisi dan dikumpulkan kembali, dilakukan uji reliabilitas. Skala intensi *turnover* berjumlah 27 aitem yang berasal dari tiga aspek, yaitu adanya pikiran untuk keluar, intensi mencari pekerjaan lain, dan intensi untuk keluar. Setelah melewati beberapa proses uji coba, skala ini memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,919. Contoh aitem skala intensi *turnover* yakni “*saya mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain*”. Skala kedua yaitu PCI yang telah diadaptasi oleh Pararak (2006). Setelah dilakukan proses uji coba, skala ini memiliki 12 aitem yang mengungkap dua dimensi kontrak psikologis, yaitu transaksional dan relasional. Skala intensi *turnover* dan PCI merupakan skala likert yang memiliki lima pilihan jawaban. Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS) dan skor 5 untuk jawaban Sangat Sesuai (SS). Contoh aitem skala PCI yakni “*saya memiliki peluang untuk*

mengembangkan diri saya di rumah sakit ini”. Skala keterlibatan kerja yang telah diadaptasi oleh Domino (2004) memiliki 21 aitem yang berasal dari tiga aspek, yaitu keterlibatan secara emosional dengan pekerjaan, kebanggaan terhadap tugas, dan kesiapan menghadapi tugas. Skala ini memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,907 setelah melakukan proses uji coba. Skala keterlibatan kerja merupakan skala likert yang memiliki empat pilihan jawaban, skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS) dan skor 4 untuk jawaban Sangat Sesuai (SS). Contoh aitem skala keterlibatan kerja yakni “*saya selalu siap jika sewaktu-waktu diminta rumah sakit untuk bekerja lembur*”. Seluruh skala memiliki aitem *favorable* dan *unfavorable*.

Penelitian ini diawali dengan menelusuri literatur untuk menyusun proposal dan instrumen penelitian. Kemudian peneliti menyampaikan surat izin pengambilan data kepada sebuah rumah sakit di Yogyakarta. Pengambilan data dilakukan sekitar bulan Maret-April 2019 dengan cara peneliti membagikan skala-skala ke partisipan yang berada di ruang rawat inap, ruang rawat jalan, instalasi radiografi, instalasi farmasi, instalasi gizi, instalasi rekam medis, serta instalasi patologi klinis dan anatomi di rumah sakit. Sebelum mengisi skala, partisipan diberikan *informed consent* sebagai bukti kesediaan berpartisipasi. Setelah skala diisi oleh partisipan, peneliti kembali mengumpulkan skala tersebut untuk melakukan analisis dan pembahasan hasil. Terakhir, peneliti memberikan saran kepada pihak-pihak terkait. Data penelitian dianalisis menggunakan uji regresi berganda untuk menganalisis peran kontrak psikologis dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover*.

Analisis statistik yang digunakan pada data penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui peran kontrak psikologis (dimensi transaksional dan relasional) dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover*

tenaga kesehatan generasi milenial. Akan tetapi, sebelum melakukan analisis regresi berganda, dilakukan uji multikolinearitas terlebih dahulu untuk melihat adakah hubungan antar variabel prediktor atau tidak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan sebanyak 118 partisipan. Partisipan berasal dari berbagai rentang usia, latar belakang pendidikan, area kerja, dan masa kerja. Berdasarkan data demografis yang didapat, Tabel 1.

Deskripsi Data Demografis

Karakteristik	Data	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	10	8,5%
	Perempuan	108	91,5%
Pendidikan Terakhir	SMA	1	0,8%
	D3 Analis Kesehatan	22	18,6%
	D3 Farmasi	12	10,2%
	D3 Keperawatan	65	55,1%
	D3 Rekam Medik	13	11%
	S1 Keperawatan	1	0,8%
	Profesi Apoteker	4	3,4%
Rentang Usia	<25 tahun	51	43,2%
	26-30 tahun	52	44,1%
	31-35 tahun	10	8,5%
	>35 tahun	5	4,2%
Masa Kerja	<5 tahun	51	43,2%
	6-10 tahun	52	44,1%
	11-15 tahun	10	8,5%
	>16 tahun	5	4,2%
Area Kerja	Farmasi	16	13,6%
	Laboratorium	22	18,6%
	Rawat Inap	49	41,5%
	Rawat Jalan	18	25,3%
	Rekam Medik	13	11%

