

ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN GENERASI X DAN GENERASI Y (Studi pada Karyawan PT ABC Sidoarjo)

Evita Meydiana

Arik Prasetya

Cahyo Widyo Sulisty

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Evitamey96@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to determine the importance of factors which is affecting turnover intention. Due to the dynamic business development, the high talent war phenomom can cause the turnover intention on employees also tend to increase as well. Therefore the organization needs to know about what factors that can cause turnover intention on employees. The purpose of this research is to know: 1) organizational commitment, payment satisfaction, work life balance, leader member exchange, promotion opportunity and burnout are components that can affect employee turnover intention; 2) factors which is influencing the turnover intention dominantly; 3) there are significant differences in factors which is affecting turnover intention among employees of generation X and generation Y PT ABC Sidoarjo. The result of factor analysis shows that there are twenty components which construct six factors with sixty total items can influence the turnover intention. The dominant factor that influence turnover intention is a payment satisfaction. The result of Independent Sample T Test indicate that there are no significant differences in factors affecting Turnover Intention of generation X employees and generation Y employees when viewed from payment satisfaction factors, work life balance, leader member exchange, and promotional opportunities.

Keywords: *Turnover Intention, Generation X, dan Generation Y*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Karena pada perkembangan bisnis yang dinamis ini fenomena *talent war* yang tinggi dapat menyebabkan intensi keluar pada karyawan juga cenderung meningkat pula. Oleh karena itu organisasi perlu untuk mengetahui faktor - faktor apa saja yang dapat menumbuhkan *turnover intention* pada karyawan. Tujuan dalam penelitian ini antara lain untuk mengetahui : 1) bahwa komitmen organisasional, kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, peluang promosi dan *burnout* merupakan komponen – komponen yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan; 2) faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan; 3) adanya perbedaan yang signifikan pada faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y PT ABC Sidoarjo. Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa komponen - komponen yang membentuk faktor - faktor yang mempengaruhi *turnover intention* terdiri dari dua puluh komponen yang membentuk enam faktor dengan total item sebanyak enam puluh. Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan adalah faktor kepuasan pembayaran. Hasil uji beda menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan tetap dan karyawan kontrak bila dilihat dari faktor kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, dan peluang promosi.

Kata Kunci: *Turnover Intention, Generasi X, Generasi Y*

PENDAHULUAN

Fenomena *talent war* merupakan kondisi dimana beragam perusahaan bersaing ketat untuk memperebutkan para karyawan dan manajer terbaiknya. Porter (1985) dalam Sulaksono dkk (2014) menegaskan bahwa persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan perusahaan, untuk itu pula beragam perusahaan menghadapinya dengan cara meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan melalui strategi yang tepat yaitu dengan melihat lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) (Wheelen & Hunger, 2010) dalam Maulana (2015). Persaingan dalam mencari kandidat terbaik dapat pula dilihat dari sisi kelemahan suatu target perusahaan sebagai suatu peluang dalam bersaing. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh majalah SWA (2017), sekarang ini banyak karyawan yang keluar dan masuk dari satu perusahaan ke perusahaan lain di sektor yang sama maupun lintas sektor. Hal ini tak lain dapat terjadi karena kurangnya kepuasan karyawan dalam berbagai segi terhadap perusahaan. Aksi saling bajak melalui *head hunter* atau pencari *talent* semakin tinggi. Namun permintaan yang sangat tinggi tersebut tidak diimbangi dengan *supply talent* yang ada. Itulah mengapa para perusahaan mulai berani bermain harga dalam mendapatkan maupun mempertahankan talenta - talenta yang berkualitas tersebut. Tawaran yang menggiurkan dengan gaji dan fasilitas yang berlipat - lipat juga membuat perusahaan lama tak mau kalah dan enggan melepas *talent* terbaiknya, alhasil terjadilah tarik-menarik (*counter over*) demi mendapatkan dan mempertahankan karyawan dengan *talent* terbaik yang dibutuhkan perusahaan. Persaingan sengit tersebut menunjukkan bahwa disitulah kemampuan perusahaan akan diuji dalam mempertahankan karyawan terbaiknya.

