

## BAB IV PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

#### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

Populasi yang menjadi responden dalam penelitian yaitu Generasi Z yang bekerja di Bank Swasta maupun BUMN. Adapun minimal kerja yang dijadikan karakteristik responden yaitu minimal bekerja selama satu tahun dengan rentang umur 19 tahun sampai dengan 27 tahun. Sebelumnya jumlah populasi yang memenuhi karakteristik penelitian tidak diketahui jumlahnya. Dengan begitu, penelitian ini merupakan penelitian *non probability sampel*.

Penelitian *non probability sampel* tidak memberikan kesempatan kepada seluruh sampel sebagai responden penelitian. Dalam penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Hair. Hasil menunjukkan bahwa sampel seminimumnya berjumlah 60 responden dan maksimumnya 120 responden. Pada penelitian ini mengambil nilai maksimum. Dalam proses penyebaran kuesioner peneliti memanfaatkan *google form* guna memudahkan menjangkau responden. Selain itu, memungkinkan memberikan kemudahan dalam proses penghimpunan data.

#### 4.1.2 Distribusi Jenis Kelamin Responden

**Tabel 4. 1 Distribusi Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Perempuan	62	62%
2	Laki-Laki	38	38%

Responden berjenis kelamin Perempuan sebanyak 62 orang (62%), sedangkan Laki-Laki sebanyak 38 orang (38%). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa Generasi Z yang bekerja di Bank sebagian besar Perempuan. Hasil ini tidak menyatakan secara keseluruhan yang mewakili pekerja di Bank daerah Jakarta.

#### 4.1.3 Distribusi Usia Responden

**Tabel 4. 2 Distribusi Usia Responden**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	19 – 21 Tahun	26	26%
2	22 – 24 Tahun	62	62%
3	25 – 27 Tahun	12	12%

Sebagian besar usia responden berada pada rentang 22 – 24 tahun, dinyatakan dalam tabel di atas di usia tersebut berjumlah 62 responden (62%). 26 responden berusia 19 – 21 tahun (26%). 12 responden berusia 25– 27 tahun (12%). Pada penelitian ini ditemukan Generasi Z yang mendominasi perbankan berada pada usia 22 – 24 Tahun.

#### 4.1.4 Distribusi Jabatan Responden

**Tabel 4. 3 Distribusi Usia Responden**

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	Teller	45	45%
2	<i>Customer Service</i>	32	32%
3	<i>Account Officer</i>	23	23%
4	<i>Relationship Officer</i>	0	0%
5	<i>Transaction Supervisor</i>	0	0%
6	<i>Sub Branch Manager</i>	0	0%
7	<i>Branch Manager</i>	0	0%

Data di atas menggambarkan distribusi jabatan dalam suatu organisasi berdasarkan jumlah individu yang menduduki masing-masing posisi. Jabatan *Teller* memiliki jumlah terbanyak dengan 45 orang (45%). *Customer Service* menempati urutan kedua dengan 32 orang (32%). Sementara itu, *Account Officer* memiliki 23 orang (23%). Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan

berfokus pada tugas-tugas operasional dan pelayanan pelanggan, sementara posisi manajerial lebih sedikit jumlahnya.

#### 4.1.5 Distribusi Pendidikan Terakhir Responden

**Tabel 4. 4 Distribusi Pendidikan Terakhir Responden**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	D3/Sederajat	37	37%
2	S1/Sederajat	62	62%
3	S2/Sederajat	1	1%
4	S3/Sederajat	0	0%

Responden mayoritas memiliki latar belakang pendidikan sarjana dengan jumlah 62 responden (62%). Responden yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma sebanyak 37 responden (37%). Responden yang memiliki latar belakang magister sebanyak 1 responden (1%). Pada penelitian ini tidak ditemukan responden yang memiliki latar belakang pendidikan doctor.

#### 4.1.6 Distribusi Asal Instansi Responden

**Tabel 4. 5 Distribusi Asal Instansi Responden**

No	Jenis Instansi Bank	Frekuensi	Persentase
1	BUMN	75	75%
2	Swasta	25	25%

Data menunjukkan bahwa responden lebih banyak yang bekerja di Instansi Bank milik BUMN daripada Instansi Bank milik Swasta. 75 responden bekerja di Bank milik BUMN (75%). Bank milik BUMN seperti BRI, Bank Mandiri, BNI, dan BTN. 23 responden bekerja di Bank Swasta (23%), jenis Bank Swasta seperti Bank Central Asia (BCA), Bank Mega, Panin Bank, Bank MNC, Bank Ina, Bank Mayapada, dan Bank Sinarmas.