Peneliti tidak melakukan uji asumsi normalitas dan linearitas sebelum menguji hipotesis. Hal ini merujuk pada pendapat Azwar (2001) bahwa analisis data penelitian dapat langsung dilakukan tanpa harus melakukan uji asumsi terlebih dahulu. Uji asumsi untuk menghasilkan statistik deskriptif data penelitian tidak diperlukan karena perbedaan yang dihasilkan tidak begitu

mayoritas partisipan adalah perempuan dengan jumlah sebanyak 108 orang (91,5%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas partisipan pada jenjang D3 yakni sebanyak 112 orang (99,2%) terutama dari D3 keperawatan. Rentang usia partisipan paling banyak berada pada usia 26-30 tahun. Area kerja terbanyak partisipan penelitian ini adalah perawat yakni sebanyak 67 (66,8%) partisipan. Data demografis partisipan secara detail dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

signifikan. Namun demikian, peneliti tetap melakukan uji multikolinearitas sebagai uji asumsi khusus yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi berganda. Uji multikolinearitas bertujuan untuk melihat apakah terdapat hubungan antar beberapa prediktor dalam analisis regresi berganda. Uji multikolinearitas terpenuhi apabila tidak ada hubungan antara masing-masing prediktor

dalam analisis, yang dibuktikan dengan besar taraf *tolerance* >0,1 atau VIF (*Variance Inflating Factor*) <10.

Tabel 2.
Uji Multikolinearitas

	<i>Tolerance</i>	VIF
Dimensi Transaksional	0.604	1.656
Dimensi Relasional	0.695	1.438
Keterlibatan kerja	0.629	1.589

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa tidak terjadi multikolinearitas atau hubungan antar beberapa variabel prediktor yaitu dimensi transaksional, dimensi relasional, dan keterlibatan kerja. Hal ini dibuktikan dari nilai *tolerance* masing-masing lebih dari 0,1 dan nilai VIF yang kurang dari 10. Terpenuhinya uji multikolinearitas ini menunjukkan bahwa analisis regresi berganda dapat dilakukan.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis regresi berganda merupakan salah satu metode analisis regresi untuk mengetahui peran beberapa prediktor

Tabel 3.
Koefisien Regresi Berganda

	<i>Unstandardized Coefficients</i> (β)	<i>Standardized Coefficients</i> (β)	t	Sig. (p)
Konstanta	148.587	-	11.485	0.000
Transaksional	-1.859	-0.377	-4.034	0.000
Relasional	-1.471	-0.297	-3.413	0.001
Keterlibatan kerja	-0.210	-0.072	-0.787	0.433

Tabel 3 menunjukkan koefisien regresi berganda pada masing-masing prediktor (dimensi transaksional, relasional, dan keterlibatan kerja) terhadap intensi *turnover* dan hasil uji t. Uji t digunakan untuk melihat peran masing-masing dimensi terhadap intensi *turnover* secara parsial (terpisah). Berdasarkan hasil uji t, ditemukan bahwa hanya dua dimensi kontrak psikologis yang memiliki peran signifikan terhadap intensi *turnover*, yaitu dimensi transaksional (t=-4.034, p<0.01) dan dimensi rasional (t=-

terhadap kriteria. Dalam analisis ini, uji F digunakan untuk melihat apakah terdapat peran kontrak psikologis (dimensi transaksional dan relasional) dan keterlibatan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap intensi *turnover*. Dari hasil uji regresi, diperoleh nilai F sebesar 25.273 pada taraf signifikansi p<0.01. Hal ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berperan signifikan terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini diterima.

Koefisien determinasi (R^2) menjelaskan kemampuan variabel prediktor dalam memprediksi variabel kriteria. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.399. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif kontrak psikologis (dimensi transaksional dan relasional) dan keterlibatan kerja dalam memprediksi intensi *turnover* yaitu sebesar 39,9%. Hal ini juga menunjukkan bahwa 60,1% prediktor intensi *turnover* berasal dari faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

3.413, p<0.01). Adapun keterlibatan kerja tidak memiliki peran signifikan terhadap intensi *turnover* (t=-0.787, p>0.01). Hasil uji t ini menunjukkan bahwa apabila dianalisis secara parsial, maka keterlibatan kerja tidak memiliki peran yang signifikan dalam memprediksi intensi *turnover*. Koefisien regresi dari dimensi kontrak psikologis dan keterlibatan kerja menunjukkan tanda negatif yang berarti adanya hubungan negatif antara dimensi kontrak psikologis dan keterlibatan kerja dengan intensi *turnover*.

