

PENGARUH GAJI, *WORK ITSELF* DAN PROMOSI TERHADAP INTENSI *TURNOVER* GENERASI Y DI PT XYZ BALARAJA-TANGERANG**Anderson Dan Chaerudin**Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
daniel.anderson1135@gmail.com; chaerudin@gmail.com

Abstract. This research aims to examine and find whether there is a dimensional influence of job satisfaction consisting of salary, work itself and promotion of generation Y on turnover intention in PT XYZ Balaraja Tangerang. All generation Y population in the company at the level of Staff up to the General Manager is 377 people, by using Slovin formula found a samples of 195 people. A cross-sectional surveys were conducted in data collection. The analytical method used is multiple linear regression. The results showed that the salary, work itself and promotion in generation Y simultaneously have a negative effect on turnover intention. The result of multiple linear regression analysis informed that promotion has a big influence on generation Y turnover intention, when compared with salary variable and the work itself. The greatest effect is shown in the giving of promotions. The result of inter-dimensional correlation showed that the most powerful dimension affecting the work itself is the dimension of responsibility for the work. While the dimension of the biggest salary to give effect is the dimension of distributed justice and have a negative influence on generation Y turnover intention in PT XYZ Balaraja Tangerang.

Keywords: Job Satisfaction, Salary, Work Itself, Promotion, Turnover Intention

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menemukan ada tidaknya pengaruh dimensi dari kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dan promosi terhadap intensi *turnover* generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang. Populasi seluruh generasi Y di perusahaan pada level Staf sampai dengan *General Manager* sebanyak 377 orang, dengan rumus Slovin ditemukan sampel sebanyak 195 orang. Pengambilan data penelitian dilakukan dengan kuesioner yaitu metode *cross-sectional*. Analisa data regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel gaji pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dan promosi secara simultan berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* generasi Y. Hasil analisis regresi linier berganda menginformasikan bahwa promosi berpengaruh besar terhadap intensi *turnover* generasi Y, apabila dibandingkan dengan variabel gaji dan pekerjaan itu sendiri (*work itself*). Pengaruh paling besar ditunjukkan pada pemberian promosi. Hasil kolerasi antar dimensi menunjukkan bahwa dimensi yang paling kuat memengaruhi pekerjaan itu sendiri (*work itself*) adalah dimensi tanggung jawab terhadap hasil kerja, sedangkan dimensi gaji yang paling besar memberikan pengaruh adalah dimensi keadilan distibutif dan memiliki pengaruh negatif terhadap intensi *turnover* generasi Y PT XYZ Balaraja Tangerang.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (Work Itself), Promosi, Intensi Turnover

PENDAHULUAN

Turnover rate generasi Y di PT XYZ masih jauh dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini menyebabkan tingginya investasi terhadap rekrutmen untuk mengganti posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan dan menyelenggarakan pelatihan. Bila hal ini terus-menerus terjadi akan sulit bagi PT XYZ untuk mengembangkan organisasi, seiring dengan meningkatnya jumlah produksi dan rencana ekspansi perusahaan di tahun mendatang. Pemasalahan turnover PT XYZ ini ditunjukkan dalam data sekunder yang didapat melalui Departemen Sumber Daya Manusia berdasarkan generasi dan angkatan kerja. Data tersebut ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. *Turnover Rate* PT XYZ Tahun 2017 Berdasarkan Generasi

<i>Turnover Rate</i>	Month						AVG	STD	GAP
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun			
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	0,12%	0,00%	0,04%	0,03%	0,01%
Gen X	0,36%	0,00%	0,35%	0,45%	0,23%	0,35%	0,29%	0,03%	0,26%
Gen Y	0,96%	0,24%	0,93%	0,45%	0,35%	0,69%	0,60%	0,03%	0,57%

Sumber: Departemen Sumber Daya Manusia PT XYZ (2017)

Dari data Tabel 1 di atas menunjukkan *turnover rate* selama semester I tahun 2017 bahwa generasi *baby boomer* memiliki rata-rata *turnover rate* sebesar 0,04% dari jumlah standar yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 0,03% sehingga menyebabkan terjadinya deviasi sebesar 0,01%. Generasi X memiliki rerata *turnover rate* sebesar 0,29% dari jumlah standar yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 0,03% sehingga menyebabkan terjadinya deviasi sebesar 0,26%. Generasi Y memiliki rerata *turnover rate* sebesar 0,60% dari jumlah standar yang ditetapkan perusahaan sebesar 0,03% sehingga menyebabkan terjadinya deviasi yang cukup besar terhadap generasi lainnya yakni sebesar 0,57%.

Masalah-masalah lainnya yang dihadapi saat ini oleh PT XYZ selain *turnover* adalah peralihan generasi angkatan kerja, mengingat PT XYZ adalah perusahaan yang cukup lama berdiri. Setiap generasi memiliki harapan, pengalaman, sejarah generasi, gaya hidup, nilai, dan demografi yang unik yang memengaruhi perilaku. Selanjutnya dalam pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di PT XYZ terdapat minimnya peluang karir bagi generasi Y. Jika generasi Y merasa terhambat dalam pengembangan karir, maka generasi Y tidak akan sungkan untuk melangkah lebih lanjut mencari pekerjaan yang ideal. Karakter lain generasi Y adalah *multitasking* (Schäffer, 2015). Faktor lain yang juga diamati oleh peneliti adalah kebebasan dalam mengelola pekerjaan. Dalam hal ini mengelola pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercipta.