Fenomena ini mendukung pernyataan Pfeiffe (1996) bahwa pada sejumlah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada teknologi, hak paten ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja atau sumber daya manusia. Perusahaan dikatakan berhasil mengelola SDM apabila kebijakan yang dilaksanakan bisa menjaga kestabilan karyawan, dalam arti mampu menjaga agar tidak terjadi *employee turnover* dalam level yang tinggi (Utomo: 2016). *Employee turnover* merupakan fenomena yang sering terjadi dalam perusahaan. Utomo (2016) mengemukakan bahwa *employee*

turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. *Employee turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian karyawan dari organisasi. Sedangkan menurut Lekatompessy (2003) dalam Andini (2006), *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata untuk meninggalkan organisasi. Menurut Horn dan Griffeth (1995) dalam Lee (1999) menyatakan bahwa *intention to leave* atau *turnover intention* menjadi indikator yang efektif dari *actual turnover*.

Survei McKinsey & Company (Axelrod et al., 2001) menemukan bahwa 90% perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa lebih sulit untuk memelihara individu yang berbakat sekarang ini dibanding tahun - tahun sebelumnya. Mathias dan Jackson (2009) dalam Krisetya (2013) menjelaskan bahwa upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan, diantaranya, adalah dengan perputaran yang lebih rendah. Setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih.

Sudah menjadi tantangan dalam organisasi masa kini untuk mempertahankan karyawan supaya terlibat dan berkomitmen pada organisasi. Karakteristik usia pekerjaan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rhodes (1983) dan Hayes (2015) bahwa usia memiliki hubungan yang negatif terhadap *turnover intention*, sehingga dapat menyebabkan adanya perbedaan hasil *turnover intention* pada usia yang berbeda, yaitu semakin tua usia karyawan semakin rendah *turnover intention*-nya (Ng & Feldman, 2009). Begitu pula terdapat ahli lain yang berpendapat bahwa faktor perbedaan generasi juga memiliki hubungan terhadap adanya perilaku *turnover* (Almalki, 2012; Park & Gursoy, 2012).

Generasi, menurut Cugin (2012), didefinisikan sebagai sekumpulan orang - orang yang memiliki rentang waktu kelahiran yang sama dan mengalami serta menyaksikan perubahan sosial atau peristiwa bersejarah yang relatif sama selama perkembangan kehidupannya. Setiap generasi memiliki ciri khas tersendiri berdasarkan peristiwa bersejarah dan sosial tertentu, yang dialami atau disaksikannya. Sedangkan Kupperschmidt (dalam Barford dan Hester, 2011) mendefinisikan generasi sebagai suatu grup yang

identik atau memiliki kesamaan. Menurut Oblinger & Oblinger (2005), terdapat lima penggolongan atau pembedaan generasi berdasarkan tahun kelahiran yaitu generasi *matures* (<1946), *baby boomers* (1947 – 1964), *generation X-ers* (1965 – 1980), *generation Y-Millennials* (1981 – 1995), dan *post millennials* (1996 – sekarang). Dari kelima generasi tersebut, saat ini hampir dapat ditemui di lingkungan kerja dengan komposisi yang berbeda-beda. Generasi *matures* (pra-1946) dan *Baby Boomers* (1947-1964), jika masih aktif bekerja, mereka sudah menduduki manajemen puncak atau menjadi ahli spesialis senior dalam suatu perusahaan. Jajaran manajemen yang berada di bawah mereka didominasi oleh Generasi X (1965 - 1981) dan Generasi Y (1982 - 2000). Sedangkan angkatan kerja pada masa kini didominasi oleh generasi X dan Y, dimana generasi X dan Y termasuk dalam generasi pada usia yang masih produktif sebagai tenaga kerja. Perbedaan antara Generasi X dan Generasi Y di lingkungan pekerjaan merupakan suatu topik yang menarik untuk dipelajari lebih lanjut. Perbedaan antargenerasi ini menjadi potensi masalah karena dua hal. Pertama, kurangnya pengetahuan mengenai kelebihan dan kekurangan masing-masing generasi (Tolbize, 2008). Kedua, perlakuan dalam organisasi/institusi yang cenderung sama atau pukul rata terhadap setiap orang atau generasi, belum terdiferensiasi terhadap setiap generasi (Cogin, 2012).

