*REWARD SYSTEM* DAN *TURNOVER INTENTION* BAGI KARYAWAN MILENIAL

Author:

Daniel J I Kairupan, S.AB., MBA

(STIE YKPN Yogyakarta)

Dheni Indra Kusuma, S.E., M.Si, Ak.

(STIE YKPN Yogyakarta)

Ringkasan

Sebagai aset perusahaan yang paling berharga dan memegang peranan penting bagi kesinambungan dan kelangsungan hidup perusahaan, manajemen wajib melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu pengelolaan sumber daya manusia adalah dengan pemberian imbalan atau *reward system.* Pemberian imbalan merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi karyawan untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja yang juga berujung pada *turnover intention.*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *reward system*  yang terdiri atas *remuneration, cash insentive, 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 insentive,* dan *supervisor support* serta penerapannya di lingkungan dunia kerja.

Penelitian ini menggunakan metode survey 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 insentive, supervisor support* terhadap *intetion to leave* bagi karyawan milenial. Penelitian ini juga menggunakan *field research* dengan kategori penelitian *crossectional*. Selain itu teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* tipe *purposive sampling*.

Kata\_kunci: *reward system; remuneration; cash insentive,; supervisor support; turnover intention*.

ABSTRACT

As the company's most valuable asset and plays an important role for the sustainability and survival of the company, management is obliged to manage human resources. One of the management of human resources is a reward system. Reward system is one of the methods used in motivating employees to do good and improve work performance which also leads to the *turnover intention*.

This study aims to examine the effect of the reward system consisting of remuneration, cash incentives, supervisor support on the *turnover intention* for millennial employees. This research is expected to be able to provide additional empirical evidence to strengthen concepts and theories regarding the determinants of millennial employee *turnover intention* or *turnover intention* which is influenced by remuneration, cash incentives, and supervisor support and its application in the world of work.

This study used a survey method with a sample of employees belonging to millennials (birth years 1981 to 2010). This study describes the influence between variables using confirmatory research design with the main objective to test the formulated hypothesis, namely the effect of remuneration, cash incentives, supervisor support on intnetion to leave for millennial employees. This study also uses field research with a cross-sectional research category. In addition, the sampling technique used non-probability sampling with purposive sampling type.

**LATAR BELAKANG**

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 kesinambungan dan kelangsungan hidup perusahaan, manajemen wajib melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Langkah-langkah pengelolaan tersebut juga diharapkan mampu menjadi motivasi bagi karyawan (Arianto dan Syihabudhin*,* 2018). 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 *et.al.,* 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*. Hamlin *et. al.,* (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 kedalam bentuk finansial dan non-finansial.

Saputra, *et. al.,* (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. Kuncoro (2012) juga menambahkan 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 sangat 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 *insentive* yang biasanya lebih cenderung pada pemberian *cash insentive* yang bersifat variabel atau disesuaikan.

Atiq dan Bhatti (2014) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pemberian *cash insentive* sebagai *reward system* juga berpengaruh erat dengan *turnover intention*. Yang dimaksud dengan *cash insentive* 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 *suppervisor support* atau dukungan pimpinan merupakan salah satu bentuk *reward system* yang cukup 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. Karena menurutnya ada perubahan yang cukup besar dalam pemahaman karyawan pada saat ini terkait pemberian *reward system*. Sehingga 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 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.

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 *suppervisor support* yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki pengalaman yang menyenangkan dari 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 diatas, dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengekplorasi hubungan antara pemberian imbalan atau *reward system* terhadap *turnover intention* pada karyawan milenial.

**TINJAUAN LITERATUR**

*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). Armstrong (2002) menjelaskan bahwa 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 instrinsik. Santos dan Meija (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 and 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 *et,al.,*(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 insentives* 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. Yang artinya jika sistem imbalan efektif dan menarik bagi karyawan, niat *turnover* mereka akan berkurang secara bertahap.