#### 4.1.7 Distribusi Lama Bekerja Responden

**Tabel 4. 6 Distribusi Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	1 - 2 Tahun	62	62%
2	3 - 5 Tahun	26	26%
3	> 5 Tahun	12	12%

Syarat menjadi responden penelitian ini yaitu Generasi Z yang bekerja di Bank minimal 1 tahun. Data yang didapatkan mengenai distribusi lama bekerja responden menunjukkan bahwa 62 responden telah bekerja selama 1 - 2 tahun (62%). 26 responden telah bekerja selama 3 – 5 tahun (26%). 12 responden telah bekerja selama > 5 tahun (12%).

## 4.2 Analisis Data Penelitian

### 4.2.1 Uji Instrumen

#### 4.2.1.1 Uji Validitas

Pengukuran uji validitas dilakukan untuk mengetahui kevalidan item pernyataan yang disebarkan kepada responden. Hasil yang didapatkan dari uji validitas yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas**

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0.869	0,195	<b>VALID</b>
X1.2	0.828	0,195	<b>VALID</b>
X1.3	0.783	0,195	<b>VALID</b>
X1.4	0.824	0,195	<b>VALID</b>
X1.5	0.874	0,195	<b>VALID</b>
X1.6	0.921	0,195	<b>VALID</b>
X2.1	0.900	0,195	<b>VALID</b>
X2.2	0.911	0,195	<b>VALID</b>
X2.3	0.885	0,195	<b>VALID</b>

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.4	0.905	0,195	<b>VALID</b>
X2.5	0.938	0,195	<b>VALID</b>
X3.1	0.877	0,195	<b>VALID</b>
X3.2	0.839	0,195	<b>VALID</b>
X3.3	0.822	0,195	<b>VALID</b>
X3.4	0.863	0,195	<b>VALID</b>
X3.5	0.793	0,195	<b>VALID</b>
Y.1	0.887	0,195	<b>VALID</b>
Y.2	0.898	0,195	<b>VALID</b>
Y.3	0.877	0,195	<b>VALID</b>
Y.4	0.917	0,195	<b>VALID</b>
Y.5	0.797	0,195	<b>VALID</b>

Pengujian setiap item pernyataan menggunakan *product moment* dengan tingkat kepercayaan 5%. Uji validitas dilakukan terhadap 30 responden. Dengan jumlah responden tersebut, nilai t tabel sebesar 0,3610. Syarat item valid yaitu t hitung > t tabel. Berdasarkan tabel di atas, semua item dinyatakan valid.

#### 4.2.1.2 Uji Realibitas

Uji realibitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika dilakukan pengukuran kembali. Uji realibitas ini dilakukan terhadap setiap variabel penelitian. Dalam pengujian ini menggunakan *Cronbach alpha*. Alat ukur dinyatakan reliabel jika hasil pengukuran lebih besar dari 0,06. Hasil uji realibitas yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 8 Hasil Uji Realibitas Terhadap Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>)**

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0.921	6

Uji reliabilitas pada variabel *Turnover Intention* (Y) menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,921 yang lebih tinggi dari nilai minimum 0,60. Ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, pernyataan-pernyataan pada kuesioner dianggap konsisten dalam mengukur *Turnover Intention* (Y).

**Tabel 4. 9 Hasil Uji Realibitas Terhadap Kepuasan Gaji (X<sub>2</sub>)**

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0.946	5

Uji reliabilitas pada variabel *Turnover Intention* (Y) menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,946 yang lebih tinggi dari nilai minimum 0,60. Ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, pernyataan-pernyataan pada kuesioner dianggap konsisten dalam mengukur *Turnover Intention* (Y).

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Realibitas Terhadap Beban Kerja (X<sub>3</sub>)**

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0.892	5

Uji reliabilitas pada variabel *Turnover Intention* (Y) menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,892 yang lebih tinggi dari nilai minimum 0,60. Ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, pernyataan-pernyataan pada kuesioner dianggap konsisten dalam mengukur *Turnover Intention* (Y).

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Realibitas Terhadap *Turnover Intention* (Y)**

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0.923	5

Uji reliabilitas pada variabel *Turnover Intention* (Y) menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,923 yang lebih tinggi dari nilai minimum 0,60. Ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, pernyataan-pernyataan pada kuesioner dianggap konsisten dalam mengukur *Turnover Intention* (Y).

