

# **PERAN MOTIVASI KERJA INDIVIDU PADA HUBUNGAN PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI DENGAN KEPUASAN KERJA DAN INTENSI KELUAR KARYAWAN BANKBCA CABANG KUTA**

**Ni Nyoman Ari Novarini**

Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to find out and analyze of influence between extrinsic motivation against compensation, job satisfaction and employee where, the unit exits intensi at BCA Kuta branch

BCA should pay attention to job satisfaction was formed by combining between work or the quality of work life and welfare at the place of work. Job satisfaction is a subject that affects most of the time and the choice made. The primary key in the gratification of needs of the employee's work is labor, therefore it takes a quality workforce will result in optimal working results in accordance with the targets of his work.

Research conducted at the BCA branch kuta with taking samples as many as 77 people employees comprising frontliner (teller and customer service) which is a contract employee at the BCA. Data analysis technique used was ANOVA.

The research show the existence of extrinsic motivation among the main influences towards job satisfaction of employees. Four hypotheses made, everything is significant. This means that extrinsic motivation, affect the relationship between the compensation fairness towards job satisfaction, then job satisfaction affects the level of intensi out employees. The input to management to consider the work motivation, compensation fairness in the process of recruitment and selection of employees so as to increase the job satisfaction of employees.

Keywords: perception of the fairness of compensation, work motivation, job satisfaction, exit intensi

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tenaga kerja merupakan salah satu aset perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal terpenting yang perlu diperhatikan yaitu kepuasan kerja karyawan, tentunya yang dipelihara oleh perusahaan itu adalah orang-orang yang terpilih dan dibutuhkan oleh perusahaan yang sebaiknya adalah sumber daya manusia yang dapat dibina dan dibimbing demi terciptanya suasana kerja yang baik dan kondusif. Ketidakpuasan kerja dapat

menyebabkan tingginya tingkat intensi keluar tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan meskipun kompensasi yang diberikan rendah, namun jika pemeliharaan tenaga kerjanya buruk maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan menurun meskipun kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tersebut tinggi, namun dapat meningkatkan jumlah intensi keluar karyawan.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja

karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Secara psikologis menunjukkan bahwa kegairahan semangat seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipenuhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi. ([www.google.com](http://www.google.com))

Aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah keadilan kompensasi. Khususnya keadilan kompensasi telah menjadi isu sentral yang banyak dibahas dalam berbagai literatur sumber daya manusia menurut Suhartini (1999) dan

Babakus et.al (1996). Hal ini dikarenakan masalah keadilan kompensasi akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan atau organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil. Keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena seseorang telah memberikan jasa kepada orang lain, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan juga untuk mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan. Dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bahwa karyawan akan merasa puas sehingga mereka akan meningkatkan produktivitas demi kemajuan perusahaan. Menurut Suhartini (1999) ada tiga macam keadilan dalam keadilan kompensasi yaitu keadilan individu, keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan individu mengacu pada perasaan keadilan yang dirasakan karyawan dalam menerima keadilan kompensasi, sedangkan keadilan prosedural mengacu pada perasaan keadilan atas cara/alat yang digunakan untuk menentukan keadilan kompensasi yang diterima. Penelitian yang dilakukan menemukan bahwa keadilan internal dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan karyawan dalam menerima gaji secara internal. Sedangkan keadilan eksternal dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan karyawan juga untuk mengevaluasi manajemen dan juga konflik yang dirasakan karyawan atas keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan keadilan kompensasi perusahaan pesaing.

Ramayah dan Nasurdin (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang

digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam menentukan komitmen pekerja terhadap organisasi. Hasil penelitian Ramayah dan Nasurdin (2002) juga menunjukkan bahwa gender berfungsi sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Christian Grund dan Dirk Sliwka (2001) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara peningkatan kompensasi terhadap kepuasan kerja

yaitu adanya perbedaan level kompensasi yang diterapkan perusahaan dari yang rendah maupun tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan .

BCA merupakan salah satu perusahaan dibidang perbankan yang mengalami masalah yang cukup serius dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Tingkat intensi keluar karyawan BCA Kuta dengan berbagai alasan yang cukup tinggi. Tingginya jumlah karyawan yang keluar dari BCA dapat dilihat dari Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Karyawan Yang Keluar Dari BCA Cabang Kuta**

Tahun	Jumlah (orang)	Presentase (%)
2007	9	20%
2008	12	26.7%
2009	11	24,4%
2010	13	28,9%

Sumber: Data Primer

Melihat banyaknya karyawan yang keluar masuk dari BCA maka dilakukan wawancara terhadap karyawan yang telah keluar dari BCA. Berdasarkan dari hasil wawancara terhadap 18 orang yang telah keluar dari BCA.

BCA secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia. BCA merupakan bank swasta nasional juga merupakan bank transaksional terkemuka di Indonesia bahkan di wilayah Asia. BCA menawarkan rangkaian jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan spesifik para nasabahnya. ([www.infobca.com](http://www.infobca.com)) BCA telah menjadi bagian penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan jutaan warga masyarakat Indonesia. Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi yang sedemikian pesat, Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) BCA telah memberdayakan kegiatan dan informasi berbasis

teknologi dalam kegiatan kepersonaliaan bagi seluruh karyawan secara mandiri. Hal ini diwujudkan sejak tahun 2002 melalui implementasi penggunaan aplikasi *Employee Self Service (ESS)*. Saat ini aplikasi ESS lebih dikembangkan lagi melalui aplikasi *Manager Self Service Employee Self Service (MSS ESS)*. Sebagaimana telah kita ketahui bersama, bahwa selama ini divisi SDM menyampaikan informasi kompensasi karyawan dalam bentuk slip gaji yang dicetak secara manual dan kemudian didistribusikan kepada setiap karyawan. Sementara, disisi lain divisi SDM juga senantiasa berupaya mengembangkan penyediaan sarana informasi kompensasi karyawan melalui media teknologi yang dikemas secara informatif dan efisien namun tetap *user friendly* bagi semua karyawan. (Info BCA no.179 tahun 2008)

Sumber Daya Manusia adalah satu lagi komponen kunci dalam daya

saing BCA. Sukses yang dicapai selama ini bergantung pada SDM yang profesional dan berkualitas tinggi. Inilah alasan mengapa pengembangan SDM mendapat prioritas di BCA, selain itu pengembangan karir didasarkan pada prinsip-prinsip transparansi, peluang yang setara terhadap penghargaan terhadap kinerja. BCA memberikan peluang penuh bagi karyawan untuk merealisasikan potensinya melalui penyediaan serangkaian program pelatihan dengan tujuan agar mereka dapat menghadapi berbagai tantangan di industri perbankan. Sebagai wujud komitmen kepedulian terhadap pengembangan karyawan, BCA mempunyai Pusat Pelatihan yang didukung oleh pelatih-pelatih yang profesional, baik dari internal maupun eksternal yang disebut dengan BCA Learning Centre. BCA juga bekerja sama dengan beberapa lembaga dengan kredibilitas yang tinggi. BCA telah mengimplementasikan modul SAP HR, yang saat ini telah online sepenuhnya dan telah dapat dimanfaatkan oleh karyawan. (info BCA no.193 tahun 2010).