Penelitian ini dilaksanakan di PT. ABC (nama dirahasiakan) dengan karyawan pada generasi X dan generasi Y sebagai objek kajian. PT. ABC merupakan anak perusahaan dari PT. DEF yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Tingkat *turnover* pada PT ABC digolongkan rendah, dimana tiap tahunnya tidak mengalami peningkatan *turnover* yang signifikan. Pada periode terakhir diperoleh angka 2,3% dari seluruh karyawan di PT. ABC yang mana sekitar 84 orang karyawan dari 3676 orang karyawan. Dan 60% karyawan adalah pada bagian produksi dengan tingkat *turnover* sebesar 1% atau sekitar 23 orang karyawan produksi yang keluar dari perusahaan. Total jumlah generasi X dan generasi Y lebih besar dibandingkan dengan jumlah generasi yang lainnya, seperti yang disajikan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Jumlah karyawan pada setiap generasi di PT ABC Sidoarjo

KATEGORI USIA	JUMLAH
Gen <i>Baby Boomers</i>	10
Gen X	189
Gen Y	3342
Gen Z	135
TOTAL	3676

Sumber : Arsip PT ABC Sidoarjo 2017

Penelitian ini penting dilakukan karena beberapa pertimbangan atau alasan. Alasan pertama, *Turnover intention* sebagai keinginan atau niat pegawai meninggalkan pekerjaan secara sukarela (Mobley, 1986) dapat dimiliki oleh semua pegawai meskipun dengan intensitas yang berbeda-beda pada generasi yang berbeda pula. Alasan kedua, meskipun tingkat *turnover intention* pada PT ABC Sidoarjo tergolong rendah, namun dalam usaha mempertahankan (retensi) karyawan, penting sekali bagi pimpinan perusahaan untuk memahami alasan mengapa karyawan bertahan di dalam perusahaan atau sebaliknya mengapa karyawan ingin / berniat meninggalkan (*intention to leave*) bahkan memutuskan ke luar dari perusahaan (*actual turnover*) atau berhenti (*quit*) atau mencari pekerjaan di tempat / perusahaan yang lain (Bogar: 2011). PT ABC merupakan perusahaan yang sangat memperhatikan akan *Human Capital Management*, sehingga adanya penelitian ini dapat sangat membantu untuk menambah informasi akan faktor – faktor apa saja yang membuat karyawan khususnya generasi X dan generasi Y dapat bertahan maupun ingin keluar dari perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap karyawan yang mengarah pada kesetiaan kepada organisasi dan terlibat di dalam banyak kegiatan dalam perusahaan. Indikator yang digunakan dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1993) dalam Fitriyatunur (2013) yaitu:

1. Komitmen Afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. Komitmen Normatif, merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan.

3. Komitmen Berkelanjutan, terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

Kepuasan Pembayaran

Heneman dan Schwab (1988) dalam Andini (2006) mengemukakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang indikator yang terdiri atas empat antara lain:

1. Tingkat gaji (*pay level*)
2. Struktur/pengelolaan gaji (*pay structure and administration*)
3. Peningkatan gaji (*pay raise*)
4. Tunjangan (*benefit*)

Work Life Balance

Work life balance merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja mampu menyeimbangkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, program-program *work life balance* yang biasa dijalankan oleh manajemen kantor adalah menyediakan *child care, telecommuting, job sharing, personal leave, flexibility, vocation*, dan program-program yang dirasa dapat meminimalisir *work-life conflict* dan begitupula sebaliknya (Naifudin, 2015). Ketika seseorang tidak dapat menyeimbangkan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan di luar kantor maka diidentifikasi ia akan memilih pekerjaan lain yang dapat menyeimbangkan antara kedua hal tersebut atau bahkan ia lebih untuk berhenti bekerja. Fisher dkk (2003) mengemukakan terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *work life balance*, yaitu:

1. *Work interference with personal life* (WIPL)
2. *Personal life interference with work* (PLIW)

Leader Member Exchange

Kualitas LMX merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas LMX adalah (dikembangkan dari kuesioner LMX-7, Graen dan Uhl-Bien, 1995) dalam Wibowo dkk (2013):