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan atau meringkas data secara kuantitatif. Tujuannya adalah memberikan gambaran umum tentang distribusi dan karakteristik data tanpa menarik kesimpulan lebih lanjut atau menguji hipotesis. Pengambilan Keputusan dari analisis deskriptif ini yaitu standar deviasi yang rendah dapat menunjukkan adanya konsensus di antara responden yang mencerminkan pemahaman atau persepsi yang serupa terhadap suatu topik (homogen). Sebaliknya, standar deviasi yang tinggi mengindikasikan keberagaman opini yang mungkin disebabkan oleh perbedaan latar belakang, pengalaman, atau pemahaman di antara responden (heterogen).

##### **4.2.2.1 Pengembangan Karir**

Dalam sub variabel pengembangan karir terdapat enam pernyataan, yaitu sebagai berikut :

- Item 1 : Secara konsisten saya mampu memahami dan menampilkan mutu yang baik.

- Item 2 : Karyawan yang menonjol dalam kinerjanya akan lebih diprioritaskan untuk mendapatkan promosi.
- Item 3 : Di perusahaan terdapat sponsor organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.
- Item 4 : Saya memanfaatkan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui program pelatihan dengan baik.
- Item 5 : Karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
- Item 6 : Aturan-aturan yang berlaku di perusahaan tempat saya bekerja selalu saya taati.

Peneliti melakukan penghimpunan hasil jawaban dari sub variabel pengembangan karir sebagai berikut :

**Tabel 4. 12 Jawaban Responden Pada Sub Variabel Pengembang Karir (X<sub>1</sub>)**

Item Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Dev
X1.1	3,68	1	5	1,100
X1.2	3,64	1	5	1,251
X1.3	3,61	1	5	1,145
X1.4	3,70	1	5	1,202
X1.5	3,78	1	5	1,219
X1.6	3,55	1	5	1,274

Berdasarkan tabel 4.11, terlihat nilai dari mean, minimum, maksimum dan std. deviation dari variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>). Nilai mean untuk Variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>). berada pada 3,55 sampai dengan 3,78. Nilai minimum sebesar 1 dan maksimum sebesar 5. Nilai std. deviation berada pada 1,100 sampai dengan 1,274. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai std lebih rendah daripada nilai mean. Artinya jawaban responden untuk Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>). memiliki penyimpangan data yang seragam dan homogen.

#### 4.2.2.2 Kepuasan Gaji

Dalam sub variabel kepuasan gaji terdapat lima pernyataan, yaitu sebagai berikut :

- Item 1 : Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab yang saya kerjakan.
- Item 2 : Tunjangan yang saya terima cukup memuaskan.
- Item 3 : Biaya kompensasi yang diterima apabila ada tambahan jam kerja di luar waktu kerja dan tugas di luar kota.
- Item 4 : Saya memanfaatkan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui program pelatihan dengan baik.
- Item 5 : Karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Peneliti melakukan penghimpunan hasil jawaban dari sub variabel kepuasan gaji sebagai berikut :

**Tabel 4. 13 Jawaban Responden Pada Sub Variabel Kepuasan Gaji (X<sub>2</sub>)**

Item Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Dev
X2.1	3,67	1	5	1,240
X2.2	3,84	1	5	1,187
X2.3	3,84	1	5	1,080
X3.4	3,97	1	5	1,123
X3.5	3,78	1	5	1,260

Berdasarkan Tabel 4.12 variabel Kepuasan Gaji (X<sub>2</sub>) memiliki nilai mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi yang terukur. Nilai rata-rata (mean) berkisar antara 3,67 hingga 3,97, menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa cukup puas dengan gaji yang diterima. Nilai minimum sebesar 1 menunjukkan adanya responden dengan tingkat kepuasan yang sangat rendah, sedangkan nilai maksimum sebesar 5 mengindikasikan tingkat kepuasan tertinggi. Rentang standar deviasi, yaitu antara 1,080 hingga 1,240, mencerminkan variasi dalam tanggapan

responden. Standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-rata menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung seragam. Dengan kata lain, penyimpangan data terhadap rata-rata cukup rendah, yang menandakan bahwa persepsi responden terhadap kepuasan gaji relatif konsisten dan tidak terlalu bervariasi.

#### 4.2.2.3 Beban Kerja

Dalam sub variabel beban kerja terdapat lima pernyataan, yaitu sebagai berikut :

- Item 1 : Pekerjaan yang kompleks membuat saya sulit membagi waktu.
- Item 2 : Pada waktu tertentu saya menjadi sangat sibuk dengan pekerjaan saya.
- Item 3 : Saya selalu berusaha menyelesaikan segala pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan tempat saya bekerja.
- Item 4 : Saya harus menyelesaikan banyak pekerjaan.
- Item 5 : Atasan saya selalu melakukan pengawasan kerja pada saat jam kerja berlangsung.