Kepuasan kerja karyawan pada bank BCA dilakukan melalui penelitian, dimana dirasakan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh beberapa orang responden setelah dilakukan wawancara secara mendalam dan juga melalui penyebaran kuesioner maka ditemukanlah bahwa adanya perbedaan kepuasan kerja karyawan pada Bank BCA yang diukur dari beberapa aspek yaitu penerimaan upah, gaji pokok maupun insentif yang diberikan oleh perusahaan pada tiap bulannya, selain itu didukung dengan adanya sarana kerja yang lengkap dan baik sesuai dengan kebutuhan para karyawan, kepuasan kerja karyawan juga didapat dari adanya hubungan kerja yang harmonis antara sesama

rekan kerja, adanya rasa dan suasana yang nyaman di tempat kerja, adanya kepuasan kerja karyawan dilihat dari adanya persaingan kemampuan maupun talenta yang dimiliki oleh masing-masing individu, adanya kepastian jenjang karier yang pasti dan menjanjikan, tidak terpengaruh oleh adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), pekerjaan yang dilakukan mempengaruhi kesehatan fisik karyawan. (*Employee Assistance Quarterly Vol. 13(2) 1997 by The Haworth Press, n.c. All rights reserved*).

Survey awal dilakukan dengan membagikan kuesioner disetiap bagian yang ada. Kuesioner tersebut menyatakan tentang persepsi karyawan terhadap organisasi. Jumlah responden dalam survey sebanyak 34 orang dari 77 orang karyawan dengan status karyawan percobaan, kontrak dan tetap. Hasil survey awal tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban 34 orang responden, sebesar 2.46 yang berarti bahwa system kepuasan kerja karyawan pada Bank BCA Kuta cenderung menunjukkan hasil yang tidak memuaskan dengan skala pengukuran 1-5. Sebagian besar responden mengharapkan adanya perubahan sistem kerja di BCA Kuta.

Setelah melakukan survey awal terhadap pengaruh motivasi kerja individu baik itu motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik dalam suatu perusahaan, maka ditemukan bahwa ada pengaruh motivasi intrinsik di BCA, namun yang lebih menonjol ditemukan bahwa adanya pengaruh motivasi ekstrinsik dibandingkan motivasi intrinsik. Hasil pengolahan kuesioner yang menunjukkan bahwa motivasi kerja individu karyawan pada bank BCA Cabang Kuta dari hasil survey 34 responden tergolong nilai rata-rata 2.51 dengan skala pengukuran 1-5. Rendahnya motivasi kerja ekstrinsik yang dimiliki oleh karyawan bank BCA dipicu oleh

ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan. BCA Kuta menerapkan sistem penggajian karyawan berdasarkan pada gaji pokok, tunjangan jabatan, dan waktu lembur. Berikut ini adalah tabel persepsi keadilan kompensasi karyawan menurut hasil kuesioner yang didapat.

### 1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah persepsi keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank BCA Kuta ?
- 2) Apakah motivasi ekstrinsik memperlemah hubungan persepsi keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja Bank BCA Kuta?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat intensi keluar karyawan pada bank BCA Kuta?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menguji pengaruh persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BCA Kuta.
- 2) Menguji peran motivasi ekstrinsik karyawan pada hubungan persepsi keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan BCA Kuta.
- 3) Menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi keluar karyawan BCA Kuta.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

- 1) Manfaat teoritis  
Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bukti empiris

hubungan persepsi keadilan kompensasi, motivasi ekstrinsik individu terhadap kepuasan kerja karyawan serta intensi keluar karyawan dari lingkungan organisasi jasa keuangan.

### 2) Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen dalam upaya perumusan kebijakan peningkatan kepuasan kerja karyawan pada bank BCA Kuta melalui kebijakan kompensasi yang berkeadilan dan mengendalikan tingkat perputaran karyawan dengan memperhatikan motivasi kerja ekstrinsik karyawan

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian motivasi

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah proses menghasilkan tenaga oleh keperluan diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi bermakna ia telah memperoleh kekuatan untuk mencapai kecemerlangan dan kejayaan dalam kehidupan. Dalam suatu kelompok, motivasi menjadi penggerak kepada kejayaan organisasi. Robbins (2006) menyatakan bahwa motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, terutama tujuan organisasi sebagai cerminan minat tunggal kita dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja.

*Self Determination Theory* mengusulkan dua jenis motivasi menyeluruh. Motivasi intrinsik mengacu pada melakukan kegiatan untuk kepentingan diri sendiri, karena salah satu menikmati proses menurut

Ryan dan Deci (2000). Motivasi ekstrinsik mengacu pada melakukan kegiatan untuk konsekuensi dipisahkan dari kegiatan itu sendiri, seperti mengejar hadiah atau menghindari hukuman. Lebih dari 30 tahun penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mengarah ke ketekunan yang lebih baik, kinerja, dan kepuasan dalam berbagai tugas dalam berbagai domain (misalnya, pendidikan, perilaku kesehatan, organisasi) daripada motivasi. Teori ini juga mengusulkan bahwa adopsi intrinsik motivasi lebih dari motivasi ekstrinsik tergantung pada kepuasan dari tiga kebutuhan psikologis dasar untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan.

*Self Determination Theory* berfokus pada motivasi dan mengusulkan bahwa manusia memiliki psikologis dasar kebutuhan untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Penelitian telah menunjukkan bahwa orang yang lebih mungkin untuk bertahan dan memiliki kinerja yang lebih baik kualitatif pada kegiatan yang memuaskan kebutuhan ini menurut LaGuardia, Ryan, Couchman dan Deci (2000). Dalam *Self Determination Theory*, otonomi kekhawatiran keinginan individu untuk mengorganisir diri tindakan seseorang, ketika individu bebas dapat mengejar aktivitas dan merasa kehendak dalam melakukannya. Kebutuhan kompetensi menyiratkan bahwa individu cenderung menjadi efektif dalam interaksi mereka dengan lingkungan dan ketika mereka melakukan kegiatan menurut Elliot dan Thrash (2002) yang mirip dengan konsep *self efficacy* menurut Bandura (1986). Menurut Baumeister dan Leary (1995) kebutuhan keterkaitan adalah kebutuhan untuk merasa terhubung dan didukung oleh orang-orang penting, seperti manajer, orangtua, guru, atau tim-pasangan. Kepuasan dari tiga kebutuhan dasar psikologis

bergantung sebagian besar pada konteks di mana aktivitas tersebut berlangsung.