*Remuneration* dan *Turnover Intention*

Purnadi (2019) menyatakan remunerasi sangat 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 yang paling tinggi dengan niat untuk pergi daripada dimensi lain seperti komitmen afektif (A’yunnissa dan Saptoto, 2015). Penelitian mereka menyatakan bahwa pemberian tingkat upah berkorelasi sedang dan negatif dengan dimensi intensi *turnover* 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 dan 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. Ia menjelaskan hanya generasi X dan *babyboomers* saja yang masih mengharapkan adanya *reward system* berupa *cash incentive*. Meskipun tidak menutup kemungkinan masih adanya generasi milenial yang menerima *cash incentive*.

**H2: *Cash incentive* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention***

*Supervisor support* dan *employee turnover intention*

Faktor lain yang mempengaruhi *employee turnover intention* adalah *supervisor support* atau dukungan supervisor. Iqbal *et al.* (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 menyebutkan bahwa *supervisor support* merupakan salah satu bentuk *reward system* non finansial yang sangat memberi dampak cukup besat terhadap produktivitas karyawan. Semakin tinggi dukungan dari supervisor maka semakin kecil niat karyawan untuk keluar. Danish *et. al.* (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**

**Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan populasi yang menjadi subyek penelitian adalah karyawan yang tergolong dalam kalangan milenial atau kelahiran tahun 1981 sampai 2010. Jumlah sampel didasarkan pada lima kali estimated parameter (Hair, *et. al.,* 1998). Sehingga jumlah sampel minimal adalah 100 responden. Kategori penelitian dengan cara *crossectional* dengan mengambil data melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan desain survei sebagai teknik pengumpulan data yang utama (Sekaran, 2006).

**Desain Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan analisis faktor untuk uji validitas. Dalam menguji validitas konstruk menggunakan analisis faktor dengan *standardized loading* minimal0,5 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 alpha kurang dari 0,6 berarti reliabilitas instrumen dianggap lemah. Sementara itu dapat diterima jika alpha pada kisaran 0,7 serta dianggap baik jika diatas 0,8 (Sekaran dan Bougie, 2013). Alat statistik yang digunakan untuk mengolah data adalah SPSS Statistic 22.

**Instrumen Penelitian**

Data disebarkan 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, *et., al.* (2012). Ketiga, mengenai 6 item pertanyaan mengenai *cash insentives* dari Atiq dan Bhatti (2014). Keempat, mengenai 9 item pertanyaan *supervisor suppport* dari Greenhaus. *et al* (1990) dan yang kelima tentang variabel *turnover intention* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai rencana karyawan untuk berniat meninggalkan pekerjaan saat ini dan melihat seterusnya untuk mencari pekerjaan lainnya. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi dari Rizwan *et al* (2014) dengan jumlah 5 pertanyaan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penyebaran Kuesioner**

Data dikumpulkan dengan metode penyebaran kuesioner kepada responden melalui media daring. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner yang telah dikembangkan serta divalidasi oleh para peneliti sebelumnya. Jumlah pertanyaan 24 pertanyaan yan terdiri dari 5 pertanyaan terkait remunerasi, 6 pertanyaan terkait *cash incentive*, 9 pertanyaan terkait *supervisor support* dan 5 pertanyaan terkait *employee turnover intention*.

Kuesioner disebar dengan menggunakan *google form* dan data yang berhasil terkumpul sebanyak 156 kuesioner dengan responden dari kalangan milenial yang terlahir dari tahun 1981 sampai 2010. Pengumpulan kuesioner dimulai dari Januari sampai Maret 2021, yang mana pada saat kuesioner dikumpulkan masih berada masa pandemi Covid.

