



PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN *STRUCTURAL EMPOWERMENT* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MILENIAL

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND STRUCTURAL EMPOWERMENT ON MILLENNIAL EMPLOYEE LOYALTY

Siti Azzahrotul Khoiriyah¹, Rosatyani Puspita Adiaty²

Universitas Airlangga

Email: sitiazahrotul.kh@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk memprediksi loyalitas karyawan milenial melalui kepuasan kerja dan *structural empowerment*. Hipotesis penelitian adalah (1) kepuasan kerja berpengaruh parsial terhadap loyalitas karyawan milenial, (2) *structural empowerment* berpengaruh parsial terhadap loyalitas karyawan milenial, dan (3) kepuasan kerja dan *structural empowerment* berpengaruh simultan terhadap loyalitas karyawan milenial. Penelitian menggunakan tipe asosiatif kausal dengan pendekatan *cross sectional*. Metode penarikan sampel ialah *accidental sampling*. Jumlah subjek yaitu 116 orang karyawan milenial. Instrumen yang digunakan adalah *job satisfaction scale*, *structural empowerment scale*, dan *employee loyalty scale*. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan milenial dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai t_{hitung} sebesar 4,530; *structural empowerment* memiliki pengaruh parsial terhadap loyalitas karyawan milenial sebesar 0,002 ($p < 0,05$) dan nilai t_{hitung} 3,158; kepuasan kerja dan *structural empowerment* berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan milenial 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai F_{hitung} 17,962 dengan kontribusi pengaruh kepuasan kerja dan *structural empowerment* terhadap loyalitas karyawan milenial sebesar *Adjusted R Square* 0,228.

Kata Kunci: *Structural empowerment, kepuasan kerja, millennial employee loyalty*

ABSTRACT

The research to predict millennial employee loyalty through job satisfaction and structural empowerment. The research hypotheses are (1) job satisfaction has a partial effect on millennial employee loyalty, (2) structural empowerment has a partial effect on millennial employee loyalty, and (3) job satisfaction and structural empowerment have a simultaneous effect on millennial employee loyalty. This study uses a causal associative type with a cross sectional approach. The sampling method is accidental sampling. The number of subjects is 116 millennial employees. The instruments used are job satisfaction scale, structural empowerment scale, and employee loyalty scale. Data analysis using multiple linear regression analysis. The results of the study explain that job satisfaction partially has an effect on millennial employee loyalty with a significance of 0.000 ($p < 0.05$) and a t_{count} of 4.530; structural empowerment has a partial effect on millennial employee loyalty of 0.002 ($p < 0.05$) and a t_{count} of 3.158; job satisfaction and structural empowerment have a simultaneous effect on millennial employee loyalty of 0.000 ($p < 0.05$) and an F_{count} of 17.962 with the contribution of the effect of job satisfaction and structural empowerment on millennial employee loyalty of *Adjusted R Square* of 0.228.

Keywords: *job satisfaction, millennial employee loyalty, structural empowerment*

PENDAHULUAN

Pergantian karyawan menimbulkan biaya dan konsekuensi yang signifikan. Adanya krisis dan resesi ekonomi membuat perusahaan mencoba memangkas biaya. Perusahaan menyadari bahwa mengelola karyawan dengan baik merupakan

pengeluaran terbesar, disisi lain perusahaan juga mengakui bahwa karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan. Ketika ada perampingan dan restrukturisasi perusahaan bisa membuat karyawan keluar dan menjadi tidak loyal. Kemudian salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah perputaran



karyawan secara cepat dan karyawan yang berganti-ganti pekerjaan sehingga menimbulkan dampak krusial bagi perusahaan terutama ketika krisis dan resesi berakhir dan keadaan mulai membaik kembali (Jones & Moawad, 2014).

Perusahaan mengalami kekurangan karyawan sebagai dampak dari restrukturisasi perusahaan ketika terjadi krisis dan resesi. Meskipun kondisi ekonomi telah membaik, karyawan akan tetap bersedia untuk keluar atau meninggalkan pekerjaannya. Akibatnya karyawan menjadi tidak loyal dan bergesernya urgensi dari loyalitas karyawan. Oleh karena itu loyalitas penting untuk dikaji kembali untuk mengembalikan dan mempertahankan fungsi loyalitas di era sekarang bahwa loyalitas karyawan itu penting bagi keberlangsungan perusahaan. Hal ini dikarenakan *turnover* dan karyawan yang suka berpindah-pindah tempat kerja apabila tidak diselesaikan, bisa menimbulkan konsekuensi negatif dan bahaya bagi tujuan perusahaan. Apalagi dalam kondisi ketika susah dalam mencari pekerjaan, karyawan akan tetap bersedia untuk meninggalkan perusahaannya (Abbassi & Hollman, 2000).

Loyalitas dapat memotivasi karyawan untuk bertindak atau berkontribusi besar baik diatas maupun diluar panggilan tugas terhadap perusahaan, tetapi tidak ada kewajiban bagi semua karyawan untuk bertindak loyal dengan memberikan kontribusi ekstra terhadap perusahaan. Nilai positif loyalitas bagi karyawan yaitu dapat memberikan rasa identitas dan kesempatan untuk menjangkau pekerjaan yang lebih berarti, memenangkan kepercayaan dari perusahaannya serta terbuka terhadap peluang yang lebih besar untuk tumbuh, kebebasan untuk berinisiatif dan menampilkan kreasi, dan mengidentifikasi tujuan perusahaan yang sesuai dengan misinya. Sedangkan nilai

positif loyalitas karyawan bagi perusahaan yaitu dapat meningkatkan produktivitas kerja (Schrag, 2001).

Karyawan milenial menjadi subjek yang penting untuk diteliti karena berdasarkan data yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik diketahui jumlah generasi milenial sebesar 69,38 juta atau 25,87%. Jumlah tersebut mendominasi dan menjadi peluang untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi (Badan Pusat Statistik, 2021). Karyawan generasi milenial lahir pada tahun 1980-2000, sehingga pada tahun 2023 ini memiliki rentang usia antara 23-43 tahun (Pyöriä et al., 2017).

Di antara faktor-faktor demografis, perbedaan usia dan generasi ditemukan mempengaruhi keputusan *turnover*. Karyawan milenial, rata-rata memiliki tingkat keluar yang lebih tinggi. Perbedaan generasi juga diklaim memiliki efek pada preferensi kerja dan keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Persentase *turnover* karyawan milenial lebih tinggi sebesar 31% dibandingkan dengan rekan mereka yang lebih tua dengan persentase sebesar 24% yang memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka secara sukarela (Ertas, 2015). Kemudian rendahnya loyalitas karyawan juga ditunjukkan dengan tingginya *turnover* pada karyawan milenial yang terjadi di Indonesia bahwa antara karyawan milenial laki-laki dan perempuan memiliki tingkat *turnover* yang sama (Frian & Mulyani, 2018).

Penyebab yang membuat karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan diantaranya keputusan perekrutan yang buruk, pengelolaan manajemen perusahaan yang tidak efektif, karyawan kurang memperoleh pengakuan dan *reward* dari perusahaan, kurangnya sistem kompensasi yang kompetitif, dan lingkungan kerja yang *toxic* artinya perusahaan tidak menganggap



karyawan sebagai aset yang harus dijaga dan dipertahankan (Abbassi & Hollman, 2000).

Fenomena karyawan yang berpindah-pindah tempat kerja tidak hanya muncul di era yang mudah dalam memperoleh pekerjaan, melainkan juga pada kondisi ketika banyak orang kehilangan pekerjaan dan kesulitan dalam mencari pekerjaan (Yuliawan & Himam, 2015). Meskipun kesempatan kerja terbatas, tapi kenyataannya orang mudah menyerah dalam menghadapi tantangan dan mendapatkan tekanan sehingga lebih memilih tidak loyal. Ketika pekerjaan itu dinilai susah dan menantang, seharusnya mereka lebih menghargai atas pekerjaan yg susah tersebut dengan loyal pada perusahaan (Lee & Liu, 2021). Karyawan yang memilih meninggalkan perusahaan secara cepat mengidentifikasi loyalitas rendah karena karyawan tidak memberikan kontribusi yang cukup terhadap perusahaan (Suryaratri & Abadi, 2018).

Karyawan milenial dinilai memiliki loyalitas rendah dikarenakan menurut laporan Clifton (2016) tentang *how millennials want to work and live* menunjukkan sekitar 55% karyawan milenial tidak loyal terhadap perusahaan, sebanyak 21% karyawan milenial juga telah berganti-ganti pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun. Lalu 60% karyawan milenial terbuka terhadap kesempatan pekerjaan yang baru dan berbeda. Hal ini juga ditunjukkan oleh Nindyati (2017) bahwa loyalitas karyawan milenial rendah juga dibuktikan dengan persentase sebesar 60% karyawan milenial di Indonesia dengan usia rata-rata 28 tahun, telah pindah tempat kerja minimal 2 kali sedangkan 40% karyawan generasi X tidak berpindah kerja sama sekali. Namun terdapat gap hasil terkait loyalitas karyawan milenial menurut data *Zapier's Digital Natives Report* pada tahun 2020 yang

menunjukkan justru karyawan milenial berencana untuk memberikan kontribusi besar dan bertahan dalam pekerjaan mereka dalam rentang selama 10 tahun (Zapier, 2020).

Loyalitas karyawan milenial yang rendah tersebut menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan dan karyawan sendiri. Dampak negatif bagi perusahaan yaitu risiko menyebarnya informasi penting ke perusahaan saingan. Dalam hal ini karyawan yang tidak loyal tersebut memiliki niat buruk untuk memanfaatkan informasi penting yang diperoleh selama masa kerja mereka untuk kepentingan persaingan. Sedangkan dampak pada karyawan yang aktif dan tinggal di perusahaan cenderung merasakan demoralisasi, karena beban tugas semakin bertambah (Suryaratri & Abadi, 2018).

Mempertahankan loyalitas karyawan milenial dapat dijelaskan melalui bagaimana pandangan atau respon karyawan terhadap ketidakpuasan dan pengabaian terhadap tugas di kemudian hari. Hasilnya memperlihatkan jika tingginya kepuasan kerja karyawan, maka besar kemungkinan karyawan akan memilih respon suara atau loyalitas. Faktor kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan juga berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas karyawan (Rusbult et al., 1988). Dengan demikian, kepuasan kerja yang lebih besar justru akan dapat mengembangkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi (Phuong & Vinh, 2020).

Berbeda dengan hasil penelitian oleh Thanos et al (2015) jika *job satisfaction* tidak mempengaruhi loyalitas secara signifikan, sebab karyawan bisa merasa tidak puas namun tetap loyal kepada perusahaan karena passion dan nilai karyawan masih sejalan dengan tujuan perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan penelitian oleh Pambudi & Tecoalu (2019), kepuasan kerja



tidak mempengaruhi loyalitas karyawan generasi milenial.

Pada saat perampangan dan karyawan milenial yang mudah berpindah-pindah tempat kerja, di mana segala sesuatu tampak di luar kendali, dan ketika mendapatkan kendali atas pekerjaan seseorang dapat menjadi titik awal untuk memperbaiki masalah dan menjaga serta membangun kembali loyalitas di perusahaan. Sehingga ketika perusahaan dapat mengimbangi kemungkinan penurunan loyalitas karyawan maka sudah semestinya mereka harus memberdayakan karyawan untuk menjaga loyalitas karyawan (Niehoff et al., 2001).

Berdasarkan hasil penelitian oleh Erkul et al., (2018), *structural empowerment* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan perkembangan perusahaan. Didukung hasil penelitian oleh Yang et al., (2013) bahwa *structural empowerment* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan menurut Kahaleh & Gaithe (2005), *structural empowerment* juga membantu dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi turnover.

Selain memiliki dampak positif terhadap loyalitas karyawan, empowerment juga bisa menimbulkan dampak negatif sebagai akibat dari tidak adanya pengawasan secara langsung oleh atasan dan gagalnya perusahaan dalam melakukan pemberdayaan. Dampak negatifnya seperti timbulnya perlawanan oleh karyawan karena otoritas yang diberikan kepada karyawan (Turkmenoglu, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, urgensi dilakukan penelitian terkait pengaruh *job satisfaction* dan *structural empowerment* dengan *employee loyalty* milenial karena di era yang sulit mencari pekerjaan dan

kesempatan kerja terbatas, namun realitanya karyawan milenial justru memilih tidak loyal dengan berganti-ganti pekerjaan hingga membuat *turnover* tinggi. Apabila perusahaan lebih memikirkan keuntungan jangka panjang dan menjaga keberlangsungan perusahaan, maka upaya mempertahankan sumber daya manusia menjadi pilihan tepat. Sehingga dalam penelitian ini dibahas melalui pengujian hipotesis dan mengeksplorasi beberapa hasil penelitian sebelumnya terkait peran kepuasan kerja dan *structural empowerment* terhadap loyalitas karyawan milenial.

TINJAUAN PUSTAKA

Generasi milenial dalam definisi Pyöriä et al., (2017) bahwa *millennial employee* lahir pada tahun 1980-2000. Karakteristik karyawan milenial diantaranya cenderung mencari peluang pekerjaan yang baru dan lebih baik, memiliki ekspektasi tinggi kepada atasan mereka terkait komunikasi kerja yang komunikatif dan dukungan, keterlibatan yang rendah terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, cenderung mencari pengalaman praktik dan meningkatkan pemahaman teori serta mengembangkan kemampuan di tempat kerja, dan karyawan milenial tidak menginginkan kepuasan kerja melainkan lebih mengejar pengembangan (Sukoco et al., 2020).

Loyalitas adalah persepsi individu bahwa kedua belah pihak dalam suatu hubungan sepakat tentang konsep timbal balik terhadap sesuatu yang telah disepakati yang menunjukkan keterikatan antara dua pihak, melibatkan pengorbanan diri, dan memiliki peran untuk menuntaskan tugas kerja yang telah ditentukan (Hart & Thompson, 2007).

Loyalitas yang dirasakan karyawan dapat dijelaskan secara psikologis sebab dapat menggambarkan bagaimana perasaan



karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, yang meliputi empat indikator yaitu keinginan untuk bertahan, kesediaan untuk bekerja secara ekstra, rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, dan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab lebih (McCarthy, 1997 dalam Tomic et al., 2018).

Job satisfaction digambarkan sebagai keadaan yang diterima oleh karyawan ditempat kerja dan termasuk aspek penting dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan dapat dilihat dari dua pendekatan. *Specific approach* menekankan pada keadaan seseorang yang merasa puas terhadap berbagai aspek atau segi pekerjaan. Sedangkan dalam *global approach*, kepuasan kerja dilihat dari sejauhmana besarnya kepuasan karyawan pada pekerjaannya dan efeknya pada konstruk lainnya (Spector, 1997). Terdapat 9 indikator kepuasan kerja menurut Spector (2022) yaitu gaji, promosi, benefit atau tunjangan, peran atasan, *reward*, aturan dan prosedur, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi.

Berdasarkan teori structural empowerment oleh Kanter bahwa terdapat empat dimensi dalam *structural empowerment* diantaranya *resources*, *support*, *information*, *opportunity*. Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan informasi penting, memperoleh *support*, mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan dan menggunakan *resources* pekerjaan untuk mengerjakan tugas kerja dan berkesempatan untuk mempelajari dan mengembangkan diri maka keadaan tersebut menggambarkan karyawan telah diberdayakan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan diberdayakan secara struktural, implementasinya dalam perusahaan ditunjukkan oleh akses ke struktur perusahaan (Kanter, 1977).

Inisiatif pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja mengarah ke arah loyalitas karyawan. Dalam hal ini apabila karyawan sudah puas terhadap pekerjaannya dan telah diberdayakan oleh perusahaan maka akan berkembang budaya yang mencerminkan loyalitas karyawan seperti bertahan lama di perusahaan, berkontribusi ekstra, dan menjadi bagian penting dalam perusahaan untuk menghadapi tantangan bisnis (Sahoo et al., 2010). Kemudian ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya dan mendapatkan pengaruh pemberdayaan struktural yang tinggi, itu dapat meningkatkan energi dan minat mereka terhadap pekerjaan yang pada akhirnya menghasilkan loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan (Narzary & Palo, 2019).

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan *cross sectional*. Metode pengambilan data menggunakan metode survei berupa kuesioner. Penentuan besar sampel menggunakan aplikasi G*Power 3.1. Sehingga diperoleh jumlah minimal sampel yaitu 107 dengan *effect size* sebesar 0,15 yang mengacu pada ketentuan *medium effect size* Cohen's f^2 . Karakteristik sampel diantaranya karyawan milenial berusia 23-43 tahun dan minimal lima tahun telah bekerja di perusahaannya yang sekarang.

Total sampel yang menjadi partisipan penelitian adalah 116 orang, yaitu 53 perempuan dan 63 laki-laki ($M_{usia} = 1,62$; $SD_{usia} = 0,776$; 54,3% laki-laki; 45,7% perempuan). Teknik sampling menggunakan *nonprobability* dengan jenis *accidental sampling*. Penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi IBM SPSS Statistic 25.

Instrumen menggunakan *job satisfaction scale* (JSS), *structural empowerment scale*, *employee loyalty scale*. JSS scale diadaptasi dari milik Spector (1985) untuk melihat tingkat kepuasan karyawan.



Skala ini terdiri dari 36 item dengan enam pilihan jawaban berskala *likert*. Kemudian *structural empowerment scale* diadaptasi dari Echebiri et al., (2020) untuk mengukur pemberdayaan struktural. Skala terdiri dari 11 item dengan tujuh pilihan jawaban berskala *likert*. Sementara *employee loyalty scale* diadaptasi dari Yee et al., (2010) untuk mengukur loyalitas karyawan. Instrumen ini terdiri atas enam item dengan menggunakan tujuh skala *likert*. Ketiga alat ukur diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia.

Perhitungan reliabilitas memakai *alpha cronbach* dengan hasil 0,959 untuk JSS scale, sebesar 0,915 untuk *structural empowerment scale*, dan dengan hasil 0,897 untuk *employee loyalty scale*. Sedangkan *content validity* instrumen memakai formula *statistic Aiken's V* yang dinilai oleh tiga profesional pada bidang psikologi industri dan organisasi. Hasil validitas konten tiap item melebihi 0,583 untuk JSS scale dan *structural empowerment scale*, serta sebesar 0,667 untuk *employee loyalty scale*.

Analisis penelitian menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi *IBM SPSS Statistic 25*. Langkah awal sebelum uji hipotesis dilakukan. Sebelum uji regresi, harus memenuhi uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedasitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menjelaskan hasil analisis data deskriptif dari setiap variabel, yaitu kepuasan kerja (SD=20,990; Min=102; Max=205; M=180,51; Range=103), *structural empowerment* (SD= 8,317; Min=39; Max=77; M=65,98; Range=38), dan loyalitas karyawan (SD= 4,134; Min=28; Max=43; M=36,18; Range=15). Kategori respon semua variabel menunjukkan respon tinggi, kepuasan kerja sebesar 87,1, kategori respon *structural empowerment* sebesar 88,8 dan loyalitas karyawan sebesar 88,8.

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif pada loyalitas karyawan milenial dengan nilai T_{hitung} sebesar 4,530 dan memiliki nilai signifikansi 0,000 (<0,05).

Sedangkan, *structural empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan milenial dengan nilai T_{hitung} sebesar 3,158 dan memiliki nilai signifikansi 0,002 (<0,05). Kemudian kepuasan kerja dan *structural empowerment* secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan milenial, dengan nilai F_{hitung} sebesar 17,962 dan signifikan 0,000 (<0,05) serta nilai *adjusted R square* 0,228. Artinya *job satisfaction* dan *structural empowerment* berpengaruh sebesar 22,8% terhadap loyalitas karyawan milenial.

Semua dimensi kepuasan kerja menunjukkan respon tinggi, khususnya pada kategori respon kepuasan kerja khususnya pada dimensi *nature of work* (93,1%), *communication* (88,8%), dan *promotion* (87,1%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan milenial sudah puas terhadap pekerjaannya dan keinginan maupun kebutuhan karyawan telah dipenuhi dengan baik oleh perusahaan. Sesuai dengan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1985) menunjukkan bahwa tingginya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan cenderung merasa puas pada beberapa aspek pekerjaan seperti gaji yang diterima, kepuasan dengan adanya kesempatan promosi, tunjangan, kepuasan terhadap perilaku atasan, *reward*, peraturan dan prosedur kerja, rekan dalam bekerja, sifat pekerjaan itu, dan komunikasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh Larastrini & Adnyani (2019), kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sehingga ketika karyawan puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan menunjukkan loyalitas tinggi. Hasil tersebut sesuai dengan Khuong & Tien (2013) bahwa faktor kepuasan kerja seperti pengawasan dari atasan, kerjasama, serta *nature of work* mempunyai efek positif terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian bahwa ketika karyawan yang merasa bahwa mereka puas dengan faktor-faktor seperti *nature of work*, pengawasan dari



atasan, dan coworkers maka cenderung akan lebih membuat karyawan tetap loyal.

Kemudian semua dimensi *structural empowerment* juga menunjukkan respon tinggi, terutama pada dimensi *support* (85,3%). Berdasarkan konsep *structural empowerment* oleh Kanter (1977), tingginya kategorisasi respon karyawan milenial terhadap semua dimensi *structural empowerment* menunjukkan bahwa ketika karyawan sudah memiliki kesempatan dalam memperoleh semua informasi secara detail terkait pekerjaan, mendapatkan *support* dari atasan maupun rekan kerja lainnya, dapat memanfaatkan sumber daya terkait pekerjaan dengan maksimal, lalu diberi kesempatan untuk mengeksplorasi pekerjaan sebagai upaya untuk belajar dan berkembang.

Kemudian menurut Erkul et al., (2018) ketika perusahaan melaksanakan *structural empowerment* secara efisien dapat membuat karyawan loyal. Dikarenakan ketika karyawan diberdayakan, mereka akan cenderung menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

Pengaruh parsial *structural empowerment* dan loyalitas karyawan milenial juga didukung oleh Yang et al., (2013) bahwa akses terhadap *opportunity, information, support, dan resources* yang diperlukan oleh karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Sebab karyawan yang diberdayakan cenderung tidak mengalami *burnout* dan dapat mengoptimalkan kemampuan dan keterampilannya untuk memberikan kontribusi besar dalam jangka waktu yang lama pada perusahaan.

Kemudian semua dimensi loyalitas karyawan juga menunjukkan kategori respon tinggi khususnya pada dimensi *intention to stay* (94,8%). Hal ini berarti karyawan yang

loyal cenderung akan memiliki keinginan untuk bertahan lebih lama pada perusahaan tempat mereka bekerja. Secara simultan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *structural empowerment* terhadap loyalitas karyawan milenial. Hasil tersebut didukung oleh Sahoo et al., (2010) jika kepuasan kerja dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan milenial. Ketika karyawan sudah puas terhadap pekerjaannya dan telah diberdayakan oleh perusahaan maka akan berkembang budaya yang mencerminkan loyalitas karyawan.

Karyawan yang loyal tercermin dari intensitas keluar yang rendah, sehingga ketika perusahaan telah mengupayakan kepuasan kerja dan pemberdayaan struktural kepada karyawan. Maka karyawan cenderung memilih untuk bertahan lama dengan berkontribusi besar dan loyal pada perusahaan (Aggarwal et al., 2018).

Karyawan yang diberdayakan secara struktural memiliki sedikit tekanan kerja dan *burnout*, sehingga lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Pemberdayaan struktural dan kepuasan kerja telah menjadi inti dari lingkungan kerja yang positif dan strategi perusahaan untuk membuat karyawan bekerja dalam keadaan berdaya dan puas sehingga membuat mereka loyal dan berkontribusi ekstra pada perusahaan serta memungkingkan mereka untuk menyelesaikan tugas kerja secara efektif (Yang et al., 2014).

SIMPULAN

Penelitian yang dilakukan menjelaskan dan memperlihatkan hasil bahwa *job satisfaction* dan *structural empowerment* baik



secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan milenial. Artinya semakin besar kepuasan yang dirasakan karyawan dan pemberdayaan struktural yang tinggi maka akan tinggi pula loyalitas karyawan milenial dan semua hipotesis penelitian diterima. Penulis menyarankan supaya populasi dan sampling dapat difokuskan pada satu bidang pekerjaan tertentu. Supaya bisa digambarkan secara spesifik bagaimana tingkat loyalitas karyawan beserta pengaruhnya dari variabel independen pada bidang pekerjaan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbassi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: The Real Bottom Line Consequences of Turnover. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <http://sites.jmu.edu/wp-content/blogs.dir/774/files/2016/10/Public-Personnel-Management-2000-Abbasi-333-42-1.pdf>
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobi, K. (2018). Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women's Psychological Empowerment. *Vision*, 22(3), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0972262918786049>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. Badan Pusat Statistik. <https://demakkab.bps.go.id/news/2021/01/21/67/hasil-sensus-penduduk-2020.html>
- Clifton, J. (2016). How Millennials Want to Work and Live. In *Gallup, Inc.* <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- Erkul, H., Kanten, P., & Gümüştekin, G. (2018). The Effects of Structural Empowerment on Corporate Reputation and Organizational Identification. *Acta Academica Karviniensia*, 18(3), 27–40. <https://doi.org/10.25142/aak.2018.018>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Frian, A., & Mulyani, F. (2018). Millenials Employee Turnover Intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 11(3), 90–111. <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541.iiass-2018-no3-art1>
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297–323. <https://doi.org/10.5840/beq200717233>
- Jones, S., & Moawad, R. H. (2014). The cost of employee loyalty and disloyalty: Theory and practice. *Effective Executive*, 17(4), 19–25. <http://ezproxy.liberty.edu/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.liberty.edu/docview/1648031046?accountid=12085>
- Kahaleh, A. A., & Gaither, C. A. (2005). Effects of Empowerment on Pharmacists' Organizational Behaviors. *Journal of the American Pharmacists Association*, 45(6), 700–708. <https://doi.org/10.1331/154434505774909553>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of The Corporation*. A Member of The Perseus Books Group.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction - A Study of Banking Sector In Ho Chi Minh City. *International Journal of Research and Academic Review*, 1(4), 81–95. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.402.3689&rep=rep1&type=pdf>
- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work – Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan.



- E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3674–3699. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p14>
- Lee, Y.-S., & Liu, W.-K. (2021). The Moderating Effects of Employee Benefits and Job Burnout among the Employee Loyalty, Corporate Culture and Employee Turnover. *Universal Journal of Management*, 9(2), 62–69. <https://doi.org/10.13189/ujm.2021.090205>
- Narzary, G., & Palo, S. (2019). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour. *Emerald*, 2010. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0632>
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group and Organization Management*, 26(1), 93–113. <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>
- Nindyati, A. D. (2017). Pemaknaan Loyalitas Karyawan Pada Generasi X Dan Generasi Y (Studi Pada Karyawan Di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profession*, 1(3). <https://doi.org/10.24198/jpsp.v1i3.15230>
- Pambudi, S., & Tecoalu, M. (2019). Pengaruh Flexi-time dan Transformational Leadership terhadap Employee Loyalty yang Dimediasi oleh Job Satisfaction pada Karyawan Generation Y. *KOMPETENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 153–170.
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in The Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Open*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: an Integrative Model of Responses To Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.2307/256461>
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis From Integrative Review of Research. *Employment Relations*, 10(1), 40–56.
- Schrag, B. (2001). The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41–66. <https://doi.org/10.5840/10.2307/3857868>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. SAGE Publications.
- Sukoco, I., Fu'adah, dian nur, & Muttaqin, Z. (2020). Work Engagement of Millennial Generation Employees At PT. X Bandung. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263–281.
- Suryaratri, R. D., & Abadi, M. A. (2018). Modal Psikologis dan Intensi Job Hopping Pada Pekerja Generasi Millennial. *IKRAITH-Humaniora*, 2(2), 77–83.
- Thanos, C. A., Pangemanan, S. S., & Rumokoy, F. S. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Employee Motivation on Employee Loyalty (Case Study of Pt Kimia Farma Apotek in Sam Ratulangi, Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(04), 313–321.



- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 827–846.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1–13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21632/irjbs>
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2013.12.001>
- Yang, J., Liu, Y., Huang, C., & Zhu, L. (2013). Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach. *International Journal of Nursing Practice*, 19, 44–55.
<https://doi.org/10.1111/ijn.12016>
- Yuliawan, T. P., & Hiram, F. (2015). The Grasshopper Phenomenon : Studi Kasus Terhadap Profesional yang Sering Berpindah - pindah Pekerjaan. *Jurnal Psikologi*, 34(1), 76–88.
- Zapier. (2020). *Misunderstood Generations: What Millennials and Gen Z Actually Think About Work*. Zapier.
<https://zapier.com/blog/digital-natives-report/>