1. *Respect*
2. *Trust*
3. *Obligation*

Promosi

Flippo menyatakan bahwa promosi 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 (Hasibuan, 2000). Wahyudi (1998:73) mengemukakan bahwa indikator karyawan memiliki peluang dipromosikan yaitu sebagai berikut:

1. Kejujuran
2. Loyalitas
3. Pengalaman Kerja
4. Tingkat Pendidikan
5. Inisiatif

Burnout

Menurut Pines dan Aronson (1996) menyatakan bahwa *burnout* merupakan suatu bentuk ketegangan atau tekanan psikis yang berhubungan dengan stres yang kronik, yang dialami seseorang dari hari ke hari ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional. Maslach et al. (2001) dalam Bogar (2011) mengidentifikasi *burnout* memiliki tiga indikator, yaitu:

1. Kelelahan emosi (*emotional exhaustion*)
2. Depersonalisasi (*depersonalization*)
3. Menurunkan pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*)

Hipotesis

- H1 : Komitmen organisasional, Kepuasan pembayaran, *Work-life Balance*, *Leader Member Exchange*, Peluang Promosi dan *Burnout* merupakan komponen faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*
- H2 : Terdapat perbedaan *Turnover Intention* yang dirasakan pada karyawan generasi X dan generasi Y
- H3 : Faktor Peluang Promosi diduga merupakan komponen faktor paling dominan pada karyawan generasi X dan Faktor Kepuasan Pembayaran diduga merupakan komponen faktor paling dominan pada karyawan generasi Y

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan pada pada karyawan PT ABC yang berada di Jl. Raya Juanda, Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. PT. ABC adalah anak perusahaan yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis

dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Populasi dalam penelitian yang akan dilakukan adalah karyawan PT ABC yang berjumlah 3531 dengan generasi X terdiri dari 189 karyawan dan generasi Y yang terdiri dari 3342 karyawan. Didapat sample sebanyak 164, 66 generasi X, 98 generasi Y, analisis menggunakan analisis faktor.

HASIL PENELITIAN

Tabel 2 Ringkasan Hasil Analisis Faktor – Pemilihan Surrogate Variables

	Item	Loadi ng Factor	Deskripsi Item	Nama Komponen
Komitmen Organisasional				
Komponen 1	F1-8	0,942	Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan	Tidak ingin meninggalkan perusahaan
Komponen 2	F1-4	0,911	Saya selalu mendukung perusahaan karena hal tersebut merupakan sebuah kewajiban	Keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan
Kepuasan Pembayaran				
Komponen 1	F2-18	0,921	Saya puas terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya	Tunjangan yang diberikan perusahaan
Komponen 2	F2-2	0,850	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan saat ini	Tingkat gaji
Komponen 3	F2-12	0,874	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang pernah diberikan sebelumnya	Peningkatan gaji
Komponen 4	F2-8	0,777	Saya merasa puas dengan konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan	Struktur/pen gelolaan gaji
Work Life Balance				
Komponen 1	F3-2	0,922	Saya merasa bahwa pekerjaan menyebabkan kehidupan pribadi saya menjadi sulit	Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi

Komponen 2	F3-6	0,950	Pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi	Gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan
Leader Member Exchange				
Komponen 1	F4-7	0,883	Saya memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinan saya	Kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan
Komponen 2	F4-1	0,931	Pimpinan saya mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya	Kepedulian pimpinan terhadap karyawan
Peluang Promosi				
Komponen 1	F5-5	0,910	Dengan kemampuan manajerial saya yang baik maka saya memiliki peluang besar untuk dipromosikan	Kemampua n dan latar belakang karyawan
Komponen 2	F5-2	1,007	Saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara transparan	Kejujuran dan loyalitas
Burnout				
Komponen 1	F6-2	0,929	Saya memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan	Kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan
Komponen 2	F6-8	0,879	Saya merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan	Perasaan buruk terhadap pimpinan
Komponen 3	F6-9	0,833	Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya	Menurunka n pencapaian pribadi

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 3 Hasil *Independent Samples T Test*