Melihat fenomena di atas yang terjadi pada PT XYZ, peneliti melakukan penelitian awal (*preliminary research*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat intensi *turnover* pada generasi Y. Hasil survei tersebut dapat ditunjukkan dengan data sebagai berikut:

Tabel 2. Data Pra-Survei Keinginan Untuk Keluar dari Perusahaan (Intensi *Turnover*)

Alasan keinginan untuk keluar dari perusahaan	Jumlah	Persentase
Gaji (<i>salary</i>)	14	25%
Tidak puas dengan pekerjaan (<i>work itself</i>)	10	18%
Promosi jabatan (<i>job promotion</i>)	9	16%
Tidak didukung oleh rekan sekerja (<i>co-worker support</i>)	7	12%
Lokasi perusahaan (<i>geographical condition</i>)	5	9%
Budaya perusahaan yang tidak sesuai (<i>organizational culture – work environment</i>)	4	7%
Tidak dilibatkan dalam membantu pekerjaan teman sekerja (<i>altruism</i>)	3	5%
Tidak didukung oleh atasan (<i>leader support</i>)	3	5%
Status pekerjaan yang tidak sesuai (<i>work status</i>)	2	4%
Total	64	100%

Sumber: Colquit et al. (2011); Hasil Olahan Data (2017)

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 25 sampel kuesioner yang disebarakan untuk generasi Y mengenai alasan-alasan keinginan untuk meninggalkan perusahaan, didapatkan tiga faktor

utama yang yaitu gaji sebesar 25%, pekerjaan itu sendiri (*work itself*) sebesar 18%, serta promosi sebesar 16% sisanya adalah faktor-faktor lainnya seperti tidak didukung oleh rekan sekerja sebesar 12%, lokasi perusahaan sebesar 9%, budaya perusahaan yang tidak sesuai sebesar 7%, tidak dilibatkan membantu pekerjaan teman sekerja sebesar 5%, tidak didukung oleh atasan sebesar 5% dan status pekerjaan yang tidak sesuai sebesar 4%.

Berdasarkan dari hasil pra-survei yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pada intensi turnover pada generasi Y dipengaruhi tiga faktor utama yakni gaji, pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dan promosi. PT XYZ mempunyai karyawan yang masuk dalam kelompok generasi Y sebanyak 43%. Oleh karena itu penulis akan meneliti mengenai Pengaruh Gaji, *Work Itself* dan Promosi Terhadap Intensi *Turnover* Generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang.

KAJIAN TEORI

Keinginan Untuk Pindah (Intensi *Turnover*). Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Menurut Zeffane (1994) dalam Kristiana (2012) bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya. Intensi *turnover* merupakan kadar keinginan untuk keluar dari perusahaan, salah satu alasan yang menyebabkan timbulnya intensi *turnover* diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002) dalam Kristiana (2012). Intensi *turnover* juga didefinisikan sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi (Aydogdu dan Baris, 2011). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Intensi *turnover* dianggap sebagai persepsi karyawan untuk pergi dari organisasi yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan gaji, dan sebagainya. Hasil penelitian (April *et al.*, 2010).

Gaji. Gaji merupakan sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Gaji yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, inilah yang menjadi alasan mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaannya apabila masalah gaji (yang sesuai) ini dapat dipenuhi oleh perusahaan. Noe *et al.* (2008 : 374), mengatakan bahwa sangat penting untuk diingat bahwa karyawan sering kali melakukan evaluasi terhadap gaji yang diterima. Cara karyawan mengevaluasi gaji adalah dengan menganalisa keadilan antara pekerjaan yang dilakukan (*output*) dan gaji yang diterima (*input*) lalu membandingkan hal yang sama dengan orang lain. Gaji yang dinilai karyawan terlalu rendah dinilai sebagai faktor yang bisa menjadi penyebab terjadinya keluarnya karyawan dengan sendirinya. Pegawai yang telah merasa puas pada gaji yang diterimanya berakibat rendahnya keinginan pegawai untuk keluar dari perusahaan. Ketidakpuasan akan gaji, bisa menyebabkan pekerja itu meninggalkan perusahaan dan kemudian mencari perusahaan lain.

Menurut Robbins dan Judges (2012:108), perluasan teori keadilan tersebut untuk mengukur gaji adalah (1) keadilan distributif, keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi menekankan tentang jumlah dan pemberian penghargaan antara individu pada organisasi; (2) keadilan organisasional, karyawan menganggap adil organisasi ketika apa yang diterima dan cara yang dilakukan adalah adil; dan (3) keadilan prosedural, keadilan yang dirasakan oleh pekerja terhadap proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan (gaji).

Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*). Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan

menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dapat dilakukan pengukuran melalui pendekatan *critical psychological state* menurut Colquitt et al. (2011) yang membagi dalam 3 keadaan psikologis yaitu (1) keberartian bekerja (*meaningfulness of work*), yaitu keberartian pekerjaan mencerminkan dimana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan dalam sistem filosofi dan keyakinan karyawan; (2) tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan (*responsibility for outcomes*), yaitu tanggung jawab terhadap hasil, menangkap tingkatan dimana karyawan merasa sebagai pendorong utama kualitas dari pekerjaan; dan (3) pengetahuan tentang hasil pekerjaan (*knowledge of result*), yaitu pengetahuan tentang hasil mencerminkan tingkatan terhadap karyawan untuk mengetahui seberapa baik dan buruknya pekerjaan yang dilakukan.

Promosi. Menurut hasil penelitian Sastrohadiwiryo (2005) dalam Ayu (2014) promosi jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji walau tidak selalu demikian. Komponen dari promosi jabatan menurut Simamora (2010:587) adalah sebagai berikut (1) kesempatan promosi, promosi jabatan di perusahaan harus memperhatikan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan oleh manajemen; (2) pemberian promosi, promosi jabatan di perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dengan turut mempertimbangkan kreativitas karyawan dalam bekerja, (3) keadilan, perusahaan harus melaksanakan promosi jabatan secara adil dengan memperhatikan kompetensi karyawan dan mempertimbangkan kinerja karyawan; dan (4) prosedur, promosi jabatan di perusahaan harus memiliki prosedur pelaksanaan yang baku dan dilakukan sesuai dengan prosedur.

Manfaat dan dampak yang diharapkan dari promosi jabatan menurut Sastrohadiwiryo (2005) dalam Ayu (2014) antara lain (1) meningkatkan moral kerja; (2) meningkatkan disiplin kerja; (3) terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan; dan (4) meningkatkan produktivitas kerja. Promosi jabatan bagi setiap karyawan perusahaan mempunyai arti yang sangat penting, karena dengan promosi jabatan berarti kestabilan perusahaan dan moral pegawai akan lebih terjaga dan terjamin sehingga tingkat intensi turnover dapat diminimalisasi.