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$\text{Intensi turnover} = 148.587 + (-1.859) \text{ transaksional} + (-1.471) \text{ relasional} + (-0.210) \text{ keterlibatan kerja}$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa setiap 1 poin kenaikan dimensi transaksional akan menurunkan intensi *turnover* sebesar 1.859 poin. Demikian pula untuk dimensi rasional. Setiap 1 poin kenaikan dimensi rasional maka akan menurunkan intensi *turnover* sebesar 1.471 poin. Sedangkan keterlibatan kerja dinyatakan memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap intensi *turnover* ($p=0.433$).

Berdasarkan hasil analisis, dinyatakan bahwa hipotesis penelitian ini diterima. Hal ini berarti bahwa kontrak psikologis dan keterlibatan kerja secara simultan memiliki peran yang signifikan dalam memprediksi intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial. Sementara itu, berdasarkan analisis tambahan yang dilakukan yakni berupa analisis parsial terhadap masing-masing dimensi kontrak psikologis dan keterlibatan kerja menunjukkan hasil bahwa hanya kontrak psikologis dimensi transaksional dan dimensi relasional yang memiliki peran signifikan terhadap intensi *turnover*, sedangkan peran keterlibatan kerja tidak signifikan terhadap intensi *turnover*.

Kontrak psikologis merupakan kepercayaan karyawan mengenai hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan yang didasarkan pada perhitungan kontribusi yang telah ia berikan kepada perusahaan dan balasan perusahaan atas kontribusi tersebut. Dimensi transaksional merupakan salah satu bentuk dari kontrak psikologis yang melibatkan karyawan dan perusahaan (dalam penelitian ini adalah rumah sakit) didasarkan pada pertukaran yang bersifat ekonomis, yang berarti karyawan dibayar berdasarkan kinerjanya (Robinson, 1996). Karyawan

menjalankan tugasnya berdasarkan pekerjaan yang terspesifikasi dan terbatas. Berdasarkan karakteristiknya, dimensi transaksional merupakan jenis hubungan kerja yang paling rentan terhadap perilaku *turnover* (Dabos & Rousseau, 2004).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis dimensi transaksional memiliki peran yang signifikan pada intensi *turnover*. Dimensi transaksional memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover*. Hal ini memiliki makna bahwa apabila rumah sakit memenuhi kewajiban-kewajiban yang bersifat ekonomis terhadap karyawan, maka tingkat intensi *turnover* tenaga kesehatan akan semakin rendah. Rousseau (2001) juga menyatakan bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dalam dimensi ini, semakin menunjukkan sikap positif karyawan mengenai hubungan kerjanya yang bersifat transaksional. Karyawan cenderung untuk tidak berpindah pekerjaan apabila jaminan ekonomis dari pihak rumah sakit selalu terpenuhi. Perusahaan yang menerapkan hubungan kerja berupa kontrak transaksional akan memberikan upah dan *reward* lainnya sesuai dengan kompetensi kerja karyawan (Rousseau, 2001).

Situasi di Indonesia menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran tenaga kesehatan tertentu, terutama perawat (Efendi et al., 2018). Indonesia mengalami *mass-production* tenaga kerja perawat yang ditunjukkan oleh banyaknya sekolah-sekolah yang mencetak lulusan berupa tenaga kerja perawat. Terdapat *surplus* lulusan perawat Indonesia namun daya serap tenaga kerja tergolong rendah, baik itu dari sektor privat maupun pemerintahan. Hal ini juga memengaruhi peran dimensi transaksional terhadap intensi *turnover*. Rousseau (2001) menyatakan bahwa karyawan tidak memiliki kewajiban untuk bertahan di tempat kerjanya saat ini. Akan tetapi, meskipun karyawan merasa hubungan

kerja mereka hanyalah sebatas pertukaran yang bersifat ekonomis dengan rumah sakit, karyawan tetap memilih untuk bertahan pada pekerjaannya saat ini karena situasi pasar tenaga kerja kesehatan yang tidak begitu menguntungkan bagi karyawan untuk berpindah kerja.