	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig (2-tailed)
Komitmen Afektif	1,872	162	0,062
Komitmen Normatif	1,202	162	0,230
Komitmen Berkelanjutan	2,870	162	0,004
Tingkat Gaji	0,201	162	0,840
Struktur / Pengelolaan Gaji	0,282	162	0,778
Peningkatan Gaji	-1,204	162	0,229
Tunjangan	-0,854	162	0,393
Work Interference with Personal Life (WIPL)	0,209	162	0,835
Personal Life Interference with Work (PLIW)	-0,116	162	0,908
Respect	1,656	162	0,099
Trust	0,911	162	0,363
Obligation	0,992	162	0,322
Kejujuran	-0,535	162	0,593
Loyalitas	-0,370	162	0,712
Pengalaman Kerja	0,593	162	0,554
Tingkat Pendidikan	-0,363	162	0,717
Inisiatif	1,500	162	0,134
Kelelahan Emosional	-1,595	162	0,111
Depersonalisasi	-3,486	162	0,001
Menurunkan Pencapaian Pribadi	-2,064	162	0,040

Sumber: (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 3 merupakan hasil pengolahan analisis uji beda untuk sampel bebas (*Independent Samples T Test*). Pada faktor komitmen organisasional, untuk komponen komitmen afektif nilai signifikansinya sebesar 0,062 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,872. Pada komponen komitmen normatif nilai signifikansinya sebesar 0,230 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,202. Pada komponen komitmen berkelanjutan nilai signifikansinya sebesar 0,004 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 2,870. Pada faktor kepuasan pembayaran, untuk komponen tingkat gaji nilai signifikansinya sebesar 0,840 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t

sebesar 0,201. Pada komponen struktur/pengelolaan gaji nilai signifikansinya sebesar 0,778 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,282. Pada komponen peningkatan gaji nilai signifikansinya sebesar 0,229 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -1,204. Pada komponen tunjangan nilai signifikansinya sebesar 0,393 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,854. Pada faktor *work life balance*, untuk komponen *work interference with personal life* (WIPL) nilai signifikansinya sebesar 0,835 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,209. Pada komponen *personal life interference with work* (PLIW) nilai signifikansinya sebesar 0,908 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,116. Pada faktor *leader member exchange*, untuk komponen *respect* nilai signifikansinya sebesar 0,099 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,656. Pada komponen *trust* nilai signifikansinya sebesar 0,363 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,911. Pada komponen *obligation* nilai signifikansinya sebesar 0,322 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,992. Pada faktor peluang promosi untuk komponen kejujuran nilai signifikansinya sebesar 0,593 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,535. Pada komponen loyalitas nilai signifikansinya sebesar 0,712 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,370. Pada komponen pengalaman kerja nilai signifikansinya sebesar 0,554 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,593. Pada komponen tingkat pendidikan nilai signifikansinya sebesar 0,717 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,363. Pada komponen inisiatif nilai signifikansinya sebesar 0,134 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,500. Pada faktor *burnout* untuk komponen kelelahan emosional nilai signifikansinya sebesar 0,111 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -1,595. Pada komponen depersonalisasi nilai signifikansinya sebesar 0,001 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -3,486. Pada komponen menurunkan pencapaian pribadi nilai signifikansinya sebesar 0,040 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -2,064.

Tabel 4 Ringkasan Hasil Total Variance Explained Generasi X

No .	Faktor	Total Nilai Varians
1	Peluang promosi	79,659%
2	Kepuasan Pembayaran	74,123%
3	<i>Work life balance</i>	70,218%
4	Komitmen organisasional	69,885%
5	<i>Leader member exchange</i>	64,734%
6	<i>Burnout</i>	63,362%

Sumber: (Data Primer Diolah, 2018)

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor peluang promosi dengan total nilai varians sebesar 79,659%; faktor kepuasan pembayaran dengan total nilai varians sebesar 74,123%; faktor *work life balance* dengan total nilai varians sebesar 70,218%; faktor komitmen organisasional dengan total nilai varians sebesar 69,885%; faktor *leader member exchange* dengan total nilai varians sebesar 64,734%; dan urutan terakhir yaitu faktor *burnout* dengan total nilai varians sebesar 63,362%.

