



Reward System dan Turnover Intention bagi Karyawan Milenial

Daniel J. I. Kairupan^{1✉},
Dheni Indra Kusuma²
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Yogyakarta, Indonesia^{1,2}

Korespondensi
danielkairupan@gmail.com

Diterima Sep 2, 2021
Direvisi Jul 8, 2022
Disetujui Jul 8, 2022
Dipublikasi Jul 12, 2022

DOI [10.35917/tb.v23i1.245](https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.245)



Copyright © 2022 Authors.
This is an open-access
article distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution License.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *reward system* yang terdiri atas *remuneration*, *cash incentive*, *supervisor support* terhadap *turnover intention* bagi karyawan milenial. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan bukti empiris untuk memperkuat konsep dan teori mengenai faktor-faktor penentu niat karyawan milenial untuk keluar atau *turnover intention* yang dipengaruhi oleh faktor *remuneration*, *cash incentive*, dan *supervisor support* serta penerapannya di lingkungan dunia kerja.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan sampel adalah karyawan yang tergolong dalam kalangan milenial (tahun kelahiran 1981 sampai 2010). Penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh antar variabel dengan menggunakan desain penelitian *confirmatory* dengan tujuan utama untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan yaitu pengaruh *remuneration*, *cash incentive*, *supervisor support* terhadap *intention to leave* bagi karyawan milenial. Penelitian ini juga menggunakan *field research* dengan kategori penelitian *crosssectional*. Selain itu teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling tipe purposive sampling*.

Kata kunci: *reward system*, *remuneration*, *cash incentive*, *supervisor support*, *turnover intention*

Pendahuluan

Dalam lingkungan global yang sangat kompetitif pada saat ini, persaingan dalam dunia bisnis berkembang dengan begitu pesat. Perusahaan harus membuat strategi atau cara untuk dapat mempertahankan apa yang selama ini sudah dicapai agar terus berkelanjutan. Untuk melakukan kegiatan operasionalnya, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kompetensi unggul. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia atau karyawan merupakan suatu komponen yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Mereka menjadi pelaksana utama bagi sebuah aktivitas manajerial dan operasional. Faktor penunjang sebuah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ditunjang secara optimal oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk menghadapi kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk dapat memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan sesuai dengan kebutuhan jaman.

Sebagai aset perusahaan yang paling berharga dan memegang peranan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, manajemen wajib melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu pengelolaan sumber daya manusia adalah dengan pemberian imbalan atau *reward system*. Pemberian *reward system* didasarkan pada hasil kinerja masing-masing karyawan. *Reward system* juga tergolong dalam salah satu unsur terpenting yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bersumber dari dalam perusahaan atau internal.

Reward system merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi karyawan untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja (Astuti dkk., 2018). Dalam beberapa penelitian sebelumnya, pemberian *reward system* sangat berpengaruh pada

produktivitas kinerja karyawan yang nanti juga akan berujung pada niat karyawan untuk keluar atau *turnover intention*. Danish dkk. (2019) menjelaskan bahwa pemberian imbalan akan membuat karyawan merasa senang yang nanti akan mempengaruhi produktivitas kerja mereka masing-masing yang nantinya akan berpengaruh pada pencapaian hasil perusahaan. Pemberian *reward system* dapat terbagi ke dalam bentuk finansial dan non-finansial.

Saputra dkk. (2017) dalam penelitiannya menjelaskan pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat unsur *reward system* sangat berhubungan dengan produktivitas kinerja karyawan. Terpenuhinya *reward system* disebabkan gaji yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Selain itu adanya bentuk imbalan lain, misalnya pemberian biaya pelaksanaan umroh dan pemberian bonus lain bagi karyawan yang berprestasi, juga memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat.

Romalla (2019) menyebutkan jika perusahaan mampu memberikan fasilitas akan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, maka karyawan akan memilih tetap tinggal di perusahaan tersebut. Fasilitas inilah yang nantinya akan mempererat kesenjangan yang bisa saja terjadi antara pihak manajemen dan karyawan. Kesenjangan antara karyawan dengan manajemen akan terlihat nyata apabila kurangnya pemahaman dalam hal menciptakan suasana kerja yang baik antara pihak manajemen dan karyawan. Sehingga antara kedua belah pihak perlu saling memahami dan memberikan apa saja yang menjadi kebutuhan masing-masing.

Mendis (2017) dalam penelitian terdahulunya menyebutkan bahwa *remuneration* atau sistem remunerasi merupakan bagian dari *reward system*. Dalam penelitiannya remunerasi merupakan sebuah alat yang cukup menarik perhatian karyawan dalam menumbuhkan intensitas kinerja dalam sebuah organisasi. Purnadi (2019) menambahkan bahwa remunerasi dinilai dari kinerja dan risiko yang diambil dari penilaian prestasi dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Hal ini nantinya juga berpengaruh pada pemberian *incentive* yang biasanya lebih cenderung pada pemberian *cash incentive* yang bersifat variabel atau disesuaikan.

Atiq & Bhatti (2014) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pemberian *cash incentive* sebagai *reward system* juga berpengaruh erat dengan *turnover intention*. *Cash incentive* adalah penghargaan yang dinilai dengan pemberian uang yang didalamnya dapat sebagai bonus atas kinerja karyawan dalam sebuah periode tertentu. Namun selain *remuneration* dan pemberian *cash insetive*, Mendis (2017) juga menyebutkan bahwa *supervisor support* atau dukungan pimpinan merupakan salah satu bentuk *reward system* yang diperlukan oleh karyawan pada saat ini. Hal ini juga didukung oleh Romalla (2019) yang menyebutkan bahwa karyawan lebih menyukai pemimpin yang inspiratif dan dapat memberikan motivasi bagi karyawannya. Lebih lanjut, Romalla (2019) menyebutkan bahwa terdapat perubahan yang cukup besar dalam pemahaman karyawan pada saat ini terkait pemberian *reward system*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami dan mencermati klasifikasi karyawan yang mereka miliki, baik dari generasi *babyboomers* sampai milenial.

Purnadi (2019) menyebutkan perubahan jaman dalam sebuah kehidupan berorganisasi perlu diantisipasi oleh perusahaan. Terutama munculnya generasi milenial yang memberikan banyak perubahan, salah satunya pemahaman tentang *reward system*. Purnadi (2019) menambahkan pergeseran jumlah karyawan milenial semakin besar. Hal ini diikuti dengan banyaknya karyawan yang berasal dari generasi *babyboomers* (kelahiran tahun 1946-1964) serta generasi X (kelahiran 1965-1976) yang pensiun. Sehingga ketersediaan jumlah karyawan dari generasi milenial (kelahiran tahun 1981 sampai 2010) dalam sebuah perusahaan semakin besar jumlahnya. Badan Pusat Statistik (2020) menyebutkan bahwa jumlah generasi milenial di Indonesia saat ini mencapai 65%. Sehingga tidak dipungkiri jika kekuatan ekonomi pada saat ini dikendalikan oleh generasi milenial.

Purnadi (2019) dalam penjelasannya mengungkapkan bahwa konsep *reward system* penting bagi perusahaan untuk menjawab kebutuhan pekerja milenial yang jumlahnya lebih

dari 30% populasi dan akan mendominasi 75% angkatan kerja dalam lima tahun mendatang. Romalla (2019) mencontohkan perusahaan *start up* lebih cenderung menerapkan konsep pengembangan *human capital* berbasis pada *supervisor support* yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki pengalaman yang menyenangkan dengan adanya dukungan dari pimpinan. Hal ini dilakukan sebagai upaya membangun pengalaman kerja otentik sehingga semangat kerja, inovasi, dan produktivitas semakin bertambah. Sehingga keinginan karyawan untuk keluar semakin kecil.

Dari adanya perubahan konsep pemberian *reward system* pada karyawan milenial di atas, dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara pemberian imbalan atau *reward system* terhadap *turnover intention* pada karyawan milenial.

Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Reward System

Istilah *reward* atau penghargaan dapat didefinisikan sebagai pengembalian obyek yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Penghargaan yang diterima dapat berupa ekstrinsik dan intrinsik. Ekstrinsik dikelola secara eksternal termasuk upah dan gaji, tunjangan, promosi dan pengakuan dari orang lain. Intrinsik mewakili penghargaan yang terkait langsung ketika melakukan sebuah jenis pekerjaan. Contohnya rasa bangga setelah berhasil menyelesaikan tugas (Purnadi, 2019). Sistem penghargaan terdiri dari imbalan *financial* dan *non-financial*. Imbalan *financial* dapat dicontohkan pada pemberian remunerasi atau gaji, yang terdiri atas gaji pokok, gaji variabel, kepemilikan saham dan tunjangan. Sementara itu, imbalan *non-financial* terdiri atas pengakuan, pengembangan keterampilan, peluang karir, dan kualitas hidup.

Mendis (2017) dalam penelitiannya juga membentuk kerangka konseptual mengenai *reward system* yang terdiri *remuneration*, *cash incentive*, *work life balance*, *supervisor support*, dan *employee recognition*. Kelima kerangka konseptual ini berkaitan erat dengan pernyataan sebelumnya yang membagi penghargaan dalam bentuk ekstrinsik dan intrinsik. Franco-Santos & Gomez-Mejia (2015) menyatakan sistem penghargaan menjadi sebuah kunci penting yang dapat menentukan hubungan karyawan dengan perusahaan. Sistem penghargaan mendefinisikan mengenai apa yang layak diberikan kepada karyawan yang tentu akan berdampak langsung bagi mereka. Namun, Wang (2021) menambahkan bahwa kompensasi dan manfaat saja tidak lagi efektif sebagai sebuah mekanisme motivasi kerja karena mereka tidak dapat menciptakan keterlibatan karyawan yang dibutuhkan untuk bersaing dalam bisnis yang kompleks dan bergerak cepat saat ini. Sehingga untuk menghasilkan hubungan kerja yang tahan lama, organisasi dapat mengadopsi pandangan yang lebih komprehensif tentang sistem penghargaan.

Turnover Intention

Pergantian karyawan sering didefinisikan sebagai tingkat atau keadaan dimana seorang karyawan lebih memilih meninggalkan kelompok atau sebuah organisasi tertentu. Pergantian karyawan dinilai mahal untuk organisasi. Cotton & Turtle (1986) mengatakan ada beberapa hal yang menyebabkan alasan seorang karyawan lebih memilih meninggalkan kelompoknya. Salah satunya adalah ketidakpastian pemberian imbalan dan kurangnya pengakuan. Karyawan lebih mengharapkan adanya pengakuan atas pencapaian yang telah mereka lakukan untuk kelompok atau organisasi tersebut. Kaur dkk. (2013) ikut mendukung pernyataan sebelumnya bahwa minat seorang karyawan untuk keluar dari kelompoknya ikut dipengaruhi oleh faktor psikologis dan ekonomi. Mendis (2017) dalam penelitiannya menyatakan terdapat hubungan korelasi negatif antara *remuneration*, *cash incentives* dan *supervisor support* terhadap *employee turnover intention*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa imbalan yang baik akan

menyebabkan niat pergantian karyawan. Ada hubungan negatif yang kuat antara sistem imbalan atau penghargaan dan keinginan karyawan berpindah. Artinya jika sistem imbalan efektif dan menarik bagi karyawan, *turnover intention* mereka akan berkurang secara bertahap.

Remuneration dan Turnover Intention

Purnadi (2019) menyatakan remunerasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi bagi karyawan. Remunerasi adalah seluruh pendapatan yang diterima pegawai baik yang bersifat tetap dan tidak tetap meliputi gaji pokok, tunjangan, bonus, dan fasilitas lain baik dalam bentuk tunai maupun tidak tunai. Remunerasi yang bersifat tetap adalah remunerasi yang tidak dikaitkan dengan kinerja dan risiko, antara lain gaji pokok, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan, fasilitas, pensiun, dan tunjangan hari raya. Sedangkan remunerasi yang bersifat variabel adalah remunerasi yang dikaitkan dengan kinerja dan risiko, antara lain tunjangan kesehatan dan *longterm incentives* misalnya biaya pendidikan (Purnadi, 2019).

Sementara itu remunerasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* daripada dimensi lain seperti komitmen afektif (A'yunnisa & Saptoto, 2015). Penelitian mereka menyatakan bahwa pemberian tingkat upah berkorelasi sedang dan negatif dengan dimensi *turnover intention* dimana kepuasan tingkat upah adalah yang paling signifikan. Mendis (2017) dalam penelitiannya membuktikan jika perusahaan tidak memberikan remunerasi sampai tingkat yang disyaratkan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka akan mempengaruhi niat mereka untuk tetap tinggal atau pergi dari perusahaan. Tingkat upah memiliki tingkat lebih penting sehubungan dengan niat berpindah.

H1: Remuneration berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Cash Incentives dan Employee Turnover Intention

Mendis (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dipengaruhi oleh *cash incentives*. Apabila pemberian *cash incentives* tinggi maka perusahaan dapat menekan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Pemberian *reward system* ini dikategorikan *reward system* secara finansial contohnya bonus tahunan jika karyawan mencapai target. Namun dalam pemberian insentif ini perusahaan perlu bersikap realistis terhadap prestasi kerja karyawan. Sehingga persentase pemberian nilai insentif menyesuaikan prestasi kerja masing-masing karyawan. Hal ini juga didukung oleh Atiq & Bhatti (2014) yang menyatakan bahwa *cash incentives* memiliki pengaruh bagi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Hanya saja pihak perusahaan perlu melihat grup usia karyawan. Kombinasi pemberian insentif merupakan sebuah langkah yang tepat bagi perusahaan untuk membuat karyawan merasa nyaman. Sementara itu, Purnadi (2019) menyatakan bahwa terdapat perubahan minat penerimaan insentif.

H2: Cash incentive berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Supervisor Support dan Turnover Intention

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *supervisor support* atau dukungan supervisor. Iqbal dkk. (2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan negatif antara *supervisor support* terhadap niat karyawan untuk keluar. Mendis (2017) juga menyatakan bahwa *supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap niat karyawan untuk keluar. Dalam penelitiannya, Mendis (2017) menyebutkan bahwa *supervisor support* merupakan salah satu bentuk *reward system* non finansial yang memberikan dampak cukup besar terhadap produktivitas karyawan. Semakin tinggi dukungan dari supervisor maka semakin kecil niat karyawan untuk keluar. Danish dkk. (2019) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa *supervisor support* merupakan salah satu faktor penentu niat karyawan untuk keluar. Dukungan pimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar. Artinya jika pemimpin memberikan dukungan atas kinerja karyawan, termasuk

memotivasi karyawan salah satunya, akan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Pendapat ini didukung oleh Purnadi (2019) yang juga menyebutkan dukungan pemimpin akan memberikan dampak yang cukup baik bagi produktifitas karyawan yang nanti akan berpengaruh juga pada niat karyawan untuk keluar.

H3: Supervisor Support berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan populasi yang menjadi subyek penelitian adalah karyawan yang tergolong dalam kalangan milenial atau kelahiran tahun 1981 sampai 2010 (BPS, 2020). Jumlah sampel didasarkan pada lima kali *estimated parameter* (Hair dkk., 2018). Sehingga jumlah sampel minimal adalah 100 responden. Kategori penelitian dengan cara *crosssectional* dengan mengambil data melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan desain survei sebagai teknik pengumpulan data yang utama (Bougie & Sekaran, 2019).

Pada penelitian ini menggunakan analisis faktor untuk uji validitas. Dalam menguji validitas konstruk menggunakan analisis faktor dengan *standardized loading* minimal 0,5 atau bahkan idealnya adalah 0,7. Reliabilitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *Cronbach's coefficient alpha*. Instrumen dapat dikatakan baik jika koefisien reabilitas dekat dengan 1,0. Jika nilai *cronbach's alpha* kurang dari 0,6 berarti reliabilitas instrumen dianggap lemah. Sementara itu dapat diterima jika *cronbach's alpha* pada kisaran 0,7 serta dianggap baik jika di atas 0,8 (Bougie & Sekaran, 2019). Alat statistik yang digunakan untuk mengolah data adalah SPSS Statistic 22.

Data disebar melalui media daring *google form* dengan alternatif telah tersedia. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang terdapat 5 alternatif jawaban yaitu 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk netral, 4 untuk setuju, dan 5 untuk tidak setuju. Sementara itu pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 bagian. Pertama, untuk memperoleh karakteristik demografis seperti jenis kelamin dan rentang usia. Kedua, mengenai 5 item pertanyaan mengenai *remuneration* dari Kumar dkk. (2012). Ketiga, mengenai 6 item pertanyaan mengenai *cash incentives* dari Atiq & Bhatti (2014). Keempat, mengenai 9 item pertanyaan *supervisor support* dari Greenhaus dkk. (1990). Kelima tentang variabel *turnover intention* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai rencana karyawan untuk berniat meninggalkan pekerjaan saat ini dan memiliki niat untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi dari Rizwan dkk. (2014) dengan pertanyaan sejumlah 5.

Hasil dan Pembahasan

Data dikumpulkan dengan metode penyebaran kuesioner kepada responden melalui media daring. Kuesioner disebar dengan menggunakan *google form* dan data yang berhasil terkumpul sebanyak 156 kuesioner. Pengumpulan kuesioner dimulai dari Januari sampai Maret 2021, yang mana pada saat kuesioner dikumpulkan masih berada masa pandemi Covid-19. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, rentang usia, dan lokasi tempat kerja disajikan dalam Tabel 1.

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dengan analisis faktor terhadap tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Setiap butir pertanyaan dan pernyataan telah dilakukan pengujian dengan nilai r_{tabel} pada signifikansi 5% dengan jumlah *sample* 232 responden. Pengujian reliabilitas menggunakan uji *Cronbach's Alpha* ditemukan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai $> 0,60$ sehingga semuanya reliabel.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	127	54.7
Perempuan	105	45.3
Total	232	100
Rentang Usia		
20 – 24 tahun	10	4.3
25 – 29 tahun	82	35.3
30 – 34 tahun	94	40.5
35 – 40 tahun	46	19.9
Total	232	100
Wialayah Tempat Kerja		
DKI Jakarta	92	39.6
Jawa (Selain DKI Jakarta)	123	53.0
Luar Jawa	17	7.4
Total	232	100

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Syarat	Keterangan
<i>Remuneration</i> (X1)	1	0,838	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,704	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,880	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	4	0,864	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	5	0,890	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
<i>Cash incentive</i> (X2)	1	0,695	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,736	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,863	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	4	0,845	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	5	0,821	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	6	0,862	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
<i>Supervisor support</i> (X3)	1	0,926	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,902	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,715	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	4	0,919	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	5	0,862	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	6	0,869	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	7	0,892	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	8	0,921	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	9	0,862	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
<i>Turnover intention</i> (Y)	1	0,877	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,564	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,672	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	4	0,855	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	5	0,867	0,136	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Tabel 3. Rangkuman Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Remuneration</i> (X1)	0,907	<i>Reliable</i>
<i>Cash incentive</i> (X2)	0,932	<i>Reliable</i>
<i>Supervisor support</i> (X3)	0,918	<i>Reliable</i>
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,896	<i>Reliable</i>

Pengujian Hipotesis

Analisis hasil menunjukkan adanya korelasi negatif antara remunerasi dan *turnover intention* sebesar -0,312 dan signifikan pada 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa ketika remunerasi tidak berada pada posisi yang diharapkan oleh karyawan, maka niat mereka untuk meninggalkan perusahaan ikut terpengaruh. Analisis lainnya menunjukkan adanya korelasi negatif antara pemberian *supervisor support* dan *turnover intention* sebesar -0,118 dan signifikan pada 0,002. Sama seperti *remuneration*, pada variabel ini menunjukkan bahwa ketika karyawan tidak memperoleh dukungan langsung dari pimpinan seperti apa yang diharapkan, maka ini akan mempengaruhi keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaan mereka. Sementara itu keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan atau *intention to leave* tidak dipengaruhi oleh *cash incentive* dengan hasil koefisien regresi -1,950 dan signifikan 0,069 yang lebih besar dari nilai α 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Koefisien regresi (B)	Signifikansi
<i>Remuneration</i> → <i>turnover intention</i>	-0,312	0,000
<i>Cash incentive</i> → <i>turnover intention</i>	-1,950	0,069
<i>Supervisor support</i> → <i>turnover intention</i>	-0,118	0,002

Persentase nilai Y (*turnover intention*) dapat dipengaruhi sebesar 65,1% yang artinya *turnover intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel *remuneration*, *cash incentive*, dan *supervisor support* sebesar 67,1% dan sisanya 32,9% dijelaskan oleh variabel lain selain ketiga variabel tersebut.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,784	0,671	0,698	0,40985

Pembahasan

Dari ketiga hipotesis tersebut ditemukan dua variabel independen berpengaruh ke variabel dependen dan satu variabel tidak berpengaruh ke variabel dependen. Tingginya pemberian remunerasi dan dukungan pimpinan akan pekerjaan dapat memotivasi karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan tempat mereka bekerja (Mendis, 2017). Selama pandemi, remunerasi yang merupakan gaji atau upah yang pemberiannya bersifat rutin memang menjadi salah satu faktor yang sangat diharapkan oleh karyawan milenial (Ekananta, 2021). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari A'yunnissa dan Saptoto (2015).

Ekananta (2021) juga menambahkan bahwa karyawan lebih mengharapkan adanya dukungan *supervisor* dalam proses penyelesaian pekerjaan mereka selama pandemi ini. Rasa nyaman yang ada akan membuat mereka tetap bertahan dalam sebuah pekerjaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Buulolo & Ratnasari (2020) yang menyatakan bahwa *supervisor*

support merupakan sebuah dukungan yang merupakan dukungan emosi sosial bagi karyawan untuk menghargai peningkatan kerja.

Meskipun variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, namun ternyata variabel ini tidak dipengaruhi oleh *cash incentive*. Purnadi (2019) menjelaskan bahwa terjadi adanya perubahan pola harapan pemberian sistem *reward* terutama oleh golongan milenial. Karyawan milenial lebih berharap akan pemberian penghargaan berupa *career path*, *self recognition* atau peningkatan *base pay* dibandingkan *cash incentive*. Ekananta (2021) juga telah menjelaskan bahwa *cash incentive* dapat menjadi sebuah alat yang baik bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Namun perusahaan harus dapat melihat grup usia dari masing-masing karyawan tersebut. Pernyataan ini juga ditambahkan oleh Wang (2021) yang menyatakan bahwa perbedaan generasi akan mempengaruhi pemberian sistem penghargaan karyawan.

Simpulan

Secara umum tujuan penelitian adalah untuk membuktikan hubungan yang terjadi antara *reward system* yang terdiri dari *remuneration*, *cash incentives*, *supervisor support* dan *turnover intention*. Berdasarkan pembentukan hipotesis dan hasil pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka variabel *cash incentive* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Pernyataan tersebut menyatakan bahwa pemberian *reward system* dengan bentuk *cash incentive* bukanlah menjadi faktor penentu niat karyawan dari generasi milenial untuk berpindah. Sementara itu, variabel *remuneration* dan *supervisor support* merupakan variabel yang mempengaruhi *employee turnover intention*. Sesuai dengan temuan penelitian, terdapat hubungan yang cukup kuat antara pemberian *reward system* baik berupa *financial* dan *non-financial* terhadap niat karyawan untuk berpindah. Sehingga jika pemberian *reward system* nya efektif dan menarik bagi karyawan, maka keinginan karyawan untuk berpindah akan berkurang.

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah peneliti dapat menambah variabel lain yang dapat mendukung pengembangan penelitian ini, sehingga hubungan lain dapat terlihat. Hal ini dikarenakan variabel *reward system* yang dijadikan variabel penelitian saat ini adalah *remuneration*, *cash incentives* dan *supervisor support* saja. Eksplorasi informasi responden juga dapat diperluas dengan cara menambah jumlah responden atau memperkaya hasil penelitian dengan menggunakan metode wawancara atau *mix method* untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Saran bagi pelaku industri dari hasil penelitian ini agar dapat memperhatikan pola perubahan minat penerimaan *reward system* pada karyawan generasi milenial.

Referensi

- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, (1), 31-46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Atiq, M., & Bhatti, A. (2014). The impact of incentives on Employees turnover at Pakistan International Container Terminal Limited (“PICT”) with respect to the different age brackets. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 53-60. <https://doi.org/10.9790/487X-16155360>
- A'yunnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70.

- Badan Pusat Statistik. (2020). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. Jakarta Pusat: Badan Pusat Statistik.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 8th Edition. John Wiley & Sons.
- Buulolo, A., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Dukungan Supervisor, Komitmen Organisasional, Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 339-351.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Danish, R. Q., Shahid, F., Bano, S., Fawad Ali, H., & Afzal Humayon, A. (2019). Supervision support and turnover intension: Impact of employee's training in banking sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(1(s)), pp-121.
- Ekananta, A. (2021). *Certified of Organizational Development Associate*. One CHRP.
- Franco-Santos, M. & Gomez-Mejia, L. (2015). Reward Systems. In C.L. Cooper, D.E. Guest and D.J. Needle (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050102>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2018). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition. Prentice Hall.
- Iqbal, S., Tian, H., Akhtar, S., Ahmed, U., & Ankomah, F. (2020). Impacts of supervisor support on turnover intentions: Mediating role of job satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 6(3), 1-9.
- Kaur, B., Mohindru, P. D., & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). A study on turnover intention in fast food industry: Employees' fit to the organizational culture and the important of their commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), 9-42.
- Mendis, M. V. S. (2017). The impact of reward system on employee turnover intention: A study on logistics industry of Sri Lanka. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(9), 67-72.

- Purnadi, P. (2019). *Talent Management Certified Module*. Pungki Purnadi Associate.
- Rizwan, M., Umair, S. M., Bilal, H. M., Akhtar, M., & Bhatti, M. S. (2014). Determinants of customer intentions for online shopping: A Study from Pakistan. *Journal of Sociological Research*, 5(1), 248-272. <https://doi.org/10.5296/jsr.v5i1.6565>
- Romalla, S. (2019). *Bagaimana Cara Libertha Hutapea Mengelola Ribuan Karyawan Tokopedia?*. Gadjian. <https://www.gadjian.com/blog/2019/07/04/bagaimana-cara-libertha-hutapea-mengelola-ribuan-karyawan-tokopedia/>
- Saputra, D., Nurlina, N., & Hasan, L. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. *Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 53-66.
- Wang, H. (2021). *Certified of Organizational Development Associate*. One CHRP.