Dimensi relasional pada kontrak psikologis merupakan prediktor yang juga menunjukkan peran signifikan dalam memprediksi intensi *turnover*. Jika dimensi transaksional didasarkan pada pertukaran yang bersifat ekonomis, maka dimensi relasional didasarkan pada pertukaran sosial. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dimensi relasional memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover*. Hasil ini sesuai dengan pernyataan Rousseau (2001) yakni semakin tinggi skor yang diperoleh dalam dimensi relasional, menunjukkan sikap positif karyawan terhadap hubungan kerja yang bersifat relasional, begitu pula sebaliknya. Dalam kontrak relasional, karyawan berkewajiban untuk menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kepentingan dan kebutuhan organisasi. Karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi melalui promosi, *mentoring*, dan sosialisasi dalam organisasi.

Jenis kepercayaan dalam kontrak relasional ini adalah *affective trust*, yaitu kepercayaan yang didasari pada hubungan yang lekat dan emosional dengan organisasi (Atkinson, 2007). Hubungan yang bersifat relasional akan memunculkan rasa aman, rasa memiliki, *respect*, peduli, setia, dan stabil terhadap kesejahteraan masing-masing pihak (Atkinson, 2007; Maguire, 2003; Rousseau, 2001). Hubungan kerja yang bersifat relasional ini membentuk hubungan kerja jangka panjang antara karyawan dan organisasi (Rousseau, 2001). Hal ini menunjukkan bahwa dimensi relasional mampu memprediksi tingkat intensi *turnover*. Kedua jenis kontrak ini akan memberikan suatu jaminan bagi karyawan sehingga

karyawan tidak perlu merasa cemas dengan pekerjaan mereka. Baik itu jaminan yang bersifat finansial maupun non-finansial.

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa keterlibatan kerja tidak berperan terhadap intensi *turnover*. Keterlibatan kerja adalah proses identifikasi psikologis terhadap pekerjaan yang dianggap sebagai potensi untuk memuaskan kebutuhan dasar dan ekspektasinya (Kanungo, 1982). Karyawan yang merasa ekspektasi dalam bekerjanya telah terpenuhi, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik yaitu menyatakan keterlibatan pekerjaannya bervariasi dari orang ke orang, merasa bersalah jika pekerjaan tidak selesai, dan menghindari absen dari pekerjaan (Sharma et al., 2012). Maka dari itu, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi berarti memiliki intensi *turnover* yang rendah (Blau, 1989). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yu & Lee (2018) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan negatif antara keterlibatan kerja dan intensi *turnover* pada perawat.

Salah satu aspek keterlibatan kerja menurut Kanungo (1982) yakni keterlibatan emosional dengan pekerjaannya. Individu yang memiliki keterlibatan kerja secara emosional, akan terlibat pada pekerjaannya. Sementara itu, Atkinson (2007) menyatakan bahwa jenis kepercayaan dalam kontrak relasional didasarkan pada hubungan yang lekat dan emosional dengan organisasi sehingga muncul rasa hormat dan peduli terhadap kesejahteraan masing-masing pihak. Hal tersebut dapat menjelaskan bahwa terdapat sebuah irisan atau domain ukur yang sama antara keterlibatan kerja dengan dimensi relasional pada kontrak psikologis. Oleh karena itu peran keterlibatan kerja akan 'tertutupi' oleh dimensi relasional kontrak psikologis saat dianalisis secara bersama (simultan). Dengan kata lain, sisi emosional

menjadi salah satu dimensi yang berperan terhadap intensi *turnover* diwakili oleh dimensi relasional pada kontrak psikologis. Zhang (2016) juga menyatakan bahwa karyawan akan cenderung memiliki intensi *turnover* yang rendah dan memilih menetap pada pekerjaannya ketika memiliki kecocokan dengan nilai-nilai yang ada di tempat kerjanya.