Generasi Y. Generasi Y atau Gen Y dapat disebut sebagai generasi milenium (Schäffer, 2012) adalah generasi yang baru lulus dari perguruan tinggi dan baru memasuki angkatan kerja sebagai kelompok yang besar dan berpengaruh. Saat ini banyak organisasi memperhatikan akan kebutuhan untuk merekrut dan mempertahankan angkatan kerja Gen Y yang memiliki beragam bakat. Hasil penelitian Miller et al., (2013) Gen Y adalah gelombang pertama dari generasi digital yang lahir dari dunia teknologi. Gen Y memiliki kualifikasi yang tinggi dalam hal pengetahuan digital, oleh karena itu Gen Y sangat mudah untuk menggunakan alat atau perangkat baru dalam dunia IT. Karakteristik utama dari Gen Y adalah sangat mudah menerima perubahan, berprinsip hidup hari ini tidak melihat masa lalu, tidak suka merencanakan untuk waktu yang lama dan menikmati dunianya sendiri.

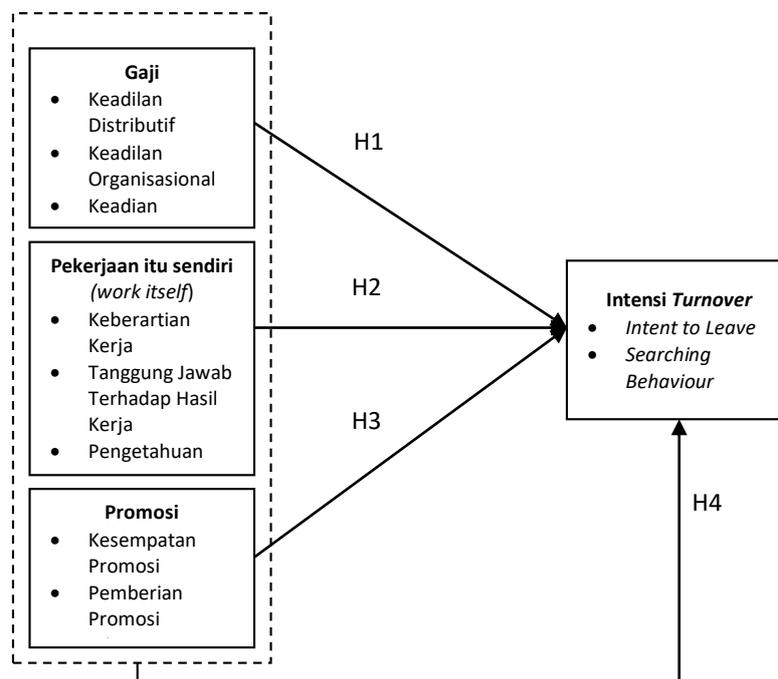
Gen Y memiliki lingkaran teman yang bersifat virtual, dengan memelihara hubungan pertemanan di situs sosial. Gen Y menerima perbedaan budaya dan sangat suka menjalani kehidupan yang cepat, hasil penelitian Krishnan et al., (2012). Bagi Gen Y, konsep kesuksesan, karir dan uang menjadi prioritas utama, karena hal tersebut merupakan satu-satunya yang dapat memenangkan persaingan di masyarakat konsumerisme. Hasil penelitian Tari, (2010).

Penelitian terdahulu. Anggraini M.D. (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada PT Bank Pundi Indonesia). Penelitian ini untuk mengetahui dimensi dari kepuasan kerja yakni kepuasan gaji, pekerjaan itu sendiri dan promosi berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer di kumpulkan menggunakan kuesioner untuk mendapatkan berbagai data

dan informasi. Teknik penentuan sampel yang di gunakan adalah *simple random simpling*. Deskriptif dan statistik menggunakan regresi linear berganda dan hasil penelitian telah membuktikan bahwa Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), Gaji dan, Peningkatan karir memiliki pengaruh besar terhadap *turnover intention*

Nadeeshai, P. G. C. (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention of Production Workers of Selected Organizations in Solid Tire Manufacturing Industry in Sri Lanka*. Penelitian ini untuk mengetahui hubungan dimensi-dimensi dari kepuasan kerja yang memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* Teknik analisi menggunakan analisis deskriptif, dan korelasi analisis menggunakan regresi linear. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara Gaji, Promosi dan Pekerjaan itu sendiri pada *turnover intention* dari pekerja di bagian produksi industri ban di Sri Lanka.

Model Penelitian. Berdasarkan pemaparan kajian teori tersebut maka berikut merupakan model penelitian yang dapat dibentuk untuk penelitian ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah:

- H1 : Gaji berpengaruh negatif terhadap Intensi *Turnover* Generasi Y pada PT XYZ.
- H2 : Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) berpengaruh negatif terhadap Intensi *Turnover* Generasi Y pada PT XYZ.
- H3 : Promosi berpengaruh negatif terhadap Intensi *Turnover* Generasi Y pada PT XYZ.
- H4 : Gaji, Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*), dan Promosi secara simultan berpengaruh negatif terhadap Intensi *Turnover* Generasi Y pada PT XYZ.

METODE

Jenis/Desain Penelitian. Desain penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif deskriptif dimana studi kausalitas menggunakan pendekatan teknik regresi merupakan penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, disamping mengukur kekuatan hubungannya (Kuncoro, 2013: 181). Sementara itu, jenis penelitian ini bersifat *cross-sectional* yaitu suatu jenis penelitian yang melakukan pengumpulan

informasi/kuesioner hanya satu kali dalam satu waktu tertentu kepada sampel (Malhotra dan Birks, 2012).

Definisi Operasional, Definisi Konseptual dan Pengukuran Variabel. Definisi operasional menjelaskan suatu konsep yang membuat suatu variabel terukur melalui dimensi sifatnya, aspek tertentu, atau atribut yang menempel pada sebuah konsep tersebut (Sekaran dan Bougie, 2016). Sementara itu, variabel merupakan segala sesuatu yang menjadi objek pengamatan dalam penelitian yang merupakan suatu konsep yang mempunyai variasi nilai yang dapat diidentifikasi melalui kerangka dan model penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas (*independent variable*). Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*work itself*), dan Promosi, dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yakni Intensi *Turnover*.