**Karakteristik Responden**

Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin dan rentang usia. Rincian hasil penyebaran kuesioner akan terlihat dari tabel 1 sampai tabel 2 berikut:

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jenis Kelamin** | **Jumlah** | **Persentase (%)** |
| Laki-laki | 127 karyawan | 54.7% |
| Perempuan | 105 karyawan | 45.3% |
| TOTAL | 232 karyawan | 100% |

Tabel 2. Rentang usia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usia** | **Jumlah** | **Persentase (%)** |
| 20 – 24 tahun | 10 karyawan |  4.3% |
| 25 – 29 tahun  | 82 karyawan | 35.3% |
| 30 – 34 tahun | 94 karyawan | 40.5% |
| 35 – 40 tahun | 46 karyawan | 19.9% |
| TOTAL | 232 karyawan | 100% |

Tabel 3. Lokasi Tempat Kerja Responden

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wilayah** | **Jumlah** | **Persentase (%)** |
| DKI Jakarta | 92 karyawan |  39.6% |
| Jawa (Selain DKI Jakarta)  | 123karyawan | 53.0% |
| Luar Jawa | 17 karyawan | 7.4 % |
| TOTAL | 232 karyawan | 100% |

**Hasil Analisis Data**

**Uji Validitas**

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas terhadap tiga variabel independen dengan menggunakan *pearson*. Setiap butir pertanyaan dan pernyataan telah dilakukan dengan nilai rtabel pada signifikansi 5% dengan jumlah *sample* 232 responden dengan nilai rtabel sebesar 0,136

Tabel 4.

Rangkuman Pengujian Validitas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Butir Pernyataan** | **rhitung** | **rtabel** | **Syarat** | **Keterangan** |
| *Remuneration* (X1) | 1 | 0,838 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 2 | 0,704 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 3 | 0,880 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 4 | 0,864 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 5 | 0,890 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| *Cash incentive* (X2) | 1 | 0,695 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 2 | 0,736 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 3 | 0,863 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 4 | 0,845 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 5 | 0,821 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 6 | 0,862 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| *Suppervisor support* (X3) | 1 | 0,926 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 2 | 0,902 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 3 | 0,715 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 4 | 0,919 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 5 | 0,862 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 6 | 0,869 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 7 | 0,892 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 8 | 0,921 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 9 | 0,862 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| *Turnover intention* (Y) | 1 | 0,877 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 2 | 0,564 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 3 | 0,672 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 4 | 0,855 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |
| 5 | 0,867 | 0,136 | rhitung > rtabel | Valid |

 Sumber: Data Primer, diolah 2021

**Uji reliabilitas**

Pengujian reliabilitas menggunakan uji Cronbach’s Alpha dengan nilai > 0,60 yang memiliki arti bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

Tabel 5. Rangkuman Pengujian Reliabilitas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | ***Cronbach’s Alpha*** | **Keterangan** |
| *Remuneration* (X1) | 0,907 | *Reliable* |
| *Cash incentive* (X2) | 0,932 | *Reliable* |
| *Suppervisor support* (X3) | 0,918 | *Reliable* |
| *Turnover intention* (Y) | 0,896 | *Reliable* |

 Sumber: Data Primer, diolah 2021

**Hipotesis**

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Berganda

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Variabel | Koefisien regresi (ß) | Signifikansi |
| *Remuneration* | -0,312 | 0,000 |
| *Cash* *incentive* | -1,950 | 0,069 |
| *Supervisor* *support* | -0,118 | 0,002 |

 Sumber: Data Primer, diolah 2021

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 akan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan akan ikut terpengaruh. Analisis lainnya menunjukkan adanya korelasi negatif antara pemberian *suppervisor 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 pimpinanseperti 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 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

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

Sumber: Data Primer, diolah 2021

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

**Pembahasan Hasil**

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 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 (2021). Hal ini juga didukung oleh penelitian Buulolo dan Ratnasari (2020) yang menyatakan bahwa *suppervisor 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.* Bhati (2014) 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 Ekananta (2021) yang menyatakan bahwa perbedaan generasi akan mempengaruhi pemberian sistem penghargaan karyawan.

**PENUTUP**

**Kesimpulan**

Secara umum tujuan penelitian adalah untuk membuktikan hubungan yang terjadi antara *reward system* yang terdiri dari *remuneration, cash incentives, supervisor support* dan *employee turnover intention*. Berdasarkan hasil pembentukan hipotesis dan pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka variabel *cash incentive* tidak berpengaruh terhadap *employee 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**

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. Peneliti berikutnya juga dapat melakukan langkah perbaikan prosedural maupun perbaikan statistikal. 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.

REFERENSI

1. Ali, S., Amin, Mohamad S., and Hamid, R.A. (2016). A Review on Relationship between Reward and Turnover Intention. *Journal of Advanced Review on Scientific Research.* *ISSN 2289-7887, Volume. 19, No. 1 Pages 1-16*.
2. Astuti, Winda Sri, Sjahruddin Herman, dan Purnomo Susenohadi. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen, Issue 1 Agustus. Halaman 31 – 46*
3. Atiq, Mohammad., and Bhatti, Afshan. (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.*
4. A’yuninnisa, Rizqi N. dan Saptoto, Ridwan (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology**April, Volume 4 Number 2, 57-70*
5. Buulolo, Akui., dan Ratnasari, Sri Langgeng. (2020). Pengaruh Dukungan *Supervisor,* Komitmen Organisasional, dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*. *Dimensi, Vol. 9. No. 2: 339-351*. ISSN: 2085-9996
6. Cotton, J. L., and Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review, 11(1), 55-70*.
7. Danish, Rizwa, Qaisar., Shahid, Fatima., Bano, Shahar., Ali, Hafiz, Fawad., and Humayon, Asad, Afzal. (2019). Supervision Support and Turnover Intension: Impact of Employee’s Training in Banking Sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Science. Vol. 8, No. 1 (s) Special Issue on Advancement of Business and Management Science. ISSN 1805-3602. Pages 121-132*
8. Ekananta, Arry. (2021). *Certified of Organizational Development Associate*. One CHRP. Jakarta.
9. Greenhaus, Jeffrey, H., Parasuman, Saroj., and Wormley, Wayne, M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal. Vol. 33, No. 1, 64-86*.
10. Hair, Joseph., Anderson, Rolph*.*, Tatham, Ronald., Black, William. (2019). *Multivariate Data Analysis 5th Edition,* Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey
11. Iqbal, Shuja., Hongyun, Tian., Akhtar, Shamim., Ahmad, Usama., and Ankomah, Fred, Nyarko. (2020). Impacts of Supervisor Support on Turnover Intentions: Mediating Role of Job Satistaction. *Asian Journal of Education and Social Studies. 6(3): 1-9, Article No. AJESS.54475 ISSN: 2581-6268*
12. Kaur, Bandhanpreet., Mohindru., dan Pankaj. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review**.** *Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10 (2013), pp. 1219-1230*
13. Kumar, Ramesh., Ramendran, Charles., and Yacob, Peter. (2012). A Study on Turnover Intention in Fast Food Industy: - Employees’ Fit to The Organizational Culture and The Important of Their Commitment*. International Journal of Academic Research in Business and Social Science. ISSN: 2222-6990.*
14. 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 Volume 6, Issue 09, September ISSN 2277-8616, pages 67-72*
15. Purnadi, Pungki. (2019). *Talent Management Certified Module.* Pungki Purnadi Associate, Jakarta.
16. Purnadi, Pungki (2019). *KPI Management Module.* Pungki Purnadi Associate, Jakarta.
17. Romalla, Syiti. (2019). diunduh dari <https://www.gadjian.com/blog/2019/07/04/bagaimana-cara-libertha-hutapea-mengelola-ribuan-karyawan-tokopedia/> tanggal 04 Oktober 2020
18. Santos, Monica Franco., and Meija, Luis Gomez R. (2015). *Reward System*. Wiley Encyclopedia of Management, 3rd edition, London.
19. Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1. (4th Ed).* Jakarta: Salemba Empat.
20. Wang, Henny. (2021). *Certified of Organizational Development Associate*. One CHRP. Jakarta.