### **2.1.1 Motivasi Kerja Individu**

Menurut Schermerhorn (2003) yang menyatakan bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan produktivitas kerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja di dalam suatu organisasi yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Bentuk- bentuk motivasi**

Menurut Nawawi (2003) ada 2 bentuk motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang sumbernya ada dalam diri sendiri sendiri sebagai individu berupa kesadaran menjadi pentingnya melaksanakan pekerjaan maksimal.
- 2) Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang sumbernya dari luar diri pekerja tersebut sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

### **2.1.3 Teori Herzberg**

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari

ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, supervisi, kondisi kerja, kebijakan administrasi, imbalan, rumah, status dan rasa aman (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan pengembangan potensi individu (faktor intrinsik).

## **2.2 Kompensasi**

Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2009) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- 1) Kompensasi Langsung
- 2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut terhadap suatu organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik dan non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi.

### **2.2.1 Teori equity**

Teori ini dikembangkan oleh Adams dalam Mangkunegara (2006) komponen dari teori ini adalah input, *outcome*, *comparison person* dan *equity in equity*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai seperti upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*) kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Para karyawan mengharapkan lebih dari sekedar itu yaitu adanya keadilan dan keterbukaan dari metode dan proses implementasi dari sistem kompensasi tersebut. Keadilan yang hendak dicapai melalui program

kompensasi ini dapat dibedakan menjadi 3 yaitu:

- 1) Keadilan Individual
- 2) Keadilan Internal
- 3) Keadilan Eksternal

### **2.2.2 Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Dalam hal hubungan antara gaji dan kepuasan kerja, Clark dan Oswald (1996) menunjukkan bahwa tingkat pekerja dilaporkan kesejahteraan lemah berkorelasi dengan pendapatan, sedangkan menurut Belfield dan Harris (2002) tidak menemukan bukti seperti hubungan untuk mereka yang bekerja dalam pendidikan tinggi. Ada penelitian kelemahan hubungan antara pendapatan dan kepuasan hidup, seperti dalam studi kebahagiaan Layard dan Clark (2005) menunjukkan bahwa upah akan meningkat meskipun ada *stagnan* tingkat kepuasan kerja. Studi lain menunjukkan bahwa adanya pendapatan besarnya relative terhadap penghasilan sendiri yang terpenting menurut individu adalah fungsinya untuk kepuasan kerja menurut Clark dan Oswald (1996). Menurut Blanchflower dan Oswald (2000). Berdasarkan pada analisis empiris pekerjaan bahwa kepuasan baik secara implisit maupun eksplisit mengacu pada model teoritis, dengan demikian kepuasan kerja ditentukan sebagai fungsi dari beberapa individu dan karakteristik pekerjaan, dan akhirnya ditafsirkan sebagai fungsi utilitas menurut Clark dan Oswald (1996) dan Easterlin (2001). Beberapa studi menunjukkan bahwa praktek HRM tertentu, seperti bekerja dalam tim, lebih besar kebijaksanaan dan otonomi dalam keterlibatan karyawan dan berbagai tempat kerja dan membayar skema, lakukan memotivasi para pekerja dan karenanya menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Menurut Dole dan Schroeder dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, keadilan kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya.

### **2.3.1 Variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Davis, Wexley dan Yuki (2001) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

## **2.4 Turnover Intentions (Keinginan Berpindah)**

### **2.4.1 Intensi**

Intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku. Sebagai aturan umum, semakin keras intensi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku maka semakin besar kecenderungan seseorang untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut.

### **2.4.2 Teori turnover intentions**

Pendapat Mobley dalam Munchinsky (1993) tentang *employee turnover* bahwa terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja dan tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti

bekerja. Menurut Mobley, perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru.

Menurut Abelson dalam Suwandi dan Indriantoro (1999) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi tidak dapat dibedakan karakteristik kepuasan kerja dan komitmennya. Akibatnya hasil studi yang menggunakan *voluntary turnover* yang tidak membedakan kedua kelompok ini cenderung lemah hubungan antar variable.

## **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

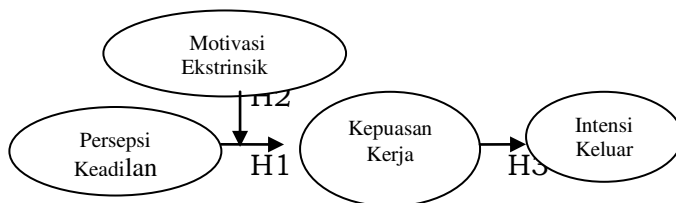
### **3.1 Kerangka Konsep Penelitian**

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh motivasi ekstrinsik dan persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil observasi dilapangan yang dilakukan, ada beberapa permasalahan yang muncul. Masalah tersebut diantaranya yaitu ada beberapa karyawan merasa kurang termotivasi dan kurang puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh persepsi keadilan kompensasi yang relatif rendah sedangkan sumber daya manusia yang dimiliki semakin banyak sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan. Hal ini dapat menimbulkan kondisi yang buruk bagi pelaksanaan tugas dan fungsi pokok karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dengan adanya permasalahan tersebut maka jika dibiarkan lama-kelamaan akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.



Berdasarkan pada uraian sebelumnya maka dapat disusun model penelitian Peran Motivasi Kerja Individu Pada Hubungan Persepsi Keadilan Kompensasi Dengan

Kepuasan Kerja dan Intensi keluar Karyawan Bank BCA Cabang Kuta seperti yang disajikan dalam Gambar 3.1.



**Gambar 3.1**

**Kerangka Model Pemikiran Peran Motivasi Kerja Individu Pada Hubungan Persepsi Keadilan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja dan Intensi keluar Karyawan Bank BCA Cabang Kuta**

### 3.2 Hipotesis Penelitian

#### 3.2.1 Hubungan antara persepsi keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja

Penelitian oleh Christian Grund dan Dirk Sliwka (2001) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara peningkatan kompensasi terhadap kepuasan kerja yaitu adanya perbedaan level kompensasi yang diterapkan perusahaan dari yang rendah maupun tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marco van Herpen, Mirjam van Praag dan Kees Cools (2002) yang menyatakan bahwa adanya implementasi pengukuran pekerjaan dan kompensasi yang adil secara kuat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sesuai yang diungkapkan dalam teori ekonomi dan psikologi. Ditemukannya pengaruh antara persepsi keadilan kompensasi terhadap motivasi ekstrinsik individu berpengaruh secara positif, sedangkan motivasi kerja intrinsik karyawan tidak dipengaruhi oleh persepsi keadilan kompensasi karena hanya

mementingkan kesempatan promosi atau kepastian jenjang karier.