Peneliti melakukan pengumpulan hasil jawaban dari sub variabel beban kerja sebagai berikut :

**Tabel 4. 14 Jawaban Responden Pada Sub Variabel Beban Kerja (X<sub>3</sub>)**

Item Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Dev
X3.1	3,76	1	5	1,173
X3.2	3,75	1	5	1,104
X3.3	3,61	1	5	1,262
X3.4	3,85	1	5	1,114
X3.5	3,87	1	5	1,169

Berdasarkan Tabel 4.13 variabel Beban Kerja (X<sub>3</sub>) mencakup nilai mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi. Nilai rata-rata (mean)

variabel ini berkisar antara 3,61 hingga 3,87, menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai beban kerja mereka berada pada tingkat menengah hingga tinggi. Nilai minimum sebesar 1 menunjukkan adanya responden dengan beban kerja yang sangat rendah, sedangkan nilai maksimum sebesar 5 menggambarkan beban kerja tertinggi. Rentang standar deviasi, yaitu 1,104 hingga 1,262, mencerminkan variasi dalam tanggapan responden.

Dari data ini, terlihat bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-rata, yang mengindikasikan penyimpangan data yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap variabel Beban Kerja (X3) bersifat seragam, dengan tingkat variasi yang rendah, sehingga persepsi mengenai beban kerja cenderung homogen di antara responden.

#### **4.2.2.4 Turnover Intention**

Dalam sub variabel *Turnover Intention* terdapat lima pernyataan, yaitu sebagai berikut :

- Item 1 : Berfikir untuk keluar dari perusahaan jika ada lowongan pekerjaan yang lebih baik.
- Item 2 : Sering berpikir kerja di instansi lain sangat menarik.
- Item 3 : Saya bekerja di perusahaan ini dibarengi dengan mencari pekerjaan lain.
- Item 4 : Mencari pekerjaan yang sesuai dengan karakter saya.
- Item 5 : Saya akan meninggalkan pekerjaan ini jika sudah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Peneliti melakukan penghimpunan hasil jawaban dari sub variabel mencari informasi sebagai berikut :

**Tabel 4. 15 Jawaban Responden Pada Sub Variabel *Turnover Intention* (Y)**

Item Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Dev
Y.1	3,82	1	5	0,936
Y.2	3,96	1	5	1,127
Y.3	3,80	1	5	1,073
Y.4	3,74	1	5	1,050
Y.5	3,53	1	5	1,235

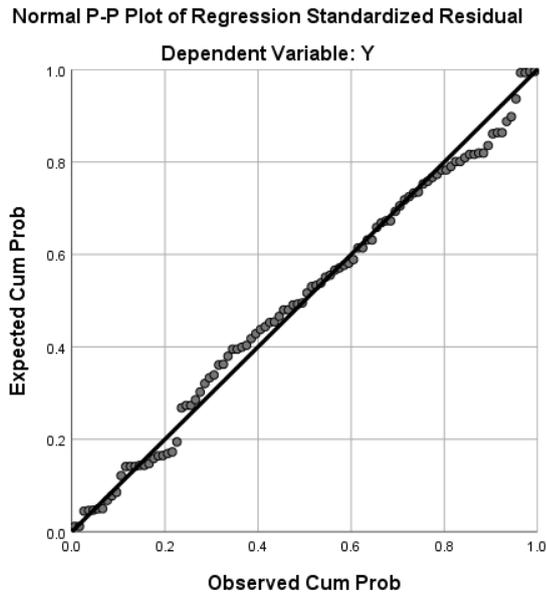
Berdasarkan data dalam Tabel 4.11 variabel *Turnover Intention* (Y) memiliki nilai-nilai statistik deskriptif yang mencakup mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi. Rata-rata (mean) untuk variabel ini berkisar antara 3,53 hingga 3,96, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memiliki tingkat niat untuk berpindah kerja yang mendekati nilai tersebut. Nilai minimum adalah 1, mencerminkan responden dengan tingkat niat berpindah kerja yang paling rendah, sedangkan nilai maksimum adalah 5, menunjukkan tingkat niat tertinggi. Standar deviasi untuk variabel ini berada dalam rentang 0,936 hingga 1,235 yang menunjukkan tingkat variasi jawaban responden.

Selain itu, perbandingan antara nilai mean dan standar deviasi mengungkapkan bahwa standar deviasi selalu lebih kecil daripada rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden pada variabel *Turnover Intention* relatif seragam dengan penyimpangan yang tidak terlalu besar dari nilai rata-rata. Data mengindikasikan bahwa data cenderung homogen. Penemuan ini memberikan gambaran bahwa persepsi responden terhadap niat berpindah kerja memiliki kesamaan yang signifikan dalam kelompok yang diteliti.

### **4.2.3 Uji Asumsi Klasik**

#### **4.2.3.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan pada 100 responden. Pengujian ini menggunakan SPSS versi 16 dengan pengukuran menggunakan grafik p-plot dan juga analisis Kolmogorov. Hasil uji SPSS yaitu sebagai berikut :



**Grafik 4. 1**  
**P-Plot Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, dan**  
**Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Grafik P-Plot menunjukkan bahwa data yang berbentuk bulat titik-titik mengikuti garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data penelitian bersifat normal. Selain itu, peneliti melakukan pengambilan Keputusan berdasarkan uji Kolmogorov. Hasil pengujian yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 16 Hasil Uji Kolmogorov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.43208491
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.067
	Positive	.067
	Negative	-.053
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Hasil uji Kolmogorov menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig (2-tailed) 0,200. Nilai ini lebih besar daripada 0,05. Maka, data memiliki distribusi normal. Dari kedua pengambilan di atas, sudah dipastikan data berdistribusi normal dan memenuhi syarat dalam proses uji regresi linier berganda.

#### 4.2.3.2 Uji Multikolinieritas

**Tabel 4. 17 Hasil Uji Multikolinieritas**

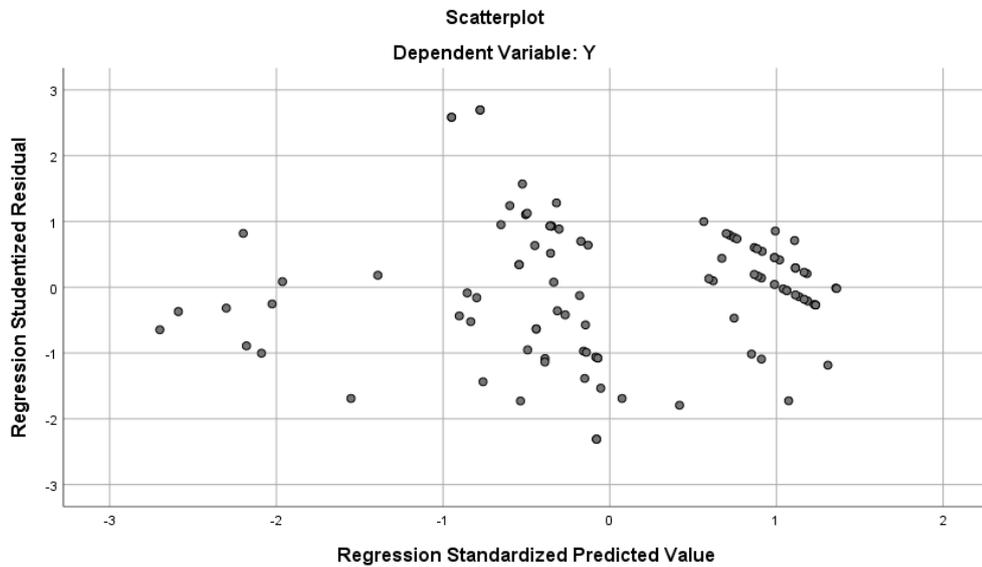
Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.290	1.304		2.523	.013		
	Pengembangan Karir	.373	.072	.471	5.180	.000	.484	2.067
	Kepuasan Gaji	.227	.085	.246	2.672	.009	.470	2.125
	Beban Kerja	.161	.096	.163	1.675	.097	.422	2.371

a. Dependent Variable: Y

Pengambilan Keputusan uji multikolinieritas pada penelitian ini dengan melihat nilai pada kolom Tolerance dan VIF. Nilai tolerance untuk pengembangan karir sebesar 0,112; kepuasan gaji 0,171; dan beban kerja 0,19. Nilai Tolerance tersebut lebih besar dari 0,10 dinyatakan tidak terjadi *Multikolinieritas*. Selanjutnya, nilai VIF pengembangan karir sebesar 8.949; kepuasan gaji 5.862; dan beban kerja 6,029. Nilai tersebut lebih

kecil daripada 10. Maka, berdasarkan nilai VIF dinyatakan tidak terjadi *Multikolinieritas*.

#### 4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas



**Grafik 4. 2**  
**Scatterplot Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, dan**  
**Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Grafik Scatterplot menunjukkan data tidak membentuk pola-pola khusus. Selain itu, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan itu, dinyatakan tidak terjadi Heteroskedastisitas.

#### 4.2.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan jenis penelitian parametrik yang memiliki beberapa syarat. Salah satunya skala yang digunakan dalam pengujian harus berskala interval. Namun, skala likert yang menjadi pengukuran kuesioner memiliki skala ordinal. Maka, peneliti menaikkan data ordinal ke interval menggunakan MSI. Selain menaikkan skala data, analisis regresi berganda memiliki beberapa syarat pengujian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya. Hasil uji regresi linier berganda yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 18 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.812	1.155		2.435	.014
	Pengembangan Karir	.385	.079	.444	4.851	.000
	Kepuasan Gaji	.241	.095	.239	2.541	.013
	Beban Kerja	.208	.104	.195	2.003	.048

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, persamaan dari analisis tersebut yaitu sebagai berikut:

$$“Y = 2,812 + 0,444X1 + 0,239X2 + 0,195X3”$$

Keterangan:

- “Y : *Turnover Intention*  
 $\alpha$  : Constanta  
 X1 : Pengembangan Karir  
 X2 : Kepuasan Gaji  
 X3 : Beban Kerja

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta memiliki nilai positif sebesar 2,812. Artinya, arah pengaruh yang diberikan dari setiap variabel mengarah pada positif.
2. Koefisien regresi untuk pengembangan karir memiliki nilai positif sebesar 0,444. Ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* generasi Z. Dengan kata lain, peningkatan pengembangan karir di perusahaan akan diikuti oleh peningkatan *Turnover Intention* generasi Z,

sedangkan penurunan pengembangan karir akan menyebabkan penurunan *Turnover Intention* generasi Z.

3. Koefisien regresi kepuasan gaji sebesar 0,239 menunjukkan pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* generasi Z. Artinya, ketika kepuasan gaji di perusahaan meningkat. Maka, *Turnover Intention* generasi Z juga cenderung meningkat. Sebaliknya, jika kepuasan gaji menurun, maka *Turnover Intention* generasi Z akan ikut menurun.
4. Koefisien regresi beban kerja sebesar 0,195 menunjukkan pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* generasi Z. Ini berarti ketika beban kerja di perusahaan meningkat, *Turnover Intention* generasi Z juga cenderung meningkat. Sebaliknya, jika beban kerja berkurang, maka *Turnover Intention* generasi Z akan menurun.

#### 4.2.5 Uji Hipotesis

##### 4.2.5.1 Uji t

##### 1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention*

Untuk mengukur pengembangan karir terhadap *Turnover Intention*, dilakukan analisis regresi linier berganda dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>0</sub>: Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

H<sub>1</sub>: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Penelitian ini melakukan pengambilan Keputusan berdasarkan perhitungan  $t_{\text{tabel}}$  dan  $t_{\text{hitung}}$ . Pencarian  $t_{\text{tabel}}$  menggunakan rumus  $t = \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right)$  maka didapatkan  $t = (0,025; 96)$  pada tabel t untuk  $\alpha = 0,025$  dengan  $df = 96$  adalah 1,98498. Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan pada pengujian ini sebesar 0,05 atau sebesar 5% dengan kaidah pengujian sebagai berikut :

$t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Hasil jawaban responden yang diukur menggunakan SPSS *Statistics 26* mengenai korelasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 19 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention***

Variabel	Nilai Sig	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keputusan	Kesimpulan
$X_1 \gg Y$	0.000	4,851	1,98498	$H_1$ Diterima	Memiliki Pengaruh`

Berdasarkan tabel di atas nilai sig. variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) sebesar 0,000. Selain itu, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$ . Artinya, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dengan arah pengaruh yang positif.

## 2. Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention*

Untuk mengukur pengembangan karir terhadap *Turnover Intention*, dilakukan analisis regresi linier berganda dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

$H_0$ : Kepuasan gaji tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

$H_1$ :Kepuasan gaji berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Penelitian ini melakukan pengambilan keputusan berdasarkan perhitungan  $t_{tabel}$  dan  $t_{hitung}$ . Pencarian  $t_{tabel}$  menggunakan rumus  $t = \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right)$  maka didapatkan  $t = (0,025; 96)$  pada tabel t untuk  $\alpha = 0,025$  dengan  $df = 96$  adalah 1,98498. Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan pada pengujian ini sebesar 0,05 atau sebesar 5% dengan kaidah pengujian sebagai berikut :

$t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Hasil jawaban responden yang diukur menggunakan SPSS *Statistics 26* mengenai korelasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 20 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention***

Variabel	Nilai Sig	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keputusan	Kesimpulan
$X_1 \gg Y$	0.013	2,541	1,98498	$H_1$ Diterima	Memiliki Pengaruh`

Berdasarkan tabel di atas nilai sig. variabel kepuasan gaji ( $X_2$ ) terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) sebesar 0,013. Selain itu, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$ . Artinya, kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Arah pengaruh yang diberikan bersifat positif.

### 3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Untuk mengukur pengembangan karir terhadap *Turnover Intention*, dilakukan analisis regresi linier berganda dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

$H_0$ : Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

$H_1$ : Beban Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Penelitian ini melakukan pengambilan keputusan berdasarkan perhitungan  $t_{tabel}$  dan  $t_{hitung}$ . Pencarian  $t_{tabel}$  menggunakan rumus  $t = \left(\frac{\alpha}{2}; n - k - 1\right)$  maka didapatkan  $t = (0,025; 96)$  pada tabel t untuk  $\alpha = 0,025$  dengan  $df = 96$  adalah 1,98498. Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan pada pengujian ini sebesar 0,05 atau sebesar 5% dengan kaidah pengujian sebagai berikut :

$t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Hasil jawaban responden yang diukur menggunakan SPSS *Statistics 26* mengenai korelasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 21 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention***

Variabel	Nilai Sig	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keputusan	Kesimpulan
$X_1 \gg Y$	0.048	2.003	1,98498	$H_1$ Diterima	Memiliki Pengaruh`

Berdasarkan tabel di atas nilai sig. variabel beban kerja( $X_3$ ) terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) sebesar 0,048. Selain itu, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$ . Artinya, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Arah pengaruh yang diberikan bersifat positif.

#### 4.2.5.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4. 22 Model Summary**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 <sup>a</sup>	.613	.600	2.088250
a. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir				

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,783. Artinya, 78,3% variasi dalam *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sementara itu, sisanya sebesar 22,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang dianalisis dalam penelitian

ini. Faktor-faktor tersebut kemungkinan mencakup aspek-aspek lain yang belum tercakup dalam model penelitian.

### **4.3 Pembahasan**

Berdasarkan pengujian data yang telah dilakukan, maka akan dibahas lebih rinci mengenai hasil uji hipotesis. Hasil pengujian hipotesis akan dibahas berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut:

#### **4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention***

Pengembangan karir memainkan peran penting dalam meningkatkan keinginan *Turnover Intention*. Karir, sebagaimana didefinisikan oleh Nawawi (2019), mencakup perjalanan individu dalam membangun profesi, mencapai stabilitas finansial, dan mengembangkan kemampuan dalam bidang tertentu. Dalam konteks persaingan sumber daya manusia yang semakin ketat dan tuntutan kerja yang semakin kompleks, pengembangan karir menjadi kebutuhan strategis, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Ketika perusahaan berhasil menyediakan sistem yang mendorong peningkatan keterampilan dan peluang karir, karyawan cenderung merasa lebih kompeten dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Hal ini dapat berdampak pada keinginan karyawan dalam mencari pengalaman baru.

Menurut Sihotang (2020), pengembangan karir tidak hanya memberi manfaat kepada karyawan, pengembangan karir memberikan manfaat yang serupa pada perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing. Sehingga pengembangan karir saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Fenomena ini semakin relevan dalam konteks Generasi Z, generasi dengan karakteristik unik yang lahir dalam lingkungan teknologi dan perubahan cepat. Walau begitu, Generasi Z yang sering kali mencari pengalaman baru, posisi yang lebih relevan dengan aspirasi mereka, atau pekerjaan yang menawarkan lokasi lebih strategis. Generasi ini juga cenderung melihat pengembangan karir sebagai modal penting untuk

meraih posisi lebih tinggi di perusahaan atau industri lain yang dianggap lebih ideal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa investasi dalam pengembangan karir tidak hanya penting untuk retensi karyawan, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah bagi individu, yang pada akhirnya dapat memperkuat reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang mendukung pertumbuhan profesional..

#### **4.3.2 Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention***

Hasil pengujian menggunakan uji t menunjukkan bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Gaji merupakan bentuk pembayaran rutin yang disetujui melalui kontrak kerja antara karyawan dan pemberi kerja (Supriadi & Wahyuti, 2021). Sementara itu, kepuasan gaji merujuk pada perasaan positif yang dirasakan oleh pekerja ketika mereka menerima imbalan finansial atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaannya (Robbins, 2021). Kepuasan gaji di atas merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terkait dengan kompensasi finansial yang mereka terima dari Perusahaan. Emosi negative dan positif inilah yang mempengaruhi terjadinya *Turnover Intention*.

Handoyo (2014) dalam Nastuti (2020) menjelaskan bahwa kepuasan gaji memiliki sifat multidimensi yang terdiri dari tiga komponen utama sebagai penyusunnya. Tiga komponen tersebut meliputi tingkat gaji, kompesasi, dan kenaikan gaji. Ketika ketiga komponen tersebut sesuai harapan, individu akan mengalami *Turnover Intention*. Karyawan yang merasa puas dengan gaji mereka sering kali memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi mengenai nilai pasar mereka. Hal ini dikarenakan gaji yang baik sering dianggap sebagai refleksi dari keterampilan, pengalaman, dan kontribusi mereka di tempat kerja. Dengan rasa percaya diri tersebut, karyawan mungkin lebih termotivasi untuk mencari peluang di tempat lain yang menawarkan kompensasi lebih besar atau manfaat tambahan yang lebih menarik. Dalam hal ini, kepuasan gaji memicu keberanian karyawan untuk mengeksplorasi pasar kerja.

Karyawan yang puas dengan gaji mereka sering kali lebih menarik bagi perusahaan lain. Gaji yang baik mencerminkan kualitas individu yang kompetitif, sehingga perusahaan lain cenderung memberikan penawaran yang lebih menggiurkan untuk menarik karyawan tersebut. Kesempatan seperti ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berpindah kerja, terutama jika tawaran tersebut mencakup paket kompensasi yang lebih besar, posisi yang lebih strategis, atau lingkungan kerja yang lebih menarik. Latar belakang pendidikan menjadi salah satu faktor Generasi Z merasa gaji mereka tidak sepadan dengan biaya pendidikan mereka. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pegawai bank pada penelitian ini memiliki latar belakang Diploma dan Sarjana. Latar belakang pendidikan inilah yang memicu terjadinya ekspektasi gaji yang lebih tinggi. Selain itu, dalam konteks generasi Z, seperti yang disebutkan oleh Sari (2021) ekspektasi yang tinggi terhadap pertumbuhan karier dan kompensasi sering kali memperkuat hubungan antara kepuasan gaji dan *Turnover Intention*, terutama jika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi tersebut.

#### **4.3.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Beban kerja yang tinggi sering kali meningkatkan tekanan psikologis dan menurunkan kesehatan mental karyawan. Ketika mereka merasa kewalahan oleh tanggung jawab pekerjaan, stres yang berkepanjangan dapat memengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan. Hal ini mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pekerjaan lain yang menawarkan beban kerja yang lebih seimbang dan mendukung kesejahteraan mereka. Menurut Mahawati (2021), beban kerja adalah tanggung jawab mental dan fisik karyawan. Beban kerja berlebih dapat memicu stres, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat merugikan organisasi karena pengelolaan sumber daya menjadi kurang efektif. Herdyana (2019) menyatakan bahwa beban kerja memiliki empat komponen yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, standar pekerjaan, dan target yang harus dicapai.

Beban kerja yang berlebihan sering kali menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Perasaan ini dapat timbul karena karyawan merasa tidak memiliki waktu atau energi untuk menyelesaikan tugas dengan baik, sehingga prestasi kerja mereka terganggu. Ketidakpuasan ini menjadi salah satu pemicu utama keinginan untuk berpindah kerja. Beban kerja yang tinggi tidak hanya memengaruhi individu tetapi juga tim secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa terbebani, motivasi dan produktivitas mereka cenderung menurun. Hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan *Turnover Intention* baik secara individu maupun kolektif.

Hal ini sejalan dengan penelitian Mega (2020) bahwa Beban kerja memengaruhi *Turnover Intention*. Ditambah dengan pengembangan karir dan kepuasan gaji yang menjadi pengaruh lain terhadap *Turnover Intention*. Generasi Z, yang menghargai keseimbangan hidup, lebih cenderung berpindah jika merasa terbebani tanpa imbalan yang sesuai. Menurut Mahawati et al. (2021), beban kerja adalah tanggung jawab mental dan fisik karyawan. Beban kerja berlebih dapat memicu stres, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat merugikan organisasi karena pengelolaan sumber daya menjadi kurang efektif.