Analisis yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kontrak psikologis dan keterlibatan kerja secara bersama-sama memiliki peran yang signifikan terhadap intensi *turnover*. Sedangkan jika analisis dilakukan secara parsial, peran keterlibatan kerja tidak signifikan memprediksi intensi *turnover*. Hasil analisis korelasi masing-masing variabel menunjukkan bahwa dimensi transaksional, dimensi relasional, dan keterlibatan kerja memiliki hubungan negatif terhadap intensi *turnover*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi dimensi transaksional, dimensi relasional, dan keterlibatan kerja, maka akan semakin rendah intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah dimensi transaksional, dimensi relasional, dan keterlibatan kerja, maka akan semakin tinggi intensi *turnover* tenaga kesehatan generasi milenial.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa kontrak psikologis dan keterlibatan kerja secara simultan berperan signifikan terhadap intensi *turnover* tenaga kesehatan generasi milenial, dengan nilai $F=25.273$ pada taraf signifikansi ($p<0.01$). Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima. Adapun sumbangan efektif dari kontrak psikologis dan keterlibatan kerja secara simultan terhadap intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial adalah sebesar 39,9%. Sementara itu, berdasar analisis secara parsial, keterlibatan kerja tidak berperan terhadap

intensi *turnover* pada tenaga kesehatan generasi milenial.

Selaras dengan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran untuk rumah sakit dengan tenaga kesehatan generasi milenial. Dalam rangka mengurangi intensi *turnover* pada tenaga kesehatan tersebut, pihak rumah sakit perlu memperhatikan pemenuhan kontrak psikologis para tenaga kesehatan yang dimiliki, baik dalam hal transaksional maupun relasional. Manajemen rumah sakit dapat menerapkan pemenuhan jaminan-jaminan yang bersifat transaksional, seperti jaminan finansial, perjanjian yang bersifat formal, atau kesempatan untuk menunjukkan kemampuan setiap individu. Terpenuhinya jaminan ekonomi karyawan akan membuka jalan untuk terbentuknya hubungan yang bersifat relasional dan lebih bersifat jangka panjang, seperti rasa kepercayaan terhadap rumah sakit, kelekatan, kesetiaan, komitmen dan identifikasi nilai-nilai rumah sakit oleh setiap karyawan, dalam hal ini setiap tenaga kesehatan. Bagi pengembangan keilmuan selanjutnya, peneliti memberikan saran pada peneliti selanjutnya untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat memprediksi intensi *turnover* tenaga kerja generasi milenial menggunakan metode yang lebih variatif sesuai kebutuhan. Hal ini guna menjawab permasalahan di lapangan terkait tingginya tingkat *turnover* khususnya pada karyawan generasi milenial di beragam *setting* perusahaan.

Penelitian ini memiliki kelebihan berupa partisipan yang dilibatkan memiliki kriteria yang spesifik yakni tenaga kesehatan generasi milenial. Data yang diperoleh pada penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian sebelum-sebelumnya terkait intensi *turnover* karyawan khususnya dari generasi milenial. Adapun untuk keterbatasan penelitian ini adalah sumbangan efektif yang dimiliki variabel kontrak psikologis dan keterlibatan kerja terhadap intensi *turnover* tidak besar. Oleh karena itu, diharapkan bagi