Tabel 5 Ringkasan Hasil Total Variance Explained Generasi Y

No .	Faktor	Total Nilai Varians
1	Kepuasan Pembayaran	77,616%
2	<i>Work life balance</i>	75,938%
3	<i>Burnout</i>	75,631%
4	Peluang promosi	72,333%
5	<i>Leader member exchange</i>	72,073%
6	Komitmen organisasional	68,208%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor Kepuasan Pembayaran dengan total nilai varians sebesar 77,616%; Faktor *Work Life Balance* dengan total nilai varians sebesar 75,938%; Faktor *Burnout* dengan total nilai varians

sebesar 75,631%; Faktor Peluang Promosi dengan total nilai varians sebesar 72,333%; Faktor *Leader Member Exchange* dengan total nilai varians sebesar 72,073%; dan urutan terakhir yaitu Faktor Komitmen Organisasional dengan total nilai varians sebesar 68,208%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Faktor komitmen organisasional, komponen pembentuknya adalah tidak ingin meninggalkan perusahaan dan keterlibatan diri serta keinginan untuk mendukung perusahaan.
- Faktor kepuasan pembayaran, komponen pembentuknya adalah tunjangan yang diberikan, tingkat gaji, peningkatan gaji, dan struktur/pengelolaan gaji.
- Faktor *work life balance*, komponen pembentuknya adalah gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi dan gangguan pribadi terhadap pekerjaan.
- Faktor *leader member exchange*, komponen pembentuknya adalah kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan.
- Faktor peluang promosi, komponen pembentuknya adalah kemampuan dan latar belakang karyawan, kejujuran dan loyalitas karyawan.
- Faktor *burnout*, komponen pembentuknya adalah kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan, perasaan buruk terhadap pimpinan, dan menurunkan pencapaian pribadi.
- Terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor komitmen organisasional pada komponen komitmen berkelanjutan dengan nilai signifikansi 0,004. Hasil uji beda menunjukkan bahwa selisih rata-rata komitmen berkelanjutan karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,272 atau 27,2% dimana karyawan generasi X memiliki komitmen berkelanjutan lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi Y yaitu sebesar 3,51.
- Terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor *burnout* pada komponen depersonalisasi dengan nilai signifikansi 0,001. Hasil uji beda menunjukkan bahwa selisih rata-rata komitmen berkelanjutan karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,212 atau 21,2% dimana karyawan generasi Y memiliki depersonalisasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi X yaitu sebesar 2,37.
- Terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor *burnout* pada komponen menurunkan

pencapaian pribadi dengan nilai signifikansi 0,040. Hasil uji beda menunjukkan bahwa selisih rata-rata penurunan pencapaian pribadi karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,215 atau 21,5% dimana karyawan generasi Y memiliki penurunan pencapaian pribadi lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi X yaitu sebesar 2,28.

j. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC bila dilihat dari faktor kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, dan peluang promosi. Hasil uji beda menunjukkan nilai signifikansi untuk keempat faktor tersebut lebih dari 0,05 ($>0,05$).

k. Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis varians secara keseluruhan, dapat diketahui faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor peluang promosi dengan total nilai varians sebesar 79,659%; faktor kepuasan pembayaran dengan total nilai varians sebesar 74,123%; faktor *work life balance* dengan total nilai varians sebesar 70,218%; faktor komitmen organisasional dengan total nilai varians sebesar 69,885%; faktor *leader member exchange* dengan total nilai varians sebesar 64,734%; dan urutan terakhir yaitu faktor *burnout* dengan total nilai varians sebesar 63,362%

Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor Kepuasan Pembayaran dengan total nilai varians sebesar 77,616%; Faktor *Work Life Balance* dengan total nilai varians sebesar 75,938%; Faktor *Burnout* dengan total nilai varians sebesar 75,631%; Faktor Peluang Promosi dengan total nilai varians sebesar 72,333%; Faktor *Leader Member Exchange* dengan total nilai varians sebesar 72,073%; dan urutan terakhir yaitu Faktor Komitmen Organisasional dengan total nilai varians sebesar 68,208%.