Berdasarkan atas kajian teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H1 : Karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang persepsi keadilan kompensasinya rendah.

#### 3.2.2 Peran motivasi kerja individu pada hubungan keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja

Motivasi kerja individu adalah proses menghasilkan tenaga oleh individu yang terarah untuk mencapai suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi bermakna ia telah memperoleh kekuatan untuk mencapai kecemerlangan dan kejayaan dalam kehidupan.

Penelitian oleh Randy Chiu (2000) yang menyatakan bahwa adanya hubungan antara motivasi kerja yang dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu motivasi kerja individu, persepsi keadilan kompensasi dan kepuasan kerja karyawan yang saling

mempengaruhi satu sama lainnya. Hal ini dimediasi oleh faktor keadilan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Eko Muryanto (2010) penelitian ini meneliti tentang adanya pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Jahanzeb Shah (2007) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara motivasi kerja dan kepuasan kerja serta dipengaruhi oleh budaya suatu organisasi mengenai sistem kompensasi bagi setiap karyawannya. Disini dibahas tentang adanya pengemasan kompensasi yang menjadi masalah utama yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan atas kajian teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H2: Karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi yang tinggi dan motivasi kerja ekstrinsik tinggi maka akan memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi rendah dan motivasi kerja ekstrinsiknya rendah.

### **3.2.3 Hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi keluar**

Intensi keluar adalah niat individu untuk melakukan suatu perilaku yang pasti. Intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat. Intensi juga merupakan keinginan individu yang

secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Lum. Kervin, Clark, Reid dan Sirola. W (1998) yang meneliti tentang adanya pengaruh keadilan kompensasi terhadap *turnover intentions* karyawan dan dilakukan pada Rumah Sakit di Florida dengan jumlah Responden 466 Karyawan yang terdiri dari 222 perawat dari general care Areas (penyakit umum) dan 244 dari unit penyakit dalam. Penelitian yang dilakukan oleh Mathis dan Jackson (2001) yang mengidentifikasi tentang adanya turnover tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja.

Berdasarkan atas kajian teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H3 : Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka akan memiliki tingkat intensi keluar lebih rendah, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan memiliki tingkat intensi keluar yang tinggi.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Rancangan dan Ruang Lingkup Penelitian**

##### **4.1.1 Rancangan penelitian**

Rancangan penelitian jenis eksploratori (*exploratory research*) yaitu menjelaskan suatu hubungan antar variabel dengan melalui pengujian hipotesis menurut Ghozali (2004). Jenis penelitian ini dipilih mengingat

tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi dengan kuesioner sebagai alat pengumpul data primer.

#### **4.1.2 Ruang lingkup penelitian**

Ruang Lingkup dalam penelitian ini adalah terbatas pada motivasi kerja individu karyawan dan persepsi keadilan kompensasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga menyebabkan intensi keluar karyawan pada bank swasta nasional yaitu BCA Kuta. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian ini lebih fokus dan mendapatkan hasil yang lebih efektif dan efisien. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh pandangan secara mendalam mengenai informasi dan menyeluruh mengenai adanya pengaruh motivasi kerja individu dan persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada BCA di wilayah Kuta.

### **4.2 Lokasi dan Obyek Penelitian**

#### **4.2.1 Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bank swasta nasional yaitu BCA yang bertempat di wilayah Kuta.

#### **4.2.2 Obyek penelitian**

Obyek penelitian adalah motivasi kerja individu, persepsi keadilan kompensasi dan kepuasan kerja serta intensi keluar karyawan BCA Cabang Kuta.

### **4.3 Variabel Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel terikat (*dependent variable*) adalah kepuasan kerja karyawan dan intensi keluar.
- 2) Variabel bebas (*independent variable*) adalah motivasi kerja individu dan persepsi keadilan kompensasi.

- 3) Variabel moderasi adalah motivasi kerja individu.

### **4.4 Definisi Operasional Variabel**

#### **4.4.1 Definisi operasional variabel persepsi keadilan kompensasi**

Keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi. Kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Definisi Operasional Variabel persepsi keadilan kompensasi diukur melalui instrumen yang dikemukakan oleh Sutrisno (2009) yang terdiri dari 4 item pertanyaan persepsi keadilan kompensasi. Dimensi yang diukur adalah sebagai berikut:

- (1) Kompensasi yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan hidup.
- (2) Pengaruh tunjangan yang diberikan disbanding kontribusi kepada perusahaan
- (3) Kompensasi dan tanggung jawab sudah mencerminkan keadilan
- (4) Keadilan kompensasi yang diterima dibandingkan rekan sejawat lain.

#### **4.4.2 Definisi operasional variabel motivasi kerja individu**

Motivasi kerja individu adalah proses menghasilkan tenaga oleh individu yang terarah untuk mencapai suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi bermakna ia telah memperoleh kekuatan untuk mencapai kecemerlangan dan kejayaan dalam kehidupan. Definisi operasional variabel motivasi kerja individu baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik. Data motivasi kerja individu diukur dengan menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Tremblay (2009), M. Blanchard *et al.* (2009), Instrumen ini mengukur data motivasi kerja individu

baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dengan 18 item pertanyaan. Dimensi yang diukur adalah sebagai berikut:

- 1) Bekerja untuk memperoleh imbalan
- 2) Bekerja untuk menikmati hal baru
- 3) Kesuksesan yang diperoleh dengan terus berusaha dan pantang menyerah
- 4) Pemilihan pekerjaan untuk mencapai peningkatan karir
- 5) Mampu mengatasi tantangan dalam pekerjaan
- 6) Bekerja untuk mencapai tujuan hidup

#### **4.4.3 Definisi operasional variabel kepuasan kerja karyawan**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Definisi operasional variabel kepuasan kerja diukur dengan kuesioner yang dikemukakan oleh Koesmono (2005) dan Scott Macdonald dan Peter MacIntyre (1997) dengan 9 item pertanyaan. Dimensi yang diukur adalah sebagai berikut:

- 1) Kelengkapan sarana kerja dikantor.
- 2) Hubungan sosial yang baik antar teman sekerja.
- 3) Kenyamanan dalam bekerja.
- 4) Kemampuan dan bakat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 5) Kepastian peningkatan jenjang karir
- 6) Kesukaan terhadap pekerjaan yang sedang ditekuni.
- 7) Kecemasan terhadap adanya PHK.
- 8) Pengaruh pekerjaan untuk kesehatan.
- 9) Pemenuhan kompensasi terhadap kebutuhan.