penelitian selanjutnya untuk bisa meneliti variabel lainnya yang diprediksi memiliki sumbangan efektif lebih besar terhadap intensi *turnover* karyawan generasi milenial.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Y. (2015). *Pengaruh Motivasi Alderfer Erg (Existence, Relatedness, Growth) Dan Kepemimpinan Yang Memberdayakan Terhadap Loyalitas Karyawan Gen Y; Studi Pada Pt Ni Kantor Pusat Jakarta* (Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Manajemen Universitas Gadjah Mada).
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- Azwar, S. (2001). Asumsi-asumsi Dalam Inferensi Statistika. *Buletin Psikologi*, Tahun IX, No. 1 Juni 2001, 8-17.
- Badan Pusat Statistik. (2019, Januari 23). *Tenaga Kerja*. Retrieved from Badan Pusat Statistik: <https://www.bps.go.id/statictable/2016/04/04/1904/penduduk-berumur-15-tahun-ke-atas-menurut-golongan-umur-dan-jenis-kegiatan-selama-seminggu-yang-lalu-2008---2018.html>
- Blau, G. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, 115-127.
- Bowles, C., & Candela, L. (2005). First job experiences of recent RN graduates: improving the work environment. *The Journal of Nursing Administration*, 35(3), 130-137.
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., et al. (2009). *Generation Y in the Workplace*. Texas: The Bush School of Government & Public Service.
- Cho, Y., & Lewis, G. (2011). Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 4-23.
- Dabos, G., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Diefendorf, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, R. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 93-108.
- Domino, P. (2004). *Peran Iklim Kerja Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan* ((Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada).
- Efendi, F., Chen, C. M., Kurniati, A. N., & Yusuf, A. (2018). The situational analysis of nursing education and workforce in Indonesia. *Malaysian Journal of Nursing*, 9(4).
- Habir, A. D., & Larasati, A. B. (1999). Human resource management as competitive advantage in the new millennium. *International journal of Manpower*. Holmberg, W., Hribar, T., & Tsegai, J. (2017). More than Money: Business Strategies to Engage Millennials. *Business Education Innovation Journal*, 10.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in china: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.

- Kansas Hospital Association. (2018). *Annual Workforce Survey*. Topeka: Kansas Hospital Association.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 341-349.
- Keller, R. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 539-545.
- Khan, T. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*.
- Knippenberg, D., & Van Schie, E. (2010). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 137-147.
- Kurniasari, Y. T. (2016). *Hubungan antara perceived organizational support dan intensi turnover pada perawat Rumah Sakit Mata Dr. YAP* (Skripsi tidak dipublikasikan, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta).
- Maguire, H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM. *Organisations and Employees*.
- Michael Page. (2015). *2015 Employee Intentions Report*. Retrieved from Michaelpage.com: https://www.michaelpage.co.id/sites/michaelpage.co.id/files/2015_IDMP_EMPLOYEE_INTENTIONS_FINAL.pdf
- Mobley, W. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 137-240.
- Mobley, W. H., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 408-414.
- Momanyi, N., & Kaimenyi, C. (2015). An Investigation into Factors Causing High Nurse Turnover in Mission Hospitals in Kenya: A Case for Pcea Chogoria Hospital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5, 55-86.
- Mossholder, K., Setton, R., & Henagan, S. (2005). A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 607-618.
- NSI Nursing Solutions, Inc. (2018). *2018 National Health Care Retention & RN Staffing Report*. East Petersburg: NSI Nursing Solutions, Inc.
- Pararak, A. (2006). *Organizational citizenship behaviour ditinjau dari kecerdasan emosi dan kontrak psikologis karyawan Rs.Stella Maris, Makassar* (Tesis tidak diterbitkan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta).
- Pertiwi, P. (2018, Januari 28). *Integrity Indonesia*. Retrieved from Integrity Indonesia: <https://integrity-indonesia.com/id/blog/2018/01/10/hanya-1-dari-4-karyawan-millennial-yang-loyal-apa-yang-mereka-cari-dari-perusahaan/>
- Pramita, D. (2016, Mei 26). *cantik.tempo.co*. Retrieved from Tempo.co: <https://cantik.tempo.co/read/774197/jurus-meredam-generasi-y-yang-doyan-pindah-kerja>
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-600.

- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. (2001). *Psychological contract inventory: Technical report*. Boston, MA: British Library.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Sharma, B., Srivastava, V., Ningthoujam, S., & Arora, V. (2012). Job Involvement as a Key Component of Work Motivation: Search for Predictors. *The Indian Journal of Industrial Relationship*, 325-340.
- Siebert, W., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: a study of a large u.k. retail organization. *Academy of Management Journal*, 294-313.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Education.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sutanto, H. (2018, Agustus 12). *Lifestyle*. Retrieved from Bisnis.com: <https://lifestyle.bisnis.com/read/20180812/50/827078/dominasi-karyawan-milenial>
- Tower Watson. (2012). *Global Talent Management and Reward Study 2012-2013*.
- Yu, M., & Lee, H. (2018). Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling. *Japan Journal of Nursing Science*, 1-12.
- Zhang, Y. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 85-91.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.