Tabel 3. Konstruksi Variabel, Dimensi dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan
Gaji (Robbins & Judges 2012) dalam Pranata 2013	Cara mengevaluasi karyawan dengan menganalisa keadilan antara pekerjaan yang dilakukan (<i>output</i>) dan yang diterima (<i>input</i>) (Robbins & Judges 2012)	Keadilan distributif	1. Gaji mempertimbangkan pengalaman yang menunjang pekerjaan	P1
			2. Gaji yang diterima karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	P2
			3. Gaji yang diterima karyawan sesuai dengan pendidikan yang dimiliki dan keterampilan yang didapat dari pelatihan	P3
			4. Gaji yang diterima sesuai dengan upaya yang diberikan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan	P4
		Keadilan organisasional	1. Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja	P5
			2. Setiap pekerja memperoleh gaji yang sesuai dengan pekerjaan masing-masing	P6
			3. Gaji yang diberikan berdasarkan kinerja karyawan	P7
		Keadilan prosedural	1. Gaji yang diberikan diputuskan oleh perusahaan secara etis	P8
			2. Gaji yang diberikan dinilai adil oleh karyawan	P9
			3. Perusahaan memiliki prosedur yang jelas dalam pembayaran gaji	P10
Pekerjaan Itu Sendiri (<i>work itself</i>) (Colquitt et al 2011) dalam Aggraini (2016)	Sumber utama kepuasan, tugas yang menarik, kesempatan belajar, menerima tanggung jawab dan kemajuan karyawan (Colquitt et al. 2011)	Keberartian kerja	1. Suatu kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan baik dan benar	P11
			2. Keberhasilan pekerjaan yang dilakukan berdampak besar bagi perusahaan	P12
			3. Memiliki kemampuan yang dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan	P13

Tabel 3.1 (Lanjutan) Konstruksi Variabel, Dimensi dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Nomor Pertany aan	
Promosi (Simamora 2010) dalam Aggraini (2016)	Perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi (Simamora 2010)	Tanggung jawab terhadap hasil kerja	1. Merupakan sosok yang mau bertanggung jawabkan hasil pekerjaan	P14	
			2. Merupakan sosok yang mau mengambil risiko	P15	
			3. Melaksanakan tugas dengan baik sehingga jarang sekali terjadi kesalahan/kegagalan	P16	
		Pengetahuan hasil kerja	1. Hasil kerja yang berkualitas	P17	
			2. Senang bila pekerjaan terselesaikan dengan baik	P18	
			3. Setiap ada perkembangan teknologi terkait pekerjaan, selalu menyesuaikan diri dengan mengikuti pelatihan	P19	
			4. Keahlian dapat dimanfaatkan menuntaskan penyelesaian pekerjaan	P20	
			Kesempatan promosi	1. Kesempatan promosi tersedia di perusahaan	P21
				2. Perusahaan memberikan kesempatan promosi yang adil	P22
				3. Promosi atau kenaikan jabatan dilaksanakan secara objektif	P23
Pemberian promosi	4. Promosi dengan kriteria yang jelas	P24			
	1. Perusahaan memberikan jenjang karir yang jelas	P25			
	2. Perusahaan memberikan kesempatan untuk maju	P26			
	3. Promosi untuk kenaikan jabatan dilaksanakan secara objektif	P27			
Jabatan yang cukup	1. Perusahaan telah memberikan jabatan yang sesuai bagi karyawan yang mempunyai prestasi	P28			
	2. Jabatan yang diberikan perusahaan ke karyawan sesuai dengan kinerjanya	P29			
	3. Kebijakan promosi untuk kenaikan jabatan dilaksanakan dengan adil	P30			
Intensi <i>Turnover</i> (Bought & Frame 2004 dalam Dewanti (2014)	Indikator keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaannya (Bought & Fame 2004)	<i>Intent to leave</i>	1. Ingin sekali meninggalkan perusahaan tempat bekerja sekarang ini	P31	
			2. Merencanakan untuk meninggalkan perusahaan sekarang ini secepatnya	P32	
			3. Berencana untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerja dan pindah ke kota lain	P33	
			4. Merencanakan untuk tetap berada diperusahaan tempat bekerja selama mungkin	P34	
			5. Bukan dalam kebetulan bila secara sukarela akan meninggalkan perusahaan tempat bekerja saat ini	P35	

Tabel 3.2 (Lanjutan) Konstruksi Variabel, Dimensi dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan
		<i>Searching behaviour</i>	1. Sering mencari-cari informasi tentang kesempatan kerja di perusahaan lain	P36
			2. Masih banyak kesempatan jika mencari kerja di perusahaan lain	P37
			3. Hampir selalu mengikuti informasi perkembangan kesempatan kerja yang ada di perusahaan lain	P38
			4. Dalam jangka waktu kurang dari satu tahun ke depan ada keinginan sudah bekerja di tempat lain	P39
			5. Terdaftar dalam situs lowongan pekerjaan	P40

Sumber: Konstruksi Variabel, Dimensi dan Indikator diadaptasi dari Pranata (2013), Anggraini (2016) dan Dewanti (2014)

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan generasi Y pada PT XYZ yang berjumlah 377 orang. Metode sampel yang digunakan adalah sampel probabilitas (probability sampling) yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Jenis Data dan Cara Perolehan Data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari penyebaran kuesioner secara langsung kepada karyawan khususnya generasi Y di PT XYZ dimana hasil dari data tersebut dikumpulkan dan diolah sendiri oleh penulis. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari studi pustaka melalui berbagai jurnal, artikel majalah sumber daya manusia, maupun artikel yang diambil dari internet untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Data penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber pengambilan data yang dilakukan dengan membagikan kuesioner secara langsung kepada responden, dalam hal ini karyawan generasi Y PT XYZ yang terpilih menjadi sampel. Teknik penyebaran kuesioner yang dilakukan adalah *personally administered questionnaires*.