#### **4.4.4 Definisi operasional variabel intensi keluar karyawan**

Intensi keluar adalah perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan upah yang lebih baik ditempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan atau administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Definisi operasional variabel intensi keluar karyawan diukur dengan kuesioner yang dikemukakan oleh Berry (2010) dan Morris (2010) dengan 3 item pertanyaan. Dimensi yang diukur adalah sebagai berikut:

- (1) Keinginan mencari pekerjaan lain dalam satu bulan terakhir.
- (2) Keinginan untuk berganti pekerjaan ke tempat lain.
- (3) Keinginan untuk berpindah ke divisi lain dalam satu perusahaan.

#### **4.5 Jenis dan Sumber Data**

##### **4.5.1 Jenis Data**

Jenis Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Data kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk angka dan dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah karyawan, masa kerja karyawan, nilai imbalan per bulan karyawan di BCA Kuta.
- 2) Data kualitatif yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kualitatif adalah jabatan karyawan dan komponen imbalan.

##### **4.5.2 Sumber Data**

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner yang berupa informasi yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden tentang

motivasi kerja individu dan persepsi keadilan kompensasi.

- 2) Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung serta pengumpulan dan pengolahannya bukan dari usaha sendiri, melainkan dilakukan oleh pihak lain yang diperoleh dari tempat penelitian dengan pendekatan observasi seperti data hasil jumlah karyawan dan imbalan yang diterima karyawan per bulan.

#### 4.6 Metode Pengumpulan Data

- 1) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner tentang adanya motivasi kerja individu dan persepsi keadilan kompensasi dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja serta intensi keluar karyawan pada Bank BCA Kuta, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan yang bekerja dibank tersebut.
- 2) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan wawancara dengan beberapa responden untuk memperoleh data yang lebih akurat.

#### 4.7 Populasi dan Sampel Penelitian

Sugiyono (2007) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel terdiri atas subyek/obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Dalam setiap penelitian, populasi yang dipilih erat kaitannya dengan masalah yang ingin diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BCA yang bertempat di wilayah Kuta yang berjumlah 77 responden.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proportional Random Sampling* yaitu jumlah atau banyaknya responden yang diambil didasarkan besarnya presentase jumlah anggota populasi pada setiap tempat penugasan yang bersangkutan dimana anggota populasi pada masing-masing tempat penugasan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipilih.

**Tabel 4.1**

**Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Jumlah Karyawan**

No.	Unik Kerja	Jumlah Karyawan	Responden
1.	Teller	60	57
2.	Customer Service (CSO)	22	20
	Total	82	77

Sumber: HRD BCA Kuta April 2011

#### 4.8 Instrumen penelitian

Instrumen penelitian adalah sarana pengukur data variabel penelitian. Adapun instrumen yang dipergunakan secara lazim sebagai berikut:

##### 4.8.1 Skala pengukuran

Untuk menilai variabel motivasi kerja individu menggunakan skala pengukuran semantik diferensial. Skala differensial yaitu skala untuk mengukur sikap, tetapi bentuknya

bukan pilihan ganda atau *checklist*, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum dimana jawaban yang sangat positif terletak dibagian kanan garis, dan jawaban negatif disebelah kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan skala semantik differensial adalah data interval yaitu melalui 5 interval dan dengan skala 1-5. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap atau karakteristik tertentu yang dimiliki seseorang. Instrumen pengumpulan datanya harus baik, namun mesti menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang disediakan.

#### 4.8.2 Uji Validitas dan reabilitas

Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Metode ekstraksi variabel yang digunakan adalah metode *principle component factoring* untuk membentuk satu faktor. Validitas instrumen dinilai berdasarkan kriteria nilai faktor loading item minimal 0,4 (Hair, Anderson, Tatham & Black 1998), nilai *Keisser Olkin Meyer* minimal 0,50 dan *Commulative explained variance* minimal 0,50, serta nilai *Eigen* faktor minimal 1,0, Reliabilitas instrumen diukur berdasarkan nilai *Cronbach alpha*. Nilai minimal yang menyatakan reliabilitas memadai skala adalah bila nilai *Cronbach alpha* skala total minimal 0,70.

#### 4.9 Metode Analisis Data

##### 4.9.1 Analisis data

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan metode analisis ANOVA *factorial univariat*. ANOVA (*Analysis Of Variance*) adalah pengujian statistik untuk menguji hipotesis nol bahwa beberapa populasi mempunyai rata-rata yang sama. Jogiyanto (2008) menyatakan beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam menggunakan ANOVA adalah sebagai berikut:

- 1) Dependen variabel harus variabel bernilai kontinyu.
- 2) Sampel dan data harus berdistribusi normal.
- 3) Sampel harus diambil secara random dari populasi-populasinya.
- 4) Populasi- populasi harus mempunyai varian- varian yang sama.
- 5) Kesalahan residu dari masing-masing nilai harus independent (*Independence of error*) yaitu jarak satu nilai- nilai lainnya terhadap rata-rata groupnya tersebut.

Pengujian statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 15,0. Secara rinci tahap analisis data yang dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian dan pengujian penjelasan alternative sebagai berikut:

##### 1) Analisis deskriptif

Analisis deskriptif menjelaskan nilai secara skor masing- masing variabel dependen yakni kepuasan kerja pada kelompok atau masing-masing faktor sel. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan hasil pengukuran masing- masing variabel penelitian dalam besaran statistik seperti skor rerata (*mean*), nilai tengah (*median*), frekuensi terbanyak (*modus*), dan simpangan baku (*standar deviasi*). Nilai skor tersebut disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Model analisis varian univariat (ANOVA) pada dasarnya ingin mengetahui adanya perbedaan rata-rata (*mean*) variabel dependen pada grup-grup tertentu (Jogiyanto, 2008).

Tabel 4.2 menunjukkan masing-masing kelompok atau faktor sel dapat didefinisikan hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian. Pengujian H1 dapat ditulis dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

Sedangkan pengujian H2 dapat ditulis dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_0 : \mu_3 = \mu_4$$

$$H_1 : \mu_3 > \mu_4$$

**Tabel 4.2**  
**Metode Analisis Penelitian**

Motivasi Kerja	Keadilan Kompensasi	
	Rendah(1)	Tinggi(2)
Intrinsik (1)	FS 1 $\mu$ K K.1	FS 2 $\mu$ K K.2
Ekstrinsik (2)	FS 3 $\mu$ K K.3	FS 4 $\mu$ K K.4

Keterangan :

MK = Motivasi kerja individu

K K = Kepuasan kerja

FS = Faktor Sel

## 2) Analisis varian univariat (ANOVA)

Analisis ini menggunakan 2 faktor untuk mengukur motivasi kerja ekstrinsik dan persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian kesamaan *error varians* data univariat (Y) menggunakan uji-*levene test of error variances*. Apabila angka signifikansi (sig) > 0,05, maka  $H_0$  diterima dimana *error variance* antar kelompok homogen dan analisis dapat dilanjutkan. Sebaliknya bila angka signifikansi (sig) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak karena *error variance* tidak *homogeny* dan perlu dilakukan transformasi menurut Agung (2006).