Saran

a. Melihat hasil penelitian, secara keseluruhan rata-rata komitmen organisasional dan *leader member exchange* cukup tinggi namun masih

perlu untuk ditingkatkan, yaitu masing-masing sebesar 3,82 dan 3,61. Mengingat bahwa komitmen organisasional dan *leader member exchange* merupakan faktor-faktor yang memberntuk dan dapat pula meningkatkan maupun merendahkan *Turnover Intention* karyawan, maka manajemen hendaknya harus dapat mempertahankan bahkan meningkatkan komitmen organisasional dan kualitas *leader member exchange* yang dimiliki karyawan. Perusahaan dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai masukan dan saran untuk meningkatkan upayanya supaya karyawan memiliki komitmen organisasional dan kualitas *leader member exchange* yang tinggi. Ada pula membangun komitmen organisasional dapat membentuk citra perusahaan tidak hanya di mata pelanggan namun juga di mata karyawan menjadi baik. Selain itu *leader member exchange* dapat dibangun dengan meningkatkan kualitas hubungan baik antara pimpinan dan karyawan, hal tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman dengan lingkungan perusahaan. Dengan begitu bila kedua faktor tersebut dapat lebih ditingkatkan maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan PT ABC Sidoarjo.

b. Peluang Promosi merupakan faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo dengan nilai total varians sebesar 79,659%, artinya bahwa faktor ini berpengaruh paling besar diantara 5 faktor lainnya bagi generasi X. Kepuasan Pembayaran merupakan faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dengan nilai total varians sebesar 77,616%, artinya bahwa faktor ini berpengaruh paling besar diantara 5 faktor lainnya bagi generasi Y. Maka dari itu, perusahaan sebaiknya berusaha memperhatikan dan lebih transparan dalam melakukan penilaian karyawan sehingga karyawan mengetahui dengan jelas kriteria supaya dapat dipromosikan. Selain itu perusahaan baiknya juga meningkatkan kualitas kepuasan pembayaran pada karyawan karena dengan terpenuhinya harapan karyawan akan tingkat gaji, struktur / pengelolaan gaji, peningkatan gaji, dan tunjangan; dengan begitu karyawan akan mempertahankan dirinya di perusahaan.

- c. Penelitian selanjutnya disarankan agar responden mendapatkan penjelasan yang cukup sebelum melakukan pengisian kuesioner, sehingga pernyataan – pernyataan di dalam kuesioner dapat benar – benar dipahami maksudnya oleh responden.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yakni dalam program studi ilmu administrasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Almalki, M.J., FitzGerald, G. and Clark, M., 2012. *The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. BMC health services research*, 12(1), p.314.
- Andini, R., 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)* (Doctoral dissertation, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. and Welsh, T.A., 2001. *War for talent, part two. The McKinsey Quarterly*, pp.9-9.
- Barford, I.N. and Hester, P.T., 2011. *Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*. DEFENSE ACQUISITION UNIV FT BELVOIR VA.
- Cogin, J., 2012. *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp.2268-2294.
- Hayes, B., Douglas, C. and Bonner, A., 2015. Work environment, job satisfaction, stress and burnout among haemodialysis nurses. *Journal of nursing management*, 23(5), pp.588-598.
- Krisetya, E., 2013. *Rekrutmen, Seleksi dan Retensi Sumber Daya Manusia Pada Usaha Kecil Menengah: studi Kasus Pada Wafi Jati Jepara* (Doctoral dissertation, Program Studi Manajemen FEB-UKSW).
- Lee, T.W. and Maurer, S.D., 1999. *The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. Journal of Managerial Issues*, pp.493-513.
- Maulana, A., 2015. *Manajemen Strategik*.
- Ng, T.W. and Feldman, D.C., 2009. *Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. Journal of Vocational Behavior*, 74(3), pp.283-294.
- Park, J. and Gursoy, D., 2012. *Generation effects on work engagement among US hotel employees. International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp.1195-1202.
- Rhodes, S.R., 1983. *Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. Psychological bulletin*, 93(2), p.328.
- Schaufeli, W. and Enzmann, D., 1998. *The burnout companion to study and practice: A critical analysis. CRC press*.
- Sulaksono, J., Rosidi, A. and Syahdan, S.A., 2014. *Perencanaan Strategis Sistem Informasi di Universitas Nusantara PGRI Kediri. Nusantara of Research*, pp.91-104.
- Barford, I.N., dan Hester, P.T. 2011. "Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory." A Publication of The Defense Acquisition University (Januari)