

BERTAHAN ATAU PERGI? PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI MILENIAL

Della Salsa Billa¹, Ros Patriani Dewi², Sri Nurhayati Selian³

Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta^{1,2}

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Aceh, Banda Aceh³

Alamat email korespondensi: ros@mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji meningkatnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Y (milenial), yaitu individu yang lahir antara tahun 1981-1996, yang saat ini mendominasi angkatan kerja Indonesia dalam konteks bonus demografi. Generasi ini memiliki karakteristik khas, seperti orientasi pada pekerjaan bermakna, kebutuhan akan pengembangan karier yang cepat, keseimbangan kerja-kehidupan, serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif. Ketidaksesuaian antara karakteristik tersebut dengan budaya organisasi yang kurang adaptif, terutama dalam aspek inovasi, komunikasi, dan kepercayaan, dapat memicu niat berpindah kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan *turnover intention* pada karyawan milenial. Menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional, data dikumpulkan dari 130 responden melalui skala tervalidasi dan dianalisis menggunakan korelasi Spearman. Hasil menunjukkan hubungan negatif signifikan ($r = -0,656$; $p < 0,001$), dengan kontribusi sebesar 66,6%. Secara deskriptif, 88,5% responden mempersepsikan budaya organisasi negatif dan 80% memiliki *turnover intention* tinggi. Temuan ini menegaskan pentingnya keselarasan nilai organisasi dengan karakteristik Generasi Y dalam meningkatkan retensi karyawan.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Karyawan Milenial; Turnover Intention; Retensi Karyawan; Perilaku Organisasi

Abstract

This study examines the rising turnover intention among Generation Y (Millennial) employees individuals born between 1981 and 1996 who currently dominate Indonesia's workforce in the context of the demographic dividend. This generation possesses distinctive characteristics, such as a focus on meaningful work, a need for rapid career development, work-life balance, and a preference for collaborative and supportive work environments. A mismatch between these characteristics and an organizational culture that is insufficiently adaptive particularly regarding innovation, communication, and trust can trigger the intention to leave. This study aims to analyze the relationship between organizational culture and turnover intention among millennial employees. Using a quantitative correlational approach, data were collected from 130 respondents via validated scales and analyzed using Spearman's correlation. The results indicate a significant negative relationship ($r = -0.656$; $p < 0.001$), with a contribution of 66.6%. Descriptively, 88.5% of respondents perceived the organizational culture as negative, and 80% exhibited high turnover intention. These findings underscore the importance of aligning organizational values with Generation Y characteristics to enhance employee retention.

Keywords: Millennial Employees; Organizational Culture; Turnover Intention; Employee Retention; Organizational Behavior

LATAR BELAKANG

Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai aktor utama dalam menjalankan fungsi operasional dan strategis. SDM tidak hanya berperan dalam pencapaian target organisasi, tetapi juga dalam menjaga keberlanjutan kinerja jangka panjang (Vanderson *et al.*, 2024). Dalam konteks persaingan yang semakin dinamis, organisasi menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap produktif dan berkomitmen. Tingginya mobilitas tenaga kerja menjadikan retensi karyawan sebagai isu strategis karena berdampak pada stabilitas organisasi serta peningkatan biaya operasional yang berkaitan dengan rekrutmen dan pelatihan. Pendekatan manajemen SDM yang adaptif diperlukan untuk merespons perubahan lingkungan kerja sekaligus menjaga daya saing organisasi (Putra & Wibawa, 2015). Tantangan ini semakin kompleks ketika organisasi dihadapkan pada perubahan struktur tenaga kerja yang didominasi oleh generasi dengan karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, sehingga memerlukan strategi pengelolaan yang lebih kontekstual dan berkelanjutan. Dalam konteks perubahan komposisi tenaga kerja tersebut, penting untuk memahami karakteristik generasi yang saat ini mendominasi dunia kerja.