Untuk menguji Hipotesis 4 digunakan metode regresi linier berganda. Analisis ini menggunakan model probabilitas linier sebagaimana model regresi yang lain, di mana parameternya dapat ditaksir dengan prosedur kuadrat terkecil biasa (OLS) yang umum menurut Gujarati dalam Wahyudin dan Narimo (2005). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (kepuasan kerja terhadap intense

keluar). Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi berganda ini digunakan untuk tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan sebagai variabel bebas (X) terhadap intense keluar karyawan sebagai variabel terikat (Y). Dalam analisis data dibantu dengan program SPSS (*Statistic package Of Social Science*).

Persamaan Regresi Berganda:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel intense keluar

A = nilai Y bila X = 0 (harga konstan)

b = koefisien regresi kepuasan kerja karyawan

X = Kepuasan kerja

e = error atau sisa (nilai residual)

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

Pada Bagian ini akan disajikan hasil penelitian yang meliputi sejarah singkat BCA, analisis validitas dan reabilitas data penelitian, pengujian

hipotesis, penelitian serta pembahasan hasil pengujian. Deskripsi data penelitian yang disajikan meliputi skor motivasi, skor persepsi keadilan kompensasi, skor kepuasan kerja dan skor intensitas keluar karyawan.

### 5.1.1 Sejarah singkat BCA

Melihat banyaknya pesaing layanan dibidang perbankan baik itu perbankan milik pemerintah maupun bank milik swasta nasional yang mampu menyediakan fasilitas pelayanan nasabah secara baik maupun menarik. BCA secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957. Berkat kebijaksanaan bisnis dan pengambilan keputusan yang arif, BCA berhasil pulih kembali dalam tahun yang sama. Pada bulan Desember 1998, dana pihak ketiga telah kembali ke tingkat sebelum krisis. Aset BCA mencapai Rp 67.93 triliun, padahal di bulan Desember 1997 hanya Rp 53.36 triliun. Kepercayaan masyarakat pada BCA telah sepenuhnya pulih, dan BCA diserahkan oleh BPPN ke Bank Indonesia di tahun 2000. Selanjutnya, BCA mengambil langkah besar dengan menjadi perusahaan publik. Penawaran saham perdana berlangsung di tahun 2000, dengan menjual saham sebesar 22,5 persen yang berasal dari divestasi BPPN. Setelah Penawaran Saham Perdana itu, BPPN masih menguasai 70,3 persen dari seluruh saham BCA. Penawaran saham ke dua dilaksanakan di bulan Juni dan Juli 2001, dengan BPPN mendivestasikan 10 persen lagi dari saham miliknya di BCA. Dalam tahun 2002, IBRA melepas 51 persen dari sahamnya di BCA melalui tender penempatan privat yang strategis. Farindo Investment, Ltd. yang berbasis di Mauritius, memenangkan tender tersebut. Saat ini, BCA terus memperkuat tradisi tata kelola perusahaan yang baik, kepatuhan penuh pada regulasi,

pengelolaan risiko secara baik dan komitmen pada nasabahnya baik sebagai bank transaksional maupun sebagai lembaga intermediasi finansial. ([www.infobca.com](http://www.infobca.com))

BCA telah menjadi bagian penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan jutaan warga masyarakat Indonesia. BCA hadir di lokasi-lokasi strategis baik di sentra perdagangan, pusat kegiatan masyarakat maupun di perumahan dan pemukiman. Masyarakat melihat BCA merupakan bank yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi. Berkat pilihan layanan yang beragam, nasabah menjadikan BCA sebagai Bank mereka satu-satunya bahkan seringkali sebagai bank pilihan utama mereka (info BCA No.200 Tahun 2010). Penerapan akses informasi kompensasi secara *self service* oleh karyawan ini tentu saja diharapkan dapat memberikan *benefit* baik dari sisi karyawan maupun dari sisi perusahaan.

Sebagai Bank transaksional, BCA menawarkan rangkaian jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik para nasabah kami. Sebagai lembaga intermediasi keuangan, BCA telah bekerja keras untuk memperkuat sisi kredit dengan mempersiapkan berbagai paket yang menarik bagi nasabah yang potensial

Tenaga kerja merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena mereka mempunyai bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaannya.



**Tabel 5.2**  
**Distribusi Data Tingkat Pendidikan Karyawan BCA Cabang Kuta**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
SMU	70
Sarjana/ Diploma	75
Pascasarjana	8

Sumber: Data Primer

Sedangkan struktur kompensasi yang diterapkan oleh pihak BCA adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.3**  
**Struktur Kompensasi Yang Diterapkan di BCA**

No	Jenis Kompensasi
1.	Gaji pokok
2.	Tunjangan Hari Raya
3.	Jaminan kecelakaan & kematian
4.	Uang saku perjalanan dinas
5.	Tunjangan jabatan
6.	Insentif khusus
7.	Jasa produksi (bonus)
8.	Tunjangan pemeriksaan kesehatan
9.	Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja)
10	Anggaran biaya rekreasi

Sumber: Data Primer

### **5.1.2 Pengujian validitas dan reabilitas data**

Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan metode analisis faktor konfirmatori dan rotasi varimax, untuk menguji apakah indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Jika masing-masing indikator merupakan indikator

pengukur konstruk maka akan memiliki nilai *loading* faktor yang lebih tinggi. Sementara reabilitas instrumen dinilai berdasarkan *Cronbach Alpha* yang dibentuk oleh seluruh item pembentuk skala. Berikut ini disajikan hasil pengujian validitas dan reabilitas instrumen penelitian meliputi : skala motivasi kerja, persepsi keadilan

kompensasi, kepuasan kerja dan intense keluar karyawan.

1) Uji validitas dan reabilitas skala motivasi kerja

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa skala motivasi kerja individu dibentuk oleh 6 item pernyataan. Masing- masing item skala memiliki nilai faktor loading lebih besar dari 0,50 (Nunnaly, 1999). Hasil Analisis faktor menunjukkan nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of sampling Adequacy* (KMO) = 0,886. Begitu juga dengan nilai *Bartlett Test* dengan *Chi Squares*= 372,677 dan signifikan pada 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

Indikator dikelompokkan menjadi satu faktor berdasarkan pada nilai *eigen value* > 1, yaitu faktor 1 dengan *eigen value* 4,542. Faktor 1 mampu menjelaskan variasi sebesar 75,696 persen atau analisis faktor menghasilkan 6 item skala yang memiliki nilai *explained variance* total sebesar 75,696 persen.