Teknik Analisis Data. Data-data yang telah dikumpulkan diolah oleh penulis untuk mendapatkan simpulan yang merupakan landasan penting untuk memecahkan fenomena yang terjadi, adapun proses olah data ini menggunakan beberapa teknik analisa data.

Analisis Deskriptif. Penelitian ini menggunakan analisa deskriptif, dimana penelitian ini menerangkan akan pemecahan masalah terhadap sesuatu yang terjadi.

Uji Validitas. Uji validitas instrumen yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan uji validitas konstruk dari sebuah instrumen yang ditentukan dengan jalan mengkorelasikan antara skor masing-masing *item* dengan total skor masing-masing *item*. Jika r-hitung lebih besar dari r-tabel pada taraf kepercayaan tertentu, berarti instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas. Taraf kepercayaan yang digunakan dalam uji validitas *item* pada penelitian ini adalah 95% dengan jumlah responden (N). *Item* yang memiliki nilai r-hitung > r-tabel dinyatakan *valid*.

Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach alpha* diukur berdasarkan skala Cronbach alpha 0 sampai 1.

Uji Normalitas. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Kolmogorov dan Smirnov. Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk *Z-Score* dan diasumsikan normal.

Uji Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas, salah satunya adalah dengan menggunakan grafik plot antara nilai terikat dan residualnya. Heteroskedastisitas untuk menunjukkan nilai varians (Y-Y) antar nilai Y tidak konstan atau sama dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Pemeriksaan terhadap gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola diagram pancar.

Uji Multikolinearitas. Pengujian Multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara dengan cara menghitung VIF (*Variance Inflationary Factor*) dan Tol (*Tolerance*). Jika nilai VIF di atas 10 dan Tol di bawah 0,10 maka berarti terjadi Multikolinieritas.

Analisis Regresi Berganda. Analisis ini berusaha melihat besarnya pengaruh dua variabel bebas terhadap suatu variabel terikatnya. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien regresi berganda.

Koefisien Determinasi (R Square). Nilai R^2 berada pada interval $0 \leq R^2 \leq 1$. Secara logika, makin baik estimasi model dalam menggambarkan data, makin dekat dengan nilai R^2 ke nilai 1 (satu) sehingga semakin besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji F-Simultan. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan ialah 0,05. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen. Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Uji t-Parsial. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikan kurang dari derajat kepercayaan maka dapat diterima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

Analisis Korelasi Antar Dimensi. Untuk mengetahui hubungan dimensi dari variabel bebas dengan variabel terikat diperlukan matrik korelasi dimensi antara variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan dimensi keadilan distributif sebesar 4,17 artinya keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi menekankan tentang jumlah dan pemberian penghargaan antara individu pada organisasi melalui pengalaman, pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Dimensi keadilan prosedural memiliki nilai yang sama dengan rerata dimensi lainnya yakni 4,15 ini dikarenakan karyawan rerata merasakan adanya keadilan dalam pemberian gaji/imbalance yang diputuskan oleh manajemen berdasarkan kinerja karyawan. Dimensi keadilan organisasional memiliki nilai dibawah rerata dan lebih rendah dari dimensi lainnya yaitu 4,13 artinya karyawan masih mengharapkan adanya *improvement* dari beban kerja dan kinerja menganggap adil organisasi ketika apa yang diterima dan cara yang dilakukan

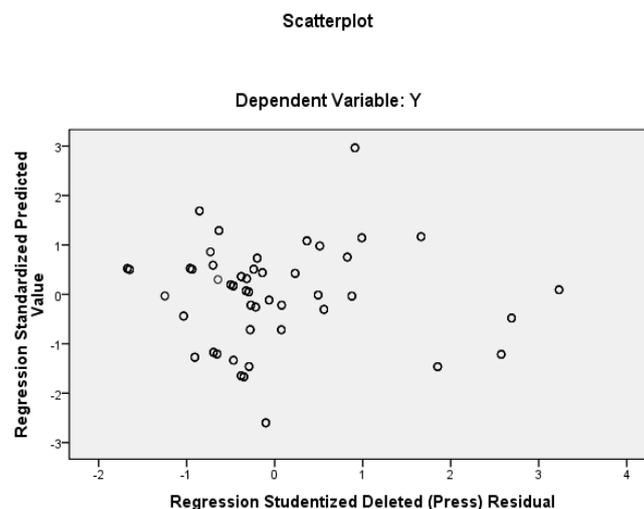
adalah adil. Skor tertinggi terdapat pada dimensi keberartian kerja. Dimensi ini menjelaskan bahwa keberartian pekerjaan mencerminkan dimana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan karena nilainya akan berdampak besar bagi perusahaan. Variabel promosi bernilai sebesar 82,44% dengan nilai rerata tertinggi ditunjukkan pada dimensi kesempatan promosi. Artinya, karyawan lebih cenderung membutuhkan kesempatan untuk promosi bagi peningkatan karirnya. Dengan adanya kesempatan peningkatan karir karyawan maka para karyawan masih punya harapan untuk terus tetap bertahan dan bekerja di PT XYZ. Variabel intensi *turnover* menunjukkan rerata nilai sebesar 41,29% dengan nilai rerata tertinggi terdapat pada dimensi *intent to leave*. Tingginya nilai rerata pada dimensi *intent to leave* mengindikasikan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan tinggi.

Uji Validitas. Hasil pengujian validitas dinyatakan validitas dari hubungan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu Gaji (X1), Pekerjaan itu Sendiri (*work itself*) (X2), Promosi (X3) dan Intensi *Turnover* (Y) adalah *valid*.

Uji Reliabilitas. Hasil pengujian validitas dinyatakan validitas dari hubungan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu Gaji (X1), Pekerjaan itu Sendiri (*work itself*) (X2), Promosi (X3) dan Intensi *Turnover* (Y) adalah *Reliable*.

Uji Normalitas. Hasil uji normalitas menggunakan metode One-Simple Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh dari nilai probabilitas atau signifikansi 0,235 dan berarti nilai sig lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data pada penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji Heteroskedasititas. Pola sebaran Tidak terlihat jelas, dengan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y



Gambar 2. Pola sebaran hasil uji heteroskedasititas

Sumber: Hasil Olahan Data (2017)

Uji Multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas terlihat nilai VIF dari variabel gaji terhadap variabel intensi turnover adalah sebesar 2,500, variabel pekerjaan itu sendiri (*work itself*) terhadap variabel intensi turnover sebesar 3,327 dan variabel promosi terhadap intensi turnover sebesar 2,778. Nilai VIF dari semua variabel independen adalah <10 , terjadinya multikolinearitas apabila nilai VIF-nya > 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas, jadi tidak terjadi hubungan korelasi antar variabel independen.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaji	0.400	2.500
Pekerjaan Itu Sendiri (<i>Work Itself</i>)	0.301	3.327
Promosi	0.360	2.778

Sumber: Hasil Olahan Data (2017)

Analisis Regresi Berganda. Hasil regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Hasil Pengujian Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi Terhadap Intensi *Turnover* di PT. XYZ

Variable	Koef.	t	F	Sig.
(Constant)	6.8067	24.925		0.000
Gaji	-0.412	-4.931		0.000
Pekerjaan Itu Sendiri (<i>Work Itself</i>)	-0.244	-3.009		0.003
Promosi	-0.500	-4.826		0.000
F			125.66	0.000 ^a
R Square				0.664

Sumber: Hasil Olahan Data (2017)

Hasil regresi linear berganda **pada persamaan regresinya yaitu:**

$$Y = 6,80668 - 0,412 X_1 - 0,244 X_2 - 0,500 X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut; (1) Konstanta (a) = 6,80668 artinya jika Gaji (X_1), Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) (X_2) dan Promosi (X_3) nilainya nol maka nilai Intensi *Turnover* (Y) adalah 6,80668; (2) Koefisien (X_1) = -0,412 artinya apabila variabel gaji meningkat maka Intensi *Turnover* (Y) akan berkurang. Nilai signifikansi koefisien ini 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh terhadap gaji signifikan pada $\alpha = 5\%$; (3) Koefisien (X_2) = -0,244 artinya apabila variabel pekerjaan itu sendiri (*work itself*) meningkat maka Intensi *Turnover* (Y) akan berkurang. Nilai signifikansi koefisien ini 0,003. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh pekerjaan itu sendiri (*work itself*) signifikan pada $\alpha = 5\%$; (4) Koefisien (X_3) = -0,500 artinya apabila variabel promosi meningkat maka variabel Intensi *Turnover* (Y) berkurang. Nilai signifikansi koefisien ini 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh promosi signifikan pada $\alpha = 5\%$.

Koefisien Determinasi (R Square). Hasil koefisien determinasi atau R Square (R^2) sebesar 0,664 atau 66,4%. Hal ini berarti terjadi hubungan yang erat antara variabel dependen dan independen karena nilai mendekati 1 dan menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi) terhadap variabel dependen Intensi *Turnover* (Y) sebesar 66,4%, dan sisanya 33,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Uji F-Simultan. Nilai signifikansi atau probabilitas 0,000^a atau $< 0,05$ maka model regresi dapat dinyatakan bahwa secara simultan variabel Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Intensi *Turnover*.

Uji t-Parsial. Nilai signifikan dari variabel Gaji 0,000 atau $< 0,05$, maka dapat dinyatakan secara parsial variabel Gaji berpengaruh signifikan terhadap Intensi *Turnover*. Nilai signifikan dari variabel Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) adalah 0,003 atau $< 0,05$, maka dapat dinyatakan secara parsial variabel Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) berpengaruh signifikan terhadap Intensi *Turnover*. Nilai signifikan dari variabel Promosi adalah 0,000 atau $< 0,05$,

maka dapat dinyatakan secara parsial variabel Promosi berpengaruh signifikan terhadap Intensi Turnover.

Analisis Korelasi Antar Dimensi. Hasil analisis korelasi yang dibuat diperoleh hasil sesuai dengan tabel 6 adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Penelitian

Variabel <i>Independent</i> (X)		Intensi <i>Turnover</i> (Y)	
		<i>Intent to leave</i> (Y1)	<i>Searching behavior</i> (Y2)
Gaji (X1)	Keadilan distributif	-0,633	-0,764
	Keadilan organisasional	-0,591	-0,744
	Keadilan prosedural	-0,294	-0,569
Pekerjaan Itu Sendiri (<i>Work Itself</i>) (X2)	Keberartian kerja	-0,511	-0,410
	Tanggung jawab terhadap hasil kerja	-0,723	-0,316
	Pengetahuan hasil kerja	-0,649	-0,786
Promosi (X3)	Kesempatan promosi	-0,523	-0,383
	Pemberian promosi	-0,604	-0,683
	Jabatan yang cukup	-0,488	-0,590

Sumber: Hasil Olahan Data (2017)

Dari hasil tersebut diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut : (1) Hasil analisa korelasi antar dimensi, dapat dilihat untuk variabel Gaji (X1), dua dimensi memiliki nilai korelasi yang kuat terhadap dimensi Searching Behaviour pada variabel Intensi Turnover, yaitu berturut-turut sebesar -0,764 ; -0,744 atau secara persentase sebesar 76,4%; 74,4%. Nilai ini masuk dalam kategori kuat; (2) Hasil analisa korelasi antar dimensi untuk variabel Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) (X2), dimensi tanggung jawab terhadap hasil kerja yang diberikan perusahaan memiliki nilai korelasi yang kuat terhadap dimensi Intent to Leave yaitu sebesar -0,723 atau secara persentase sebesar 72,3% dan dimensi pengetahuan hasil kerja terhadap searching behavior yaitu sebesar -0,786 atau secara persentase 78,6%. Nilai ini masuk dalam kategori kuat. (3) Hasil analisa korelasi antar dimensi untuk variabel Promosi (X3), dimensi pemberian promosi memiliki nilai korelasi yang kuat terhadap dimensi Intent to Leave dan Searching Behaviour yaitu sebesar -0,604 dan -0,683 atau secara persentase sebesar 60,4% dan 68,3%. Nilai ini masuk dalam kategori kuat; (4) Hasil analisa korelasi antar dimensi variabel, Gaji (X1) mempunyai korelasi yang kuat dengan dimensi Searching Behaviour pada variabel Intensi Turnover dengan nilai -0,782 atau 78,2%. Sementara variabel Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) (X2) pada penelitian ini hubungannya kuat terhadap kedua dimensi pada variabel Intensi Turnover sebesar -0,757 dan -0.600 sementara variabel Promosi (X3) mempunyai hubungan yang kuat dengan kedua dimensi pada variabel Intensi Turnover sebesar -0,682 dan -0,686.

Analisa Hasil Penelitian

Pengaruh Gaji Terhadap Intensi Turnover. nilai t-hitung variabel Gaji terhadap Intensi Turnover lebih besar daripada t-tabel sementara nilai sig. lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa pada penelitian ini menunjukkan secara parsial gaji berpengaruh signifikan terhadap Intensi Turnover. Gaji diukur tidak hanya berdasarkan berapa besar gaji yang diterima tetapi juga dilihat dari sistem penggajian itu sendiri, gaji dapat diformulasikan juga berdasarkan pengalaman dan pendidikan karyawan dan pemberian reward lainnya karena jika sistem distribusi penggajian dan reward yang dirasa tidak adil dan sesuai dengan apa yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan terhadap gaji. Pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap gaji menimbulkan keinginan karyawan di PT XYZ untuk mengundurkan diri.

Pengaruh Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*) Terhadap Intensi Turnover. Dari penelitian yang telah dilakukan pada Tabel 5.10. menunjukkan bahwa pekerjaan itu sendiri (*work itself*)

mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi *Turnover*. Hal ini dapat dilihat juga dari hasil korelasi antar dimensi yang menempatkan dimensi keberartian kerja, tanggung jawab terhadap hasil kerja dan pengetahuan tentang hasil kerja dari variabel Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*), mempunyai korelasi yang kuat terhadap dimensi *Searching Behavior* pada variabel Intensi *Turnover* yaitu lebih besar dari 0,723. Karyawan sebagai manusia pada umumnya membutuhkan apresiasi terhadap apa yang telah dilakukan sehingga jika dia tidak merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan maka karyawan akan cenderung berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan. Penghargaan dari atasan tidak selalu harus berupa materi atau *reward* tetapi dapat juga dengan cara memberikan pujian atas hasil kinerjanya sehingga karyawan akan senantiasa merasa dihargai. Dimensi pekerjaan itu sendiri (*work itself*) disamping penghargaan terhadap hasil kerja, karyawan juga membutuhkan pengembangan diri dengan mengikuti pelatihan yang dapat menunjang peningkatan kompetensi dan wawasan karyawan. Jadi untuk menurunkan intensi *turnover* karyawan PT XYZ dapat dilakukan dengan cara memberikan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan serta memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dari karyawan dan harapan kedepannya adalah mampu memperkecil kesalahan yang terjadi.

Pengaruh Promosi Terhadap Intensi *Turnover*. Promosi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi *Turnover*. Hal ini juga terlihat pada hasil korelasi antara dimensi pemberian promosi pada variabel kepuasan terhadap karir dengan dimensi Intent To Leave dan *Searching Behavior* dari variabel Intensi *Turnover* dengan nilainya ≥ 0.6 termasuk kategori kuat. Hal ini dapat diartikan bahwa pemberian promosi pada karyawan khususnya PT XYZ sangat membantu untuk menurunkan tingkat intensi *turnover* khususnya bagi para Gen Y yang ada di perusahaan. Setiap karyawan akan selalu menginginkan adanya pengembangan karir di tempat kerjanya dengan demikian karyawan merasa ada harapan akan adanya peningkatan karir. Dari hasil analisa ini sebaiknya dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen PT XYZ untuk memperhatikan kepuasan karyawan terhadap promosi karyawan agar menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

Pengaruh Gaji, Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi terhadap Intensi *Turnover*. uji F pada penelitian ini dinyatakan bahwa secara simultan variabel Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Intensi *Turnover*. Seluruh variabel Gaji, Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap Intensi *Turnover*. Hal ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Salleh et al. (2012) yang menyatakan bahwa semua aspek kepuasan kerja yang meliputi promosi, pekerjaan itu sendiri (*work itself*), serta supervisi kecuali rekan kerja terbukti berpengaruh negatif pada intensi *turnover*. Terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan niat berpindah pekerja (intensitas *turnover*) pada bagian produksi di industri manufaktur ban padat di Sri Lanka. Dimensi kepuasan kerja seperti pekerjaan itu sendiri (*work itself*), gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja berdampak negatif terhadap niat ingin keluar dari perusahaan. Dimensi kepuasan kerja yang negatif akan berdampak buruk terhadap niat berpindah yang besar para karyawannya (Nadeeshai, 2016).

PENUTUP

Kesimpulan. Simpulan yang dapat diambil atas penelitian mengenai pengaruh dari variabel Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*), dan Promosi terhadap Intensi *Turnover* generasi Y yang dilaksanakan pada PT XYZ Balaraja Tangerang adalah sebagai berikut: (1) Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi *Turnover* generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang; (2) Pekerjaan Itu Sendiri berpengaruh dan signifikan terhadap Intensi *Turnover* generasi Y di PT XYZ Balaraja; (3) Promosi berpengaruh dan signifikan terhadap Intensi *Turnover* generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang; dan (4) Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri dan

Promosi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap Intensi *Turnover* generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang.

Saran. Saran yang diberikan oleh penulis berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dalam penelitian ini terkait dengan dampak yang ditimbulkan dari variabel Gaji, Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*) dan Promosi terhadap generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang diantaranya adalah sebagai berikut: (1) PT XYZ senantiasa peduli terhadap masalah gaji, hal itu akan berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* dimana tingkat intensi *turnover* akan menurun; (2) PT XYZ terus meningkatkan dan memberikan kepercayaan terhadap generasi Y atas pekerjaan yang disukai dan hal itu akan berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* dimana tingkat intensi *turnover* akan menurun; (3) PT XYZ terus memperluas kesempatan peningkatan karir karyawan sehingga para karyawan masih punya harapan untuk terus tetap bertahan; dan (4) PT XYZ memberi perhatian pada pemberian gaji, pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dan pengembangan karir sehingga akan berdampak terhadap menurunnya tingkat intensi *turnover* generasi Y.