Perubahan struktur tenaga kerja di Indonesia ditandai dengan fenomena bonus demografi yang menunjukkan dominasi usia produktif dalam populasi nasional. Sekitar 70% penduduk berada pada rentang usia 15-64 tahun pada periode 2020-2045 (Hilal *et al.*, 2023). Generasi Y menjadi kelompok dominan dalam angkatan kerja dan memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi (Muslihati, 2020). Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, kreatif, serta memiliki orientasi kuat terhadap pengembangan diri dan makna kerja (Zis *et al.*, 2021). Karakteristik tersebut membentuk ekspektasi tinggi terhadap organisasi, terutama terkait fleksibilitas kerja, peluang karier, serta keseimbangan kehidupan kerja. Ketidaksiharian antara ekspektasi tersebut dan kondisi organisasi dapat memicu ketidakpuasan kerja yang berujung pada keinginan berpindah pekerjaan (Nurhasan, 2017). Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika generasi milenial menjadi faktor penting dalam memahami perilaku kerja kontemporer, khususnya dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi digital dan perubahan pola kerja modern (Suryaratri & Abadi, 2018). Implikasi dari karakteristik tersebut dapat diamati melalui meningkatnya kecenderungan perpindahan kerja pada karyawan milenial.

Kecenderungan *turnover intention* pada karyawan di Indonesia menunjukkan tren yang tinggi dan menjadi perhatian dalam kajian manajemen SDM. Data menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu relatif singkat (Santoso, 2026). Faktor yang memengaruhi kondisi ini meliputi ketidakpuasan terhadap kompensasi, kurangnya apresiasi, keterbatasan peluang pengembangan, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan personal (Jayani dalam Kaffaso & Mahyuni, 2024). Tingginya *turnover intention* berdampak pada peningkatan biaya organisasi, terutama dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru yang memerlukan sumber daya besar Lussier (dalam Harvida & Wijaya, 2020). Generasi milenial memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berpindah kerja karena menempatkan kepuasan dan pengembangan karier sebagai prioritas utama (Ahsani *et al.*, 2021). Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan karyawan dan praktik organisasi yang masih belum optimal, sehingga diperlukan identifikasi faktor strategis yang mampu menekan kecenderungan tersebut secara sistematis. Untuk memahami fenomena tersebut secara lebih komprehensif, diperlukan landasan konseptual mengenai *turnover intention*.

Turnover intention merupakan kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang berkembang melalui tahapan tertentu, mulai dari munculnya keinginan untuk keluar hingga niat aktual untuk berhenti Mobley (1986) Fenomena ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti stres kerja, hubungan interpersonal, kompensasi, serta lingkungan kerja Tedjo & Fortunata (2016). Selain itu, faktor organisasi seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi juga berperan dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar (Sari *et al.*, 2021) Budaya organisasi mencerminkan nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta memengaruhi perilaku kerja Zeitz *et al.*, (1997). Peran budaya organisasi menjadi penting karena mampu membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja serta menentukan tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya berimplikasi pada keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Bagi perusahaan, budaya organisasi memegang peranan yang penting karena mampu berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku seseorang, budaya organisasi juga berperan sebagai pengontrol sosial serta mampu mempengaruhi nilai kepercayaan yang diterapkan dalam lingkungan perusahaan (Noerchoidah, 2020). Budaya organisasi yang diimplementasikan secara efektif di dalam perusahaan dapat membangun loyalitas yang nyata dari karyawan milenial, situasi ini terjadi karena karyawan memiliki kepercayaan terhadap budaya organisasi yang telah diterapkan secara konsisten berjalan, oleh karena itu, manajemen perlu memberikan dukungan optimal guna menumbuhkan perasaan puas pada perusahaan serta pekerjaan sehingga mampu membuat niat karyawan keluar dari organisasi menjadi berkurang (Matkó & Takács, 2017).

Studi yang dilakukan oleh Faaroek (2021) menyatakan bahwa terdapat korelasi negatif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial, yang menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* yang dimiliki karyawan. Budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan motivasi, menciptakan rasa memiliki, serta memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan sehingga mereka cenderung bertahan dalam organisasi. Dalam hal ini, motivasi juga berperan sebagai variabel mediasi, di mana budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian di Indonesia, seperti M. K. Putra *et al.*, (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap

turnover intention karyawan. Serta penelitian Susanti dan Rizal (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Selain itu, faktor lain seperti *work-life balance* dan kompensasi juga terbukti memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial (Pamungkas & Sudiro, 2024), sementara kepuasan kerja diketahui menjadi faktor penting yang dapat menurunkan kecenderungan karyawan milenial untuk keluar dari organisasi (Sidik, 2022). Namun meskipun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten; misalnya, penelitian Siahaan & Firdausy, (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan justru tidak selalu menurunkan *turnover intention* secara langsung, bahkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan sebagai mediator. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya variasi temuan empiris yang dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik responden, serta variabel lain yang terlibat, sehingga memperlihatkan adanya *research gap* yang memperkuat pentingnya penelitian lanjutan, khususnya pada karyawan Generasi Y di Indonesia, untuk menguji kembali konsistensi pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif sesuai dengan dinamika dunia kerja saat ini. Kesenjangan ini menjadi dasar penting dalam merumuskan fokus penelitian yang lebih spesifik.

Bagi karyawan milenial, budaya organisasi seperti *market culture* yang menekankan pencapaian target dan kompetisi yang tinggi berpotensi menurunkan kepuasan kerja apabila tidak selaras dengan nilai-nilai generasi tersebut, seperti keseimbangan kehidupan kerja dan preferensi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif (Mayowan et al., 2025). Ketidaksiharian ini dapat menimbulkan tekanan psikologis serta mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk keluar. Milenial cenderung lebih menghargai makna kerja, fleksibilitas, dan hubungan interpersonal yang suportif dibandingkan sistem kerja yang semata-mata berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai karyawan menjadi faktor penting dalam menjaga keterikatan dan retensi talenta muda. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Turnover intention*, dimana definisi operasional dari *Turnover Intention* adalah perasaan atau niat karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya di perusahaan maupun di dalam organisasi, hal ini bersikap secara suka rela maupun tidak suka rela. Sedangkan variabel bebas pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi, dimana definisi operasional dari Budaya Organisasi adalah sebuah nilai dan norma yang dibentuk oleh organisasi dan diwariskan antar generasi agar setiap anggota memiliki pola perilaku yang selaras dan berfungsi sebagai identitas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya

Metode Sampling

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 130 orang yang memenuhi kriteria tersebut.

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial, yang berusia 29 hingga 44 tahun atau kelompok kelahiran tahun 1981 hingga 1996 yang telah bekerja minimal 1 tahun

Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan melalui dua jenis skala psikologis yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Skala *Turnover Intention*, dengan menggunakan skala milik Mobley (1986) yang sudah diadaptasi oleh Firdaus (2024). Skala ini memiliki jumlah 25 aitem yang berisikan 14 aitem *favourable* dan 11 aitem *unfavourable*, dengan koefisien reliabilitas 0,938 dan koefisien validitas bergerak dari 0,317 sampai 0,814. Contoh Pernyataan: "Saya pernah berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya".

Skala kedua adalah skala budaya organisasi, dengan menggunakan skala milik Zeitz *et al.*, (1997) yang sudah diadaptasi oleh Mardhatilla (2022). Skala ini berjumlah 16 aitem yang berisikan 8 aitem *favourable* dan 8 aitem *unfavourable*, dengan koefisien reliabilitas 0,819 dan koefisien validitas bergerak dari 0,268 sampai 0,665. Contoh Pernyataan: "Pekerjaan adalah tantangan bagi saya".

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan *turnover intention* pada karyawan milenial.

Prosedur Pengambilan Data

Peneliti menyusun skala dalam bentuk *google form* untuk disebarikan kepada subjek penelitian yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Setelah skala tersusun peneliti mulai menyebarkan skala melalui platform platform media sosial seperti

chat personal, Group Whatsaap, dan melalui social media seperti Instagram pada tanggal 03 Mei 2025. Setelah melakukan penyebaran skala kurang lebih selama 10 hari dari tanggal 03 hingga 20 Mei 2025 dan terkumpul sebanyak 135 responden atau subjek. Namun, hanya 130 responden yang dapat digunakan dalam analisis, karena terdapat 5 responden yang tidak memenuhi kriteria penelitian, yaitu tidak termasuk dalam kategori karyawan generasi milenial (berdasarkan rentang usia yang telah ditentukan), tidak berstatus sebagai karyawan aktif, serta memberikan jawaban yang tidak lengkap atau tidak konsisten pada instrumen penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product Moment* untuk menguji hubungan antara dua variabel yang berskala interval. Sebelum dilakukan analisis, terlebih dahulu diuji asumsi normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov dan linearitas hubungan antar variabel. Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Kriteria Subjek

Usia	Frekuensi	Presentase
29-32 tahun	90	69,2%
33-36 tahun	19	14,6%
37-40 tahun	16	12,3%
41-44 tahun	5	3,8%
Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
Lebih dari 1 tahun	106	81,5%
1 tahun	24	18,5%
Total	130	100%

Kriteria subjek pada penelitian ini terdiri dari 130 karyawan generasi milenial. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa subjek mayoritas berusia 29-32 tahun, yaitu sebanyak 90 subjek (62,9%). Dan pada masa kerja diperoleh subjek mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun, yaitu sebanyak 106 subjek (81,5%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas subjek berada pada rentang usia produktif dan subjek berada pada masa kerja lebih dari 1 tahun sehingga dikatakan bahwa subjek sebagai seorang pekerja yang telah berpengalaman dan memahami pekerjaannya dengan baik.

Tabel 2. Deskripsi Data

Variabel	Σ Aitem	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
		Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD
Budaya Organisasi	16	25	48	32,85	5,489	16	64	40	8
Turnover Intention	25	51	91	76,96	7,691	25	100	62,5	12,5

Berdasarkan hasil analisis secara deskriptif menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki skor empirik antara 25-48, dengan nilai rata-rata 32,85 dan standar deviasi sebesar 5,489. Kemudian pada variabel *turnover intention* memiliki skor empirik antara 51-91, dengan nilai rata-rata 76,96 dan standar deviasi sebesar 7,691. Selanjutnya pada skor hipotetik variabel budaya organisasi diperoleh nilai minimum dan maksimum yang berkisar dari 16-64, dengan nilai rata-rata 40 dan standar deviasi sebesar 8. Kemudian pada variabel *turnover intention* diperoleh nilai minimum dan maksimum yang berkisar dari 25-100, dengan nilai rata-rata 62,5 dan standar deviasi sebesar 12,5.

Tabel 3. Kategorisasi Budaya Organisasi dan Turnover Intention

Variabel	Kategori	Norma	Skor	N	Presentase (%)
Budaya Organisasi	Positif	$X \geq \mu$	$X \geq 40$	15	11,5%
	Negatif	$X < \mu$	$X < 40$	115	88,5%
Turnover Intention	Tinggi	$X \geq (\mu + 1. \sigma)$	$X \geq 75$	104	80%

Sedang	$(\mu + 1. \sigma) \leq X$	$50 \leq X$	26	20%
Rendah	$X < (\mu + 1. \sigma)$	$X < 50$	0	0%
Total			130	100%

Dari tabel di atas, pada variabel budaya organisasi ditemukan bahwa dari 130 subjek penelitian diperoleh 15 subjek (11,5%) memiliki budaya organisasi dengan kategori positif, dan 115 subjek (88,5%) dengan kategori negatif. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa mayoritas subjek penelitian memiliki budaya organisasi yang negatif. Kemudian pada variabel *turnover intention* ditemukan bahwa dari 130 subjek penelitian diperoleh 104 subjek (80%) memiliki tingkat *turnover intention* dengan kategori tinggi, 26 subjek (20%) dengan kategori sedang, dan 0 subjek (0%) dengan kategori rendah. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa sebagian besar subjek berada pada tingkat *turnover intention* yang tinggi.

Tabel 4. Hasil

Variabel	Uji Normalitas		
	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
Turnover Intention	.210	130	.000
Budaya Organisasi	.204	130	.000

Berdasarkan hasil uji normalitas didapatkan nilai sig. *Kolmogorov-Smirnov* untuk variabel *turnover intention* diperoleh nilai sig. (*p*) 0,000 dan variabel budaya organisasi diperoleh nilai sig. (*p*) 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa data dari variabel *turnover intention* dan variabel budaya organisasi tidak terdistribusi secara normal. Sehingga dalam pengujian hipotesis selanjutnya akan menggunakan analisis statistik non-parametrik.

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig.	P	Keterangan
Budaya Organisasi dan Turnover Intention	.000	$P < 0.050$	Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel budaya organisasi dan *turnover intention* diperoleh nilai sig. (*p*) < 0,000. Dari data tersebut membuktikan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *turnover intention* termasuk kedalam hubungan searah atau linear.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

<i>Correlations</i>				
			<i>Turnover Intention</i>	Budaya Organisasi
Spearman's rho	<i>Turnover Intention</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	1.000	-.656**
	Budaya Organisasi	<i>Correlation Coefficient</i>	-.656**	1.000
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000
		<i>N</i>	130	130

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji analisis korelasi Spearman diperoleh $r = -0,656$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,050$). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intention*. Sehingga korelasi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semakin positif budaya organisasi maka akan semakin rendah *turnover intention*. Sebaliknya semakin negatif budaya organisasi maka akan semakin tinggi *turnover intention*.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.666	.664	4.460

Berdasarkan tabel diatas, nilai *R Square* untuk analisis koefisien determinasi diperoleh 0,666. Artinya, variabel budaya organisasi memberikan sumbangan efektif 66,6% terhadap variabel *turnover intention*. Sementara itu, 33,4% sisanya disebabkan dari faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Uji Analisis Korelasi Tambahan

		Budaya Organisasi	<i>Thinking of Quitting</i>	<i>Intention to Search</i>	<i>Intention to Quit</i>
Budaya Organisasi	Spearman's rho <i>Correlation Coefficient</i>	1.000	-.630**	-.521**	-.567**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		<.001	<.001	<.001
	<i>N</i>	130	130	130	130

Berdasarkan hasil uji korelasi di atas, ditemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intention* pada aspek *thinking of quitting*, dengan nilai koefisien korelasi sebesar -0,630 dan nilai signifikansi $p < 0,001$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi pada karyawan generasi milenial, maka semakin rendah *thinking of quitting* yang dimiliki, begitu pula sebaliknya. Selanjutnya, pada aspek *intention to search* diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar -0,521 dan nilai signifikansi $p < 0,001$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi pada karyawan generasi milenial, maka semakin rendah *intention to search* yang dimiliki, begitu pula sebaliknya. Dan pada aspek *intention to quit* diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar -0,567 dan nilai signifikansi $p < 0,001$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi pada karyawan generasi milenial, maka semakin rendah *intention to quit* yang dimiliki, begitu pula sebaliknya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan aspek *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi, maka akan semakin rendah *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit* yang dimiliki oleh karyawan generasi milenial.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini melibatkan 130 subjek karyawan generasi milenial yang berada pada rentang usia 29 hingga 44 tahun dan memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara budaya organisasi dan *turnover intention*, yang berarti semakin kuat budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki keinginan keluar dari organisasi. Hubungan tersebut tergolong cukup kuat, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menekan niat pindah kerja pada karyawan generasi milenial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif dan suportif berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan karyawan serta mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini berarti, semakin positif budaya organisasi maka akan semakin rendah (Hidayat et al., 2023) *turnover intention* yang muncul pada karyawan generasi milenial. Sebaliknya, semakin negatif budaya organisasi maka akan semakin tinggi *turnover intention* yang muncul pada karyawan generasi milenial. Dari uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Selain itu, dari hasil penelitian ini diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,666 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 66,6% terhadap *turnover intention*. Sedangkan 33,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Faktor-faktor lain tersebut bisa melibatkan aspek-aspek seperti kepuasan kerja, persepsi terhadap iklim organisasi, atau bahkan faktor-faktor personal yang memotivasi karyawan untuk mencari peluang baru (Wahyudi et al., 2024).

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *Person-Organization Fit* yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi (KRISTOF, 1996). Ketika terjadi keselarasan nilai, karyawan akan merasakan kenyamanan psikologis, peningkatan komitmen, serta keterikatan emosional terhadap organisasi (Y. Chen et al., 2026). Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan mendorong munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain (Q. Chen et al., 2024). Generasi milenial yang memiliki orientasi pada makna kerja, fleksibilitas, dan hubungan kerja yang sehat akan lebih mudah terpengaruh oleh kualitas budaya organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi generasi ini dapat menjadi pemicu utama munculnya *turnover intention*. Dengan demikian, kesesuaian nilai menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan negatif antara budaya organisasi dan *turnover intention*.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menurunkan *turnover intention*. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil, meningkatkan motivasi, serta memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi (Wayoi, 2025). Kondisi ini mendorong terbentuknya komitmen afektif yang lebih tinggi, sehingga karyawan cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Pada generasi milenial, faktor ini menjadi semakin penting karena mereka tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga pengalaman kerja dan kualitas lingkungan sosial di tempat kerja (He et al., 2019). Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai faktor psikologis yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Ditinjau dari aspek *turnover intention*, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan negatif dengan seluruh dimensinya, yaitu *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh pada keputusan akhir untuk keluar, tetapi juga pada proses kognitif dan perilaku awal yang mengarah pada keputusan tersebut (Li et al., 2024). Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai faktor preventif yang bekerja sejak munculnya pikiran awal untuk meninggalkan pekerjaan (Afif & Sudarti, 2025). Ketika budaya organisasi dirasakan positif, karyawan cenderung tidak memikirkan untuk keluar, tidak aktif mencari pekerjaan lain, dan tidak menunjukkan perilaku yang mengarah pada pengunduran diri (Witasari et al., 2025). Hal ini memperkuat pentingnya peran budaya organisasi dalam menjaga stabilitas psikologis dan perilaku kerja karyawan.

Fenomena ini dapat dipahami melalui karakteristik generasi milenial yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja. Mereka cenderung mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan diri, serta hubungan kerja yang

BERTAHAN ATAU PERGI? PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI MILENIAL

suportif dibandingkan sekadar keamanan pekerjaan. Ketika organisasi mampu menyediakan budaya yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, karyawan akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat (Wnuk & Chudzicka-Czupala, 2026). Sebaliknya, budaya kerja yang terlalu menekan target tanpa dukungan sosial yang memadai dapat meningkatkan stres kerja, menurunkan kepuasan kerja, dan memicu munculnya keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan (Ning et al., 2023). Oleh karena itu, kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai generasi milenial menjadi faktor kunci dalam mempertahankan karyawan di era kompetisi tenaga kerja saat ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor strategis dalam menurunkan turnover intention pada karyawan generasi milenial. Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas perusahaan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian sosial yang membentuk sikap, perilaku, dan keputusan kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan individu agar mampu memenuhi kebutuhan generasi milenial. Implementasi budaya yang efektif akan meningkatkan loyalitas, komitmen, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, pengelolaan budaya organisasi yang tepat tidak hanya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga menjadi strategi penting dalam mengurangi risiko turnover dan menjaga keberlanjutan sumber daya manusia organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Mengacu pada hasil analisa dan interpretasi data penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang negatif signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Artinya semakin positif budaya organisasi maka akan semakin rendah *turnover intention* karyawan generasi milenial, dan sebaliknya semakin negatif budaya organisasi maka akan semakin tinggi *turnover intention* karyawan generasi milenial. Sehingga hipotesis pada studi ini diterima karena terdapat hubungan negatif signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Selain itu, dari 130 subjek penelitian diketahui bahwa mayoritas subjek memiliki budaya organisasi dalam kategori negatif (88,5%) dan tingkat *turnover intention* dalam kategori tinggi (80%).

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya kepada Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Aceh atas dukungan akademik dan administratif. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada seluruh responden, yaitu karyawan generasi milenial, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Kontribusi Penulis

Della Salsa Billa berkontribusi dalam pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan draft awal manuskrip. Ros Patriani Dewi berperan dalam perumusan konsep penelitian, supervisi, serta penyempurnaan penulisan manuskrip. Sri Nurhayati Selian berkontribusi dalam pengembangan instrumen penelitian, interpretasi data, serta revisi akhir manuskrip.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam pelaksanaan penelitian ini.

Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga publik, komersial, maupun nirlaba.

REFERENSI

- Afif, M. M., & Sudarti, K. (2025). *The Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship Between Positive Organizational Culture and Employee Engagement to Reduce Turnover Intention*. 8(3), 1171–1184.
- Ahsani, R. F., Indriastuti, D. R., Sunarso, S., & Mega, H. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kesempatan Promosi, Lingkungan Kerja, Dan Job Embeddedness Terhadap Turnover Intentions Karyawan Millennial. *Research Fair Unisri*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.33061/rsfu.v5i1.4976>
- Chen, Q., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12(1), 562. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>
- Chen, Y., Yusof, J., & Liang, Y. (2026). The impact of person-organization value fit on organizational level citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, Volume 17-2026. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1699506>
- Faaroek, A. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Motivasi pada Karyawan Generasi Milenial Forum Ilmiah*. 18(1).

BERTAHAN ATAU PERGI? PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN
GENERASI MILENIAL

- Firdaus, I. (2024). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Cv. Wijaya Mulya Grafika Semarang*. 1–171.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). *Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership*.
- Hidayat, M., Hayati, K., & Andriani, L. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Turnover Intention Sales Force PT Telkom Witel Bogor Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan, Pendidikan Dan Informatika*, 2(02), 266–280.
- Hilal, A. A. S., Suryana, A., & Wahyudin, U. (2023). Peranan Iklim Komunikasi Organisasi Pada Organisasi dan Perusahaan dalam Kondisi Bonus Demografi. *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi Dan Sosial*, 7(1), 98. <https://doi.org/10.30829/komunikologi.v7i1.15550>
- Kaffaso, Y. V. S., & Mahyuni, L. P. (2024). Antecedents of Turnover Intention in Millennial Employees: Employee Engagement and Organizational Culture as Mediation Variables. *International Journal of Science and Society*, 6(2), 281–292. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i2.1138>
- KRISTOF, A. M. Y. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Li, Xin, Yuan, Yiqing, & He, Xuesong. (2024). The role of job satisfaction and organizational culture match in the relationship between pay satisfaction and turnover intention: A moderated mediation model. *International Social Work*, 67(6), 1377–1391. <https://doi.org/10.1177/00208728241255310>
- Mardhatilla, I. (2022). Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. In *Academia.Edu* (Issue April).
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99–105. <https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>
- Mayowan, Y., Siti Astuti, E., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2025). The interplay of work values, job satisfaction and intention to stay among millennials in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2581345. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2581345>
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian karyawan: sebab-akibat dan pengendaliannya*. Pustaka Binaman Pressindo.
- Muslihati. (2020). Milenial Sebagai Penggerak Ekosistem Halal Value Chain di Indonesia. *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*, 1(2), 45–55.
- Ning, L., Jia, H., Gao, S., Liu, M., Xu, J., Ge, S., Li, M., & Yu, X. (2023). The mediating role of job satisfaction and presenteeism on the relationship between job stress and turnover intention among primary health care workers. *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 155. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01971-x>
- Noerchoidah, N. (2020). Turnover Intention Karyawan: Pengaruh Budaya Organisasi, Organizational Justice dan Kepuasan Kerja. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(2), 290–303. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p12>
- Nurhasan, R. (2017). Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Generasi-Y Rohimat Nurhasan. *Jurnal Wacana Ekonomi*.
- Pamungkas, R. A., & Sudiro, A. (2024). *Pengaruh Work Life Balance Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial*. 3(4), 1034–1044.
- Putra, I. G. A. G. E. M., & Wibawa, I. M. A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Autobagus Rent Car Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(4), 243229.
- Putra, M. K., Husniati, R., Pembangunan, U., Veteran, N., & Kerja, K. (2025). *Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Melalui Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt Xyz Indonesia) Theinfluence Of Organizational Culture And Job Satisfaction On Employee Turnover Intention Through Work-Life Balance As An Intervening*

BERTAHAN ATAU PERGI? PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN
GENERASI MILENIAL

Variable (A Case Study At Pt Xyz Indonesia). 4(1), 41–51.

- Santoso, I. (2026). *Fenomena Turnover Karyawan Tinggi Pasca Lebaran: Latar Belakang, Penyebab, dan Cara Mengelolanya Secara Strategis*.
- Sari, D. P., Mulyani, S. R., & Jaya, D. S. E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT Suka Fajar Solok. *Jurnal Ekobistek*, 8(1), 117–123. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v8i1.23>
- Siahaan, S. S., & Firdausy, C. M. (2025). Pengaruh budaya organisasi, reward, dan kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 9(6), 1062–1076. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i6.36039>
- Sidik, M. (2022). Kontribusi Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2).
- Suryatri, R. D., & Abadi, M. A. (2018). Modal Psikologis Dan Intensi Job Hopping Pada Pekerja Generasi Millennial. *Ikraith-Humaniora*, 2(2), 77–83.
- Tedjo, P., & Fortunata. (n.d.). *Tedjo, Putri Fortunata. 2016. "Analisis Faktor-Faktor... - Google Scholar*.
- Vanderson, V., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2024). Pengaruh Kontrol Diri, Cyberloafing, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Yogyakarta. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 543. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1702>
- Wahyudi, Auliya Nurmalasari, Bikorin Bikorin, Muhammad Akmal, & Yoshua Ronaldo Primartono. (2024). Kajian Literatur : Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 47–53. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i2.704>
- Wayoi, J. J. (2025). *Pengaruh Organization Culture Dan Komitmen Organisasi Terhadap Employee Performance Dimoderasi Motivasi Individu*. 9865, 115–124.
- Witasari, R., Widhiandono, H., & Tubastuvi, N. (2025). *The Effect of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention Through Organizational Commitment*. 4(1), 281–298.
- Wnuk, M., & Chudzicka-Czupala, A. (2026). Person-organization fit and turnover intention: the mediating role of meaning in work and moderating effect of independence ethical climate among polish employees. *Frontiers in Psychology, Volume 17-2026*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1757699>
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation. *Group and Organization Management*, 22(4), 414–444. <https://doi.org/10.1177/1059601197224002>
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/SATWIKAV5I1.15550>