Karakteristik responden berdasarkan jenis pekerjaan seperti pada tabel 5.11 menunjukkan bahwa kebanyakan responden bekerja sebagai teller sebesar 61 persen kemudian pada urutan kedua bekerja sebagai customer service sebanyak 39 persen

### 5.1.3 Analisis Deskriptif

**Tabel 5.12**  
**Data Rerata Skor Motivasi Kerja dan Persepsi Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Variabel	Level	Rata-rata	Median	Standar deviasi	Jumlah responden
Motivasi	Intrinsik	33,286	24	0,695	28
	Ekstrinsik	41,429		0,919	49
	Total	23,454		4,324	77
Keadilan Kompensasi	Rendah	35,958	19	0,805	45
	Tinggi	39,974		0,778	32
	Total	17,285		3,463	77

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa skor  $\mu = 23,454$ ;  $\sigma = 4,324$  dan  $med = 24$ . Berdasarkan nilai median ( $med = 24$ ) skor motivasi kerja terhadap kepuasan kerja responden dikelompokkan menjadi kelompok individu yang memiliki motivasi intrinsik ( $\mu = 33,285$ ;  $\sigma = 6,000$ ) dan kelompok individu yang memiliki motivasi ekstrinsik ( $\mu = 41,428$ ;  $\sigma = 1,289$ ). Berdasarkan data rerata skor kepuasan kerja masing-masing kelompok individu, dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik dan persepsi keadilan

kompensasi rendah ( $\mu = 31,583$   $\sigma = 0,720$ ) memiliki tingkat kepuasan kerja lebih rendah dibandingkan kelompok individu yang memiliki motivasi ekstrinsik dan persepsi keadilan kompensasi rendah ( $\mu = 40,333$   $\sigma = 1,441$ ).

Sedangkan dalam kondisi level persepsi keadilan kompensasi tinggi, kelompok individu yang memiliki motivasi intrinsik ( $\mu = 38,000$ ;  $\sigma = 1,199$ ) memiliki kepuasan kerja lebih rendah dibandingkan kelompok individu yang memiliki persepsi keadilan kompensasi tinggi dan motivasi ekstrinsik ( $\mu =$

41,947;  $\sigma = 0,992$ ). Selanjutnya tanpa mempertimbangkan kepuasan kerja maka kelompok individu yang memiliki motivasi intrinsik memiliki persepsi keadilan kompensasi rendah ( $\mu = 33,286$ ;  $\sigma = 4,324$ ) jauh lebih rendah dibandingkan kelompok individu yang memiliki motivasi ekstrinsik dan persepsi keadilan kompensasi tinggi ( $\mu = 39,974$ ;  $\sigma = 3,463$ ). Dengan kata lain, baik pada kondisi level keadilan kompensasi rendah maupun tinggi, kelompok individu yang memiliki motivasi ekstrinsik memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang memiliki motivasi intrinsik dan persepsi keadilan kompensasi rendah maupun keadilan kompensasi tinggi. Hasil analisis ANOVA efek langsung kepuasan kerja terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keadilan kompensasi tinggi dan keadilan kompensasi rendah.

Hasil pengujian analisis ANOVA menunjukkan bahwa efek interaksi antara level persepsi kepuasan kerja dengan terhadap persepsi keadilan kompensasi signifikan ditunjukkan oleh nilai F sebesar 28,382 ( $\text{sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ). Hal ini mengungkapkan adanya *joint effect* antara kepuasan kerja terhadap persepsi keadilan kompensasi dan motivasi kerja.

1) Pengujian efek utama keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja

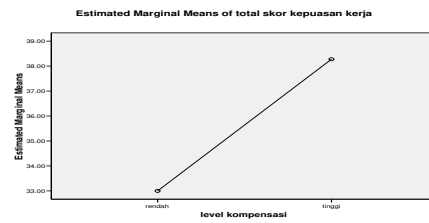
Rumusan Hipotesis 1

$H_0$  = Karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi tinggi memiliki kepuasan kerja, tidak berbeda dibandingkan dengan karyawan yang persepsi keadilan kompensasinya rendah.

$H_1$  = Karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi tinggi memiliki kepuasan kerja yang berbeda dibandingkan dengan karyawan yang persepsi keadilan kompensasinya rendah.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh utama level persepsi keadilan kompensasi kerja terhadap kepuasan kerja signifikan dengan nilai ( $\mu = 77,917$ ,  $\text{sig} = 0,001 < \alpha = 0,05$ ) yang berarti bahwa ada perbedaan persepsi keadilan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Dilihat dari hasil analisis *pairwise comparison*, efek utama keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja ( $\mu = 3,117$ ,  $\sigma = 0,001$ ,  $\text{sig} = 0,0001 < 0,05$ ). Dengan demikian  $H_1$  terbukti. Artinya kepuasan kerja karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi tinggi memiliki skor pencapaian kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang mempunyai keadilan kompensasi rendah.

**Gambar 5.1**  
**Hubungan antara Persepsi Keadilan Kompensasi dengan**  
**Kepuasan Kerja Karyawan**



Gambar 5.1 menunjukkan bahwa kelompok individu dengan persepsi keadilan kompensasi tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang mempunyai keadilan kompensasi rendah.

2) Pengujian efek interaksi motivasi kerja dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Rumusan Hipotesis 2

H0 = Karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi yang tinggi dan motivasi kerja ekstrinsik memiliki kepuasan kerja tidak berbeda dibandingkan dengan karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi rendah dan motivasi kerja intrinsik

H1 = Karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi yang tinggi dan motivasi kerja ekstrinsik tinggi menunjukkan skor kepuasan kerja tinggi dibandingkan dengan yang memiliki motivasi kerja intrinsik.

Kriteria penerimaan dan penolakan Ho  
Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ho diterima

Jika nilai signifikansi  $\leq 0,05$ , maka H0 ditolak

Hasil analisis model hubungan keadilan kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Pengujian kesamaan *error variances* menggunakan uji - *Levene's test of error variances*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa signifikansi <0,05, menunjukkan bahwa *error variance* kelompok pengamatan homogeny, namun karena jumlah unit sampel tiap kelompok berjumlah minimal 30 maka analisis masih tetap dapat dilanjutkan (Ghozali, 2006). Selain itu menurut hasil penelitian Norton dalam Ramsey (2007) menyatakan bahwa homogenitas data pada eksperimen dapat diabaikan.

Pada Tabel 5.14 hasil analisis varian univariat (ANOVA) faktor sel kepuasan kerja dengan motivasi kerja individu menunjukkan *adjusted R squared* sebesar 53,8 persen. Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja dan interaksinya dengan persepsi keadilan kompensasi. Selanjutnya dilakukan analisis faktor sel hubungan motivasi kerja dengan persepsi keadilan kompensasi yang disajikan pada tabel 5.14

**Tabel 5.14**  
**Analisis Deskriptif Faktor Sel Skor Motivasi Kerja dan Persepsi Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

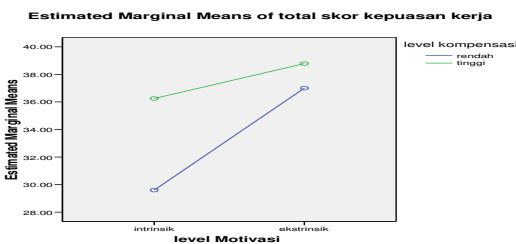
Motivasi Kerja	Persepsi Keadilan Kompensasi	
	Rendah (1)	Tinggi (2)
Intrinsik (1)	K K.1 31.583	K K.2 38.000
Ekstrinsik (2)	K K.3 40.333	K K.4 41.947

Keterangan: KK= Kepuasan Kerja Karyawan  
 Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa skor kepuasan kerja yang pada level motivasi kerja ekstrinsik kelompok karyawan yang menerima keadilan kompensasi tinggi dibandingkan dengan kelompok yang menerima keadilan kompensasi rendah. Hal ini terlihat dari rata-rata hitung kepuasan kerja faktor sel 4 > faktor sel 3 (41,947 > 40,333) dengan selisih rata-rata hitungnya 41,947 - 40,333= 1,614. Kemudian pada level motivasi intrinsik, kelompok karyawan

yang menerima keadilan kompensasi tinggi skor kepuasannya lebih tinggi dibandingkan dengan yang memiliki keadilan kompensasi rendah. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata hitung kepuasan kerja faktor sel 2 > faktor sel 1 ( 38,000 > 31,583) dengan selisih rata-rata hitung adalah 38,000- 31,583= 6,417. Hasil analisis disajikan dalam *profile plot* pada Gambar 5.2 berikut ini

**Gambar 5.2**  
**Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**



Gambar 5.2 menunjukkan kelompok individu yang memiliki motivasi kerja intrinsik dan keadilan kompensasi rendah maka kepuasannya akan cenderung rendah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki motivasi kerja ekstrinsik dan

persepsi keadilan kompensasi tinggi, maka kepuasannya akan lebih tinggi.

Selanjutnya dilakukan pengujian perbandingan rerata skor kelompok penelitian dengan menggunakan

metode ANOVA univariat menghasilkan perbedaan skor kepuasan kerja antara kelompok yang ditunjukkan pada *output Post Hoc Test*. *Output* tersebut akan menunjukkan kelompok mana saja yang berbeda. Kelompok individu yang memiliki perbedaan skor kepuasan kerja ditandai dengan

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan secara bertahap. Pada tahap pertama dilakukan metode analisis data menggunakan metode Anova Univariat. Pada tahap ini dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel persepsi keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai efek pemoderasi. Pada tahap kedua dilakukan metode analisis data menggunakan metode Regresi Linier. Pada tahap ini dilakukan pengujian hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi keluar karyawan.

Penelitian oleh Randy Chiu (2000) yang menyatakan bahwa adanya

hubungan antara motivasi kerja yang dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu motivasi kerja individu, persepsi keadilan kompensasi dan kepuasan kerja karyawan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. Hal ini dimediasi oleh faktor keadilan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja individu.

Untuk menguji kesamaan *error variances* digunakan uji *levene's test of error variances*. Apabila angka signifikansi ( $\text{sig}$ ) > 0,05 maka  $H_0$  diterima dimana *error variances* antar kelompok *homogeny* dan analisa dapat dilanjutkan. Sebaliknya jika angka signifikansi ( $\text{sig}$ ) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dimana *error variances* tidak *homogeny*. Oleh karena Anova masih robust (kuat), maka masih tetap dapat melakukan analisis (Ghozali, 2006). Koefisien *levene's test of error variances* ditampilkan pada Tabel 5.16

**Tabel 5.16**  
***Levene's Test Equality of Error Variances***

Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

F	df1	df2	Sig
7,820	3	73	0.000

Sumber: Lampiran 4

Hasil penelitian Norton dalam Ramsey (2007) menyatakan bahwa homogenitas data pada eksperimen dapat diabaikan bila jumlah pengamatan pada tiap kelompok memiliki distribusi normal, jumlah unit pengamatan minimal 30 dianggap memenuhi asumsi.

### 3) Rumusan Hipotesis 3

$H_0$  = Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap intensi keluar karyawan.

$H_1$  = Karyawan yang memiliki kepuasan kerja

berpengaruh secara signifikan terhadap intensi keluar karyawan.

Kriteria penerimaan dan penolakan  $H_0$   
Jika nilai signifikansi > 0,05, maka  $H_0$  diterima

Jika nilai signifikansi  $\leq$  0,05, maka  $H_0$  ditolak

Hasil pengujian analisis regresi menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap intensi keluar karyawan dan memberikan nilai F sebesar 83,584 dengan signifikan = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05, menunjukkan efek signifikan, hal ini berarti terdapat

pengaruh signifikan antara kepuasan kerja mempengaruhi tingkat intensi keluar karyawan.

Hasil uji signifikansi parameter individual (uji t statistik) variabel kepuasan kerja memberikan nilai koefisien parameter -1,695 dengan tingkat signifikan 0,000 hal ini berarti karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka akan memiliki tingkat intensi keluar lebih rendah, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan memiliki tingkat intensi keluar yang tinggi.

Hasil output SPSS memberikan besarnya nilai koefisien determinasi (adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0,521, hal ini berarti 52,1 persen variasi intensi karyawan dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen kepuasan kerja sedangkan sisanya (100% - 52,1% = 47,9%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

## **5.2 Pembahasan**

### **5.2.1 Hasil Pengujian Efek Utama Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Keluaran hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh utama level keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja signifikan dengan nilai F sebesar 12.861, sig 0,001 < 0,05, hal ini berarti perbedaan rata-rata kepuasan kerja antara level keadilan kompensasi tinggi dengan level keadilan kompensasi rendah.

Dilihat dari data *Parwise Comparison*, efek utama keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja signifikan ( $\mu_{\text{komp}} - t_{\text{komp}} - r = 4,015$ ,  $\sigma = 1,120$  sig, 0,001 < 0,05). Dengan demikian H1 terbukti. Artinya kepuasan kerja kelompok karyawan yang memiliki keadilan kompensasi tinggi mencