



Eksplorasi Faktor-Faktor Penyebab Turnover Pegawai di UPTB Wilayah Samsat Gowa: Perspektif Pegawai Generasi Millennial



Andi Wina Nasyrah Bila

Pascasarjana Manajemen STIM Lasharan Jaya Makassar, Indonesia

Andi Batary Citta

Pascasarjana Manajemen STIM Lasharan Jaya Makassar, Indonesia

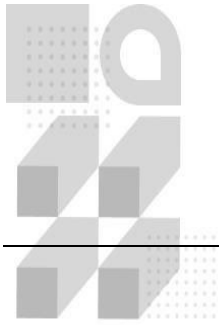
andiwina28@gmail.com

Abstrak:

Turnover intention di kalangan pegawai millennial menjadi tantangan signifikan bagi organisasi, termasuk Samsat Gowa sebagai institusi pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi turnover intention serta merumuskan strategi untuk mengurangnya. Pendekatan kualitatif eksploratif digunakan dalam penelitian ini, dengan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan adalah pegawai millennial di UPTB Wilayah Samsat Gowa yang dipilih secara purposive berdasarkan usia dan pengalaman kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal, dan tingkat stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Faktor eksternal seperti peluang kerja di sektor lain, tekanan sosial, harapan keluarga, dan dinamika pasar tenaga kerja turut mendorong niat pegawai millennial untuk meninggalkan organisasi. Generasi millennial, dengan ekspektasi terhadap penghargaan, tuntutan lingkungan sosial dan pengembangan karier, lebih rentan terhadap turnover intention apabila kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi untuk mengurangi turnover intention, seperti meningkatkan sistem penghargaan yang kompetitif, menyediakan jalur pengembangan karier, menciptakan budaya kerja yang inklusif, dan memberikan dukungan manajemen yang efektif. Implikasi penelitian ini dapat membantu Samsat Gowa meningkatkan retensi pegawai millennial, menjaga stabilitas operasional, dan meningkatkan kualitas layanan publik. Penelitian ini juga berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan wawasan tentang kebutuhan dan preferensi generasi millennial di sektor pelayanan publik.

Kata kunci: Turnover Pegawai, Pegawai Generasi Millennial, UPTB wilayah Samsat Gowa





JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

A. Pendahuluan

Fenomena turnover pegawai menjadi salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh organisasi modern, termasuk institusi pemerintahan. Tingginya tingkat turnover tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan yang meningkat, tetapi juga pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Turnover pegawai merujuk pada pergerakan keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk ketidakpuasan kerja, stres, dan kurangnya peluang pengembangan karier (Husrt & Good, 2021). Tingginya tingkat turnover tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan yang meningkat, tetapi juga pada produktivitas organisasi secara keseluruhan serta stabilitas operasional. Ketika pegawai meninggalkan organisasi, terjadi kehilangan pengetahuan dan keahlian yang dapat memengaruhi kualitas layanan atau produk yang dihasilkan. Hal ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi seperti Samsat Gowa, yang memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan publik di bidang administrasi perpajakan kendaraan bermotor.

Secara individual, turnover intention sering dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja, tingkat stres, serta kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Sukmasari, 2021). Pegawai yang merasa tidak puas dengan lingkungan kerja, baik dari sisi manajemen, peluang pengembangan karier, maupun hubungan antar kolega, cenderung lebih rentan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi. Ketidakpuasan ini dapat diperburuk oleh tekanan kerja yang tinggi, penghargaan yang tidak memadai, atau kurangnya dukungan dari atasan. Dari sisi organisasi, budaya kerja yang tidak mendukung, kebijakan yang terlalu kaku, serta sistem penghargaan dan kompensasi yang tidak kompetitif sering menjadi penyebab utama turnover intention. Organisasi yang gagal memenuhi harapan pegawai, terutama generasi millennial yang memiliki kebutuhan akan fleksibilitas dan pengembangan diri, berisiko kehilangan tenaga kerja yang potensial. Selain itu, faktor eksternal seperti meningkatnya peluang kerja di pasar tenaga kerja dan daya tarik perusahaan lain juga menjadi pemicu turnover intention.

Generasi millennial, yang mencakup individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, kini menjadi kelompok dominan dalam angkatan kerja global (Kaifi dkk., 2012; Ng dkk., 2010). Sebagai generasi yang tumbuh di era digital dan globalisasi, millennial memiliki karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Karakteristik ini mencakup kebutuhan akan fleksibilitas, keinginan untuk berkembang secara cepat, ekspektasi terhadap lingkungan





JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

kerja yang inklusif, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Perbedaan ini menciptakan tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja millennial. Meski demikian, generasi ini juga cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti mudahnya akses terhadap informasi lowongan pekerjaan, meningkatnya peluang kerja di berbagai sektor, serta preferensi mereka untuk mencari pengalaman baru yang lebih menantang. Selain itu, generasi millennial cenderung lebih vokal dalam menyuarakan ketidakpuasan mereka terhadap lingkungan kerja, termasuk jika merasa tidak dihargai atau tidak mendapatkan peluang pengembangan diri yang memadai.

Dalam perspektif generasi millennial, lingkungan kerja bukan hanya sekadar tempat untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga arena untuk mengeksplorasi potensi diri, membangun jejaring, dan mencapai kepuasan personal. Mereka menginginkan pekerjaan yang memberikan makna, penghargaan, dan peluang pengembangan karier. Namun, apabila ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, millennial cenderung menunjukkan ketidakpuasan yang dapat berujung pada turnover intention. Faktor-faktor seperti komunikasi yang buruk dalam organisasi, manajemen yang tidak mendukung, dan kurangnya inovasi dalam pekerjaan sering kali menjadi pemicu utama ketidakpuasan di kalangan millennial. Selain itu, millennial sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang fleksibel dan teknologi digital (Heavey dkk., 2013). Mereka menghargai kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan pendekatan yang kreatif dan efisien. Pola kerja yang terlalu kaku atau tidak sesuai dengan harapan generasi ini dapat menyebabkan mereka merasa terkungkung dan kehilangan motivasi. Tantangan lain adalah tingginya kesadaran millennial terhadap peluang di luar organisasi, yang membuat mereka lebih mudah berpindah pekerjaan untuk mencari kondisi yang lebih ideal.

Turnover intention telah menjadi topik penting dalam berbagai penelitian sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan generasi millennial. Studi terbaru oleh Ahmad et al. (2019) menyoroti hubungan antara kepuasan kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan turnover intention di kalangan pegawai millennial. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai millennial lebih cenderung untuk mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan jika mereka merasa lingkungan kerja tidak mendukung kebutuhan mereka akan fleksibilitas dan pengembangan diri. Penelitian lain oleh Rani dan Samuel (2020) membahas pentingnya pengelolaan budaya organisasi yang sesuai dengan ekspektasi generasi millennial. Dalam studi ini, ditemukan bahwa manajemen yang tidak responsif terhadap kebutuhan pegawai millennial, seperti peluang belajar dan inovasi, dapat meningkatkan risiko turnover intention. Selanjutnya, penelitian oleh Putri et al. (2021) di sektor publik di Indonesia menemukan bahwa kurangnya sistem penghargaan yang adil dan peluang karier yang jelas merupakan faktor signifikan yang mendorong niat keluar pegawai, khususnya di kalangan generasi millennial.

Meskipun penelitian di atas memberikan wawasan penting, sebagian besar studi tersebut dilakukan di sektor swasta atau berfokus pada tenaga kerja secara umum, tanpa memperdalam



JURNAL EKSOPODA

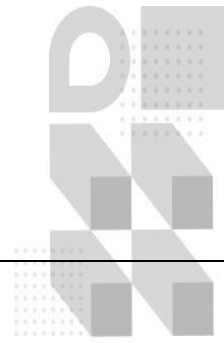
Journal of Interdisipliner

faktor-faktor spesifik yang memengaruhi turnover intention pegawai millennial di sektor pelayanan publik, khususnya di Indonesia. Penelitian terkait sektor publik di Indonesia sering kali mengabaikan peran generasi millennial sebagai kelompok yang dominan dalam angkatan kerja saat ini. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara eksploratif menggali bagaimana sistem manajemen di institusi pelayanan publik seperti Samsat Gowa dapat memengaruhi turnover intention pegawai millennial. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menjawab tantangan tersebut dengan pendekatan yang spesifik dan relevan. Dengan mengeksplorasi faktor-faktor penyebab turnover intention dari perspektif pegawai millennial di Samsat Gowa, penelitian ini dapat memberikan wawasan mendalam yang selama ini belum terungkap secara komprehensif. Hasilnya diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga rekomendasi praktis bagi organisasi untuk merancang strategi retensi pegawai yang lebih efektif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif untuk memahami secara mendalam faktor-faktor penyebab turnover intention di kalangan pegawai generasi millennial di UPTB wilayah Samsat Gowa. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif, pengalaman, dan pandangan pegawai millennial secara langsung mengenai dinamika turnover intention, serta mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang memengaruhinya. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai millennial di UPTB wilayah Samsat Gowa, yang berusia antara 25 hingga 40 tahun, dan telah bekerja di Samsat Gowa selama minimal satu tahun. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa informan memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk memberikan informasi yang relevan terkait turnover intention. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, di mana peneliti secara sengaja memilih individu yang dianggap memiliki informasi penting terkait topik penelitian. Adapun jumlah informan dalam penelitian ini ialah berjumlah 10 individu.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan informasi yang komprehensif dan mendalam terkait turnover intention di kalangan pegawai millennial di Samsat Gowa. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan yang dipilih secara purposive, yaitu pegawai millennial yang memenuhi kriteria usia antara 25 hingga 40 tahun dan memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Wawancara semiterstruktur digunakan untuk menggali perspektif dan pengalaman informan tentang faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention, termasuk kepuasan kerja, hubungan interpersonal, dan ekspektasi terhadap pekerjaan. Selain itu, observasi langsung dilakukan untuk memahami dinamika kerja, interaksi antarpegawai, dan budaya organisasi di Samsat Gowa. Teknik ini bertujuan untuk melengkapi data wawancara dengan konteks situasional yang relevan. Data juga diperoleh melalui dokumentasi yang mencakup laporan internal organisasi,



JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

kebijakan sumber daya manusia, dan data statistik terkait turnover, yang digunakan untuk memperkuat temuan dari wawancara dan observasi.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik (thematic analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari hasil penelitian. Proses analisis dimulai dengan membaca dan memahami data secara menyeluruh, diikuti dengan pemberian kode pada data untuk mengorganisasi informasi berdasarkan kategori yang relevan. Selanjutnya, tema-tema utama diidentifikasi dari pola-pola yang muncul dalam data, seperti faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi turnover intention. Tema-tema ini kemudian dianalisis secara mendalam untuk memahami hubungan antarvariabel dan implikasinya terhadap turnover intention di kalangan pegawai millennial. Langkah terakhir adalah menyusun temuan penelitian dalam bentuk narasi yang sistematis untuk menjawab rumusan masalah dan memberikan rekomendasi praktis bagi Samsat Gowa dalam mengelola turnover intention di masa mendatang.

C. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention di kalangan pegawai millennial di Samsat Gowa. Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, yang memberikan wawasan mengenai dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan pegawai untuk bertahan atau meninggalkan instansi.

Faktor-Faktor Internal yang Memengaruhi Turnover Intention Pegawai Generasi Millennial

Turnover intention di kalangan pegawai generasi milenial menjadi perhatian penting bagi banyak organisasi, terutama karena karakteristik unik yang dimiliki oleh generasi ini. Berbagai faktor internal berkontribusi terhadap niat pegawai milenial untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil penelitian dirumuskan beberapa faktor internal yang signifikan dalam memengaruhi niat untuk keluar di kalangan generasi millennial:

1) Stress Kerja

Stres kerja juga merupakan faktor internal yang signifikan dalam turnover intention. Penelitian oleh Fong dan Mahfar menunjukkan bahwa tingkat stres yang tinggi di tempat kerja dapat meningkatkan niat pegawai untuk keluar (Fong & Mahfar, 2013). Pegawai milenial seringkali menghadapi tekanan yang lebih besar dalam memenuhi ekspektasi pekerjaan, dan jika stres ini tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan keinginan

untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian oleh Ahn dan Chaoyu juga menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak langsung terhadap turnover intention, di mana stres



JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

yang tinggi dapat mengurangi kepuasan kerja dan meningkatkan niat untuk keluar (Ahn & Chaoyu, 2019).

Selain itu, stres kerja di kalangan generasi millennial sering kali dipengaruhi oleh beban kerja yang tidak seimbang, kurangnya dukungan dari manajemen, serta tuntutan untuk selalu memenuhi target yang tinggi dalam waktu yang singkat. Kondisi ini tidak hanya



mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, tetapi juga menciptakan perasaan burnout yang signifikan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2017), pegawai yang mengalami burnout cenderung memiliki tingkat keterikatan yang rendah terhadap organisasi, sehingga meningkatkan risiko turnover intention.

Faktor lain yang berkaitan dengan stres kerja adalah ketidakjelasan peran (role ambiguity) dan konflik peran (role conflict). Pegawai millennial sering kali merasa kesulitan untuk memenuhi ekspektasi kerja yang tidak jelas atau yang bertentangan dengan nilai pribadi mereka. Ketidakjelasan peran dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, sedangkan konflik peran dapat menciptakan perasaan frustrasi, keduanya berkontribusi terhadap peningkatan turnover intention. Penelitian oleh Crawford et al. (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang penuh tekanan tanpa adanya panduan atau dukungan yang memadai dari atasan dapat mempercepat keputusan pegawai untuk mencari peluang di tempat lain.

Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Samsat Gowa, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental pegawai. Intervensi seperti pelatihan manajemen stres, penyesuaian beban kerja, dan peningkatan komunikasi antara manajemen dan pegawai dapat membantu mengurangi tingkat stres kerja. Dengan mengelola stres kerja secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai millennial sekaligus mengurangi turnover intention, yang pada akhirnya berdampak positif pada stabilitas dan produktivitas organisasi.

2) Kepuasan Kerja


Kepuasan kerja menjadi salah satu

determinan utama turnover intention. Generasi millennial cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap pekerjaan mereka, termasuk dalam hal tugas yang menantang,




JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner




Lingkungan kerja yang nyaman, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka tidak sesuai dengan harapan atau tidak memberikan rasa puas, mereka lebih mungkin untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Setiadi et al. menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang rendah berhubungan langsung dengan meningkatnya niat pegawai untuk keluar dari organisasi (Setiadi et al., 2022). Pegawai milenial, yang seringkali mencari makna dan kepuasan dalam pekerjaan mereka, akan lebih cenderung untuk meninggalkan pekerjaan jika mereka merasa tidak puas dengan kondisi kerja, gaji, atau hubungan dengan rekan kerja. Selain itu, penelitian oleh Adiyanti dan Kusumah menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention, di mana semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat untuk berpindah (Adiyanti & Kusumah, 2023).

Kepuasan kerja di kalangan pegawai millennial sering kali dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Generasi millennial cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap organisasi dalam memberikan ruang untuk inovasi, fleksibilitas kerja, dan penghargaan yang layak. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, kepuasan kerja menurun, yang pada akhirnya meningkatkan risiko turnover intention. Salah satu aspek yang sering dikeluhkan oleh pegawai millennial adalah kurangnya peluang untuk berkembang secara profesional. Menurut penelitian oleh Yulianto dan Prasetyo (2021), kurangnya pelatihan, mentoring, atau jalur karier yang jelas di dalam organisasi dapat menyebabkan pegawai merasa stagnan. Hal ini membuat mereka lebih cenderung mencari organisasi lain yang dapat memenuhi kebutuhan pengembangan diri mereka. Di sisi lain, hubungan interpersonal juga memainkan peran penting. Hubungan yang buruk dengan atasan atau rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja.



Selain itu, sistem penghargaan dan kompensasi juga menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja. Millennial tidak hanya mencari penghargaan dalam bentuk finansial, tetapi juga pengakuan atas kinerja mereka, baik secara formal maupun informal. Penelitian oleh Wijaya et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang tidak memberikan penghargaan yang proporsional terhadap kontribusi pegawai akan sulit mempertahankan tenaga kerja berbakat mereka. Dalam konteks Samsat Gowa, kepuasan kerja di kalangan pegawai millennial perlu menjadi perhatian serius bagi manajemen. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti melalui pengembangan kebijakan





JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

penghargaan yang adil, penyediaan peluang pelatihan dan promosi, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif, dapat membantu mengurangi turnover intention. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat memperkuat loyalitas pegawai dan menciptakan stabilitas tenaga kerja yang mendukung keberlanjutan operasional organisasi.

3) Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal di tempat kerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi turnover intention, terutama di kalangan pegawai generasi milenial. Generasi ini, yang dikenal dengan karakteristik uniknya, sangat menghargai interaksi sosial dan dukungan dari rekan kerja serta atasan. Generasi ini cenderung menempatkan nilai tinggi pada kolaborasi, komunikasi yang terbuka, dan hubungan kerja yang harmonis. Ketika hubungan interpersonal di lingkungan kerja tidak berjalan dengan baik, hal tersebut dapat menciptakan perasaan tidak nyaman, menurunkan motivasi, dan pada akhirnya meningkatkan niat untuk meninggalkan organisasi. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dapat berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap turnover intention. Penelitian oleh Zito et al. menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi berhubungan negatif dengan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Pegawai milenial yang merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mengurangi niat mereka untuk keluar dari organisasi. Dukungan sosial dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis, yang merupakan faktor penting dalam keputusan untuk bertahan di tempat kerja (Yuniasanti et al., 2019).

Selain hubungan dengan atasan, interaksi dengan rekan kerja juga memiliki dampak yang signifikan. Lingkungan kerja yang kompetitif secara tidak sehat, kurangnya kerja sama tim, atau konflik antarpegawai dapat menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Pegawai milenial, yang sangat menghargai budaya kerja kolaboratif dan inklusif, cenderung lebih rentan terhadap tekanan ini. Penelitian oleh Wijaya dan Kusuma (2022) mengungkapkan bahwa pegawai yang merasa tidak diterima atau diabaikan dalam tim kerja memiliki risiko lebih tinggi untuk mempertimbangkan

meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Al-Ali et al. menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Al-Ali et al., 2019). Pegawai milenial, yang seringkali menginginkan umpan balik langsung dan konstruktif, akan merasa lebih terlibat dan terhubung dengan organisasi jika komunikasi di tempat kerja berjalan dengan baik. Ketika pegawai merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Hubungan interpersonal yang positif dapat menjadi faktor pendorong loyalitas pegawai. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung dan penuh kepercayaan dapat mengurangi turnover intention di kalangan pegawai milenial. Dalam konteks Samsat Gowa, menciptakan dan memelihara hubungan interpersonal yang baik perlu menjadi prioritas manajemen. Pendekatan seperti meningkatkan komunikasi terbuka, mengadakan kegiatan tim untuk memperkuat hubungan kerja, serta memberikan pelatihan kepemimpinan bagi para atasan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Dengan hubungan interpersonal yang sehat, organisasi dapat meningkatkan keterikatan pegawai milenial dan mengurangi risiko turnover intention.

Faktor-Faktor Eksternal yang Memengaruhi Turnover Intention Pegawai Generasi Millennial

Selain faktor internal dalam organisasi, faktor-faktor eksternal juga memainkan peran penting dalam memengaruhi turnover intention di kalangan pegawai generasi millennial. Turnover intention di kalangan pegawai generasi milenial dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang dapat berasal dari lingkungan kerja, kondisi ekonomi, serta budaya organisasi. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi manajemen untuk merancang strategi yang efektif dalam mengurangi turnover. Berdasarkan data penelitian yang ada ditemukan beberapa faktor eksternal yang signifikan dalam memengaruhi turnover intention pegawai generasi milenial:


1) Peluang Kerja di Luar Instansi

Pasar tenaga kerja yang dinamis dan akses mudah terhadap informasi lowongan pekerjaan menjadi salah satu pendorong utama turnover intention. Pegawai milenial, yang memiliki mobilitas tinggi dan kemampuan beradaptasi, lebih mudah tertarik pada peluang kerja baru yang menawarkan manfaat lebih baik, seperti gaji yang lebih tinggi, lokasi kerja yang lebih strategis, atau lingkungan kerja yang lebih fleksibel. Penelitian oleh Chen et al. (2020) menunjukkan bahwa semakin banyak pilihan karier yang tersedia di luar organisasi, semakin tinggi risiko turnover intention di kalangan pegawai milenial. Pasar tenaga kerja yang dinamis mendorong generasi milenial untuk lebih berani mengambil risiko dalam berpindah pekerjaan. Penelitian oleh Wright et al. (2021) menunjukkan bahwa ketersediaan peluang kerja yang melimpah di pasar tenaga kerja



JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner



meningkatkan kemungkinan turnover intention, terutama di kalangan pegawai muda yang selalu mencari lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai mereka. Pasar tenaga kerja yang dinamis dan akses mudah terhadap informasi lowongan pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap turnover intention pegawai generasi milenial. Dengan banyaknya pilihan karier, ekspektasi terhadap kompensasi yang lebih baik, dan kebutuhan akan fleksibilitas kerja, pegawai milenial lebih cenderung untuk


mempertimbangkan peluang baru. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk memahami faktor-faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang menarik untuk mempertahankan pegawai milenial.

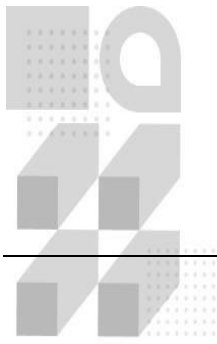
2) Tekanan dan Harapan dari Lingkungan Sosial

Tekanan sosial dan harapan keluarga menjadi salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam memengaruhi turnover intention, khususnya di kalangan pegawai generasi milenial di Samsat Gowa. Generasi milenial cenderung sangat dipengaruhi oleh pandangan orang-orang terdekat mereka, termasuk keluarga, teman, dan komunitas sosial. Harapan untuk memiliki pekerjaan yang dianggap prestisius, gaji yang mencukupi kebutuhan keluarga, atau jenjang karier yang menjanjikan dapat memberikan tekanan tambahan kepada pegawai.

Dukungan sosial dari rekan kerja dan keluarga dapat mempengaruhi keputusan pegawai untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial yang kuat dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan turnover intention. Pegawai milenial yang merasa didukung oleh lingkungan sosial mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, kurangnya dukungan sosial dapat meningkatkan perasaan isolasi dan ketidakpuasan, yang dapat mendorong pegawai untuk mencari peluang lain.

Dalam konteks Samsat Gowa, beberapa pegawai mungkin merasa bahwa pekerjaan mereka di sektor pelayanan publik tidak selalu dipandang sebagai pekerjaan dengan prospek yang menjanjikan oleh lingkungan sosial mereka. Hal ini terutama terjadi ketika dibandingkan dengan pekerjaan di sektor swasta yang sering kali dianggap menawarkan lebih banyak fleksibilitas, penghasilan lebih tinggi, atau gaya hidup yang lebih modern. Harapan keluarga untuk memberikan kontribusi finansial yang lebih besar juga dapat menjadi faktor pendorong turnover intention, terutama bagi pegawai yang merasa bahwa penghasilan mereka saat ini tidak mencukupi untuk memenuhi ekspektasi





JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

keluarga. Selain itu, tekanan sosial sering kali muncul dalam bentuk perbandingan dengan teman sebaya. Generasi millennial cenderung membandingkan pencapaian mereka dengan rekan-rekan yang bekerja di instansi lain atau industri berbeda. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka tidak sekompetitif atau sekondusif rekan-rekan mereka, mereka mulai mempertimbangkan untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang dapat memenuhi standar sosial tersebut.

Strategi Untuk Mengurangi Turnover Intention Di Kalangan Pegawai Millennial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mengurangi turnover intention di kalangan pegawai millennial, organisasi seperti Samsat Gowa perlu menerapkan strategi yang berfokus pada kebutuhan dan preferensi unik generasi ini. Sistem penghargaan yang kompetitif juga menjadi faktor penting. Pegawai millennial tidak hanya mencari kompensasi finansial yang setara dengan upaya mereka, tetapi juga bentuk penghargaan non-material, seperti pengakuan atas kontribusi dan peluang pengembangan diri. Sistem penghargaan yang kompetitif menjadi salah satu elemen kunci dalam mengurangi turnover intention di kalangan pegawai millennial (Agustini & Zulkaidaa, 2022). Generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap penghargaan yang mereka terima atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk finansial maupun non-material. Dalam konteks kompensasi finansial, pegawai millennial menginginkan gaji yang adil dan sebanding dengan tanggung jawab serta kinerja mereka. Selain itu, mereka juga menghargai adanya insentif tambahan seperti bonus berbasis kinerja, tunjangan transportasi, atau fasilitas kerja yang mendukung produktivitas.

Namun, penghargaan non-material sering kali menjadi faktor yang lebih signifikan dalam menentukan loyalitas generasi millennial. Pegawai cenderung mencari pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan, baik melalui apresiasi verbal, penghargaan formal, atau pengakuan publik atas pencapaian mereka. Penghargaan seperti sertifikat penghargaan, penyebutan dalam rapat, atau program "pegawai bulan ini" dapat memberikan motivasi tambahan bagi mereka untuk terus berkontribusi secara positif. Dengan mengintegrasikan sistem penghargaan yang kompetitif, baik finansial maupun non-material, organisasi seperti Samsat Gowa dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan pegawai millennial. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang, sehingga secara signifikan mengurangi turnover intention dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja.

Lingkungan kerja yang positif merupakan salah satu faktor penting yang dapat secara signifikan mengurangi turnover intention, khususnya di kalangan generasi millennial. Penelitian oleh

Siahaan dan Gatari (2020) menegaskan bahwa pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mengurangi niat

mereka untuk meninggalkan organisasi. Generasi millennial cenderung mencari makna dalam pekerjaan mereka, di mana mereka merasa bahwa kontribusi mereka membawa dampak yang nyata, baik bagi organisasi maupun masyarakat. Pegawai millennial tidak hanya memandang pekerjaan sebagai sarana untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga sebagai cara untuk mencapai tujuan pribadi, memberikan kontribusi sosial, dan merasa dihargai secara emosional. Ketika pekerjaan memberikan rasa pencapaian atau dampak positif bagi orang lain, mereka cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang monoton, tidak mendukung pengembangan diri, atau tidak memberikan penghargaan atas kontribusi mereka dapat meningkatkan turnover intention.

Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan inovasi juga berkontribusi pada pengurangan turnover intention. Generasi millennial menghargai suasana kerja yang inklusif dan saling mendukung, di mana mereka merasa bebas untuk berkontribusi dengan ide-ide baru tanpa rasa takut terhadap kegagalan. Budaya kerja yang menumbuhkan rasa kebersamaan dan kerja tim dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan organisasi. Keterlibatan pegawai yang tinggi berhubungan dengan tingkat turnover intention yang lebih rendah. Penelitian oleh Wan dan Duffy menunjukkan bahwa pekerjaan yang bermakna dapat mengurangi niat pegawai untuk keluar (Wan & Duffy, 2022). Untuk meningkatkan keterlibatan pegawai, organisasi dapat menyediakan pelatihan dan pengembangan (Ye, 2021). Lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai, tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi. Dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung, Samsat Gowa dapat meminimalkan turnover intention, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang.





JURNAL EKSOPODA

D. Kesimpulan

Journal of Interdisipliner

Penelitian ini mengungkapkan bahwa turnover intention di kalangan pegawai millennial di Samsat Gowa dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal, serta tingkat stres kerja. Sementara itu, faktor eksternal seperti peluang kerja di sektor lain, tekanan sosial dan harapan keluarga, serta dinamika pasar tenaga kerja juga memberikan kontribusi signifikan. Generasi millennial, yang memiliki kebutuhan unik terhadap fleksibilitas, penghargaan, dan pengembangan diri, cenderung lebih rentan terhadap turnover intention apabila ekspektasi mereka tidak terpenuhi. Untuk mengurangi turnover intention, Samsat Gowa perlu menerapkan strategi yang mencakup peningkatan sistem penghargaan yang kompetitif, penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, serta memberikan dukungan dari manajemen, juga menjadi langkah penting dalam meningkatkan loyalitas pegawai millennial. Dengan memahami dan menangani faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention, UPBT Wilayah Samsat Gowa dapat meningkatkan retensi tenaga kerja, menjaga stabilitas organisasi, dan terus memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

E. Daftar Pustaka

- Ahn, J., & Chaoyu, Z. (2019). Job stress and turnover intention revisited: Evidence from Korean firms. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 1–10. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.05](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.05)
- Agustini, R., & Zulkaidaa, A. (2022). Millennials generation employees: Does neurotic personality type influence turnover intention? *International Journal of Research Publications*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.47119/ijrp1001061820223706>
- Alhashmi, M., et al. (2019). Impact of leader–member exchange and perceived organisational support on turnover intention. *Policing: An International Journal*, 42(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-06-2018-0081>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Chavadi, K. R., et al. (2021). Mediating role of job satisfaction on turnover intentions and job mismatch among millennial employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2278533721994712>

Heavey, C., Holwerda, J., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 501-516.
<https://doi.org/10.1037/a0032380>

Penulis¹, Penulis²



JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

- Hurst, C., & Good, L. (2021). Impact of social work characteristics on turnover intention of millennials. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 429-440.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88.
- 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.
- Putri, A. D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial di Jakarta. Skripsi, Universitas Telkom.
- Rani, M., & Samuel, T. (2020). Organizational culture management and its impact on millennial employee retention: The role of learning opportunities and innovation. *Journal of Organizational Studies*, 45(2), 123-135
- Siahaan, F. L., & Gatari, E. (2020). Searching for meaning: The mediating role of work engagement in the relationship between meaningful work and turnover intention of Millennials. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(1), 15-28. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v5i1.4305>
- Sukmasari, D. (2021). Factor that affect turnover intention in millennial employees. *Indo-Fintech Intellectuals Journal of Economics and Business*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.54373/ijeb.v1i1.8>
- Tsai, W. C., & Wu, L. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(6), 1324-1334. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05696.x>
- Wan, W. and Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intentions among chinese millennials: a longitudinal study. *Journal of Career Development*, 50(4), 933-946. <https://doi.org/10.1177/08948453221133831>
- Wright, J., Smith, A., & Johnson, K. (2021). The impact of job market dynamics on turnover intention among young employees. *Journal of Workforce Studies*, 35(2), 123-135.
- Xu, Y., et al. (2023). Mediating effects of social support, mental health between stress overload, fatigue and turnover intention among operating theatre nurses. *BMC Nursing*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01518-z>

- Ye, G. (2021). The impacts of training on turnover intention of chinese millennials. Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.176>
- Yulianto, B., & Prasetyo, R. (2021). The impact of limited training, mentoring, and unclear career paths on employee stagnation: A study on organizational development. *Journal of Human Resource Management Research*, 12(3), 45–60.