Saran untuk penelitian selanjutnya terkait dengan intensi *turnover* di PT XYZ Balaraja Tangerang yaitu: (1) memperluas populasi dengan melakukan pengukuran untuk non-staf dikarenakan banyaknya karyawan didominasi oleh level non-staf sehingga secara keseluruhan pengembangan organisasi dapat tepat guna dilaksanakan di seluruh tingkat yang ada di PT XYZ; (2) mengembangkan kuesioner untuk memperdalam dan memperluas indentifikasi dari setiap dimensi sehingga permasalahan akan dapat diselesaikan secara tepat sasaran; (3) apabila memungkinkan, dapat dilakukan FGD (*Focus Group Discussion*) untuk membedah lebih tajam terhadap permasalahan dan hasilnya akan lebih tepat dengan para responden; dan (4) memperbanyak kembali referensi-referensi penelitian sebagai dasar pemahaman.

DAFTAR RUJUKAN

- Anggraini, M. D. (2016). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada PT Bank Pundi Indonesia)". *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- April, K., Peters, K., Locke, K., dan Mlambo, C. (2010). "Ethics and leadership: Enablers and stumbling blocks". *Journal of Public Affairs*, Vol.10 No.3, pp. 152-157.
- Aydogdu, S. dan Asikgil, B. (2011). "An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention". *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1 No. 3, pp.43-53.
- Ayu, R.S. (2014). "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Promosi Jabatan, Lingkungan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya terhadap Retensi Karyawan Kajian Pada Region III PT Permata Bank Tbk". *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Mercu Buana. Jakarta
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J. (2011). "*Organizational Behavior*, McGraw Hill. New York.
- Departemen Sumber Daya Manusia PT XYZ, Training Center. (2017). *Induction Training for New Employee*. Tangerang.
- Dewanti, R.N. (2014). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional serta Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention* di PT.MMK ". *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Handaru, W. A. dan Muna, N. (2012). "Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi *Turnover* Pada Divisi Jamsostek". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-19.
- Ichwan, M. (2014). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan RS Umum Bunda Jakarta". *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Mercu Buana. Jakarta.

- Karavandar, G. (2014). "Organizational Career Growth and Turnover Intention: An Application in Audit Firms in Turkey". *International Business Research*, Vol. 7 No. 9, pp. 67-76.
- Khan A.H, Muhammad Aleem. (2014). "Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan", *Journal of International Studies*, Vol. 7 No .14, pp. 122-132.
- Krishnan, S. K., Bopaiah, S., Bajaj, D., dan Prasad R. (2013). "Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience". *NHRD Journal*, Vol. 10, pp. 85-93.
- Kristiana, Y. (2012). "Pengaruh Anteseden Sosialisasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Hidup Dan Intensi Turnover Pada Hotel XYZ". *Hospitour*, Vol. III No.1, pp. 43-68.
- Kuncoro, Mudrajad. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta
- Lu, Y., Hu, X-M, Huang, X-L, Zhuang, X-D, Guo, P., Feng, L-F, Hu, W., Chen, L., Zou, H., dan Hao, Y-T. (2017). "The Relationship between Job Satisfaction, Work Stress, Work-Family Conflict, and Turnover Intention among Physicians in Guangdong, China: A Cross-Sectional Study". *BMJ Open* Vol. 7 No. 5, pp. 1-13.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw Hill. New York
- Malhotra, N. K dan Birks, D. F. 2012. *Marketing Research: An Applied Approach..* FT Press. New Jersey
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Rosda. Bandung
- McShane, S. dan Von Glinow, M. A. (2014). *Organizational Behavior*, 7th ed.. McGraw Hill. New York
- Miller, M., Hodge, K., Brandt, A. dan Schneider, E. (2013). "The young and the restless: Gen Y'ers in the workplace: are you prepared?". *FDCC Quarterly*, Vol.63 No.3, pp 226-250.
- Nadeeshai, P. G. C. (2016). "Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention of Production Workers of Selected Organizations in Solid Tyre Manufacturing Industry in Sri Lanka". *Ist Proceeding of Poster Session*, Vol. 1, No. 1, pp. 27-29.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. dan Wright, P. M. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill. New York.
- Tari, A. 2010. *Y generation*. Jaffa Kiado. Budapest
- Pranata, C. dan Sutanto, E. M. (2013). "Pengaruh Kepuasan akan Gaji, Target Penjualan Terhadap *Voluntay Turnover* Karyawan King Koil Surabaya, Dengan Usia sebagai Variabel Moderator". *Agora*, Vol. 1 No. 3, pp. 1-10.
- Robbins, S. P. dan Judge T. A. (2012). *Organizational Behavior*, 15th ed. Pearson. New Jersey
- Salleh, R., Nair, M. S., dan Harun, Haryanni, H. (2012). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia". *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 6 No. 12, pp. 3429-3436.
- Sari N.R., Hakam M.S., dan Susilo H. (2015). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Study Pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim Malang". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 27 No. 1.
- Schäffer, B. 2015. *A New Titans*. Book Kiadó. Hungary
- Sekaran, U. dan Bougie, R. 2016. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. John Wiley & Sons. New Jersey
- Shah, N. H. dan Jumani, N. B. (2015). "Relationship of Job Satisfaction and Turnover Intention of Private Secondary School Teachers". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6 No. 4, pp. 313-323.
- Simamora, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singh, P. dan Loncar, N. (2010). "Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent". *Relations Industrielles*, Vol.3 No.1, pp. 470.
- Valentine, S., Lynn Godkin, Gary M. Fleishman, Roland Kidwell. (2011). "Coorporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention; The Impact of Work Context on Work Response" *Journal of Business Ethic*. Vol. 98, pp. 353-372.

- Widiastuty, F. (2012). “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar Karyawan Departemen Telemarketing PT Asuransi Jiwa XYZ Depok”. *Skripsi*. Universitas Indonesia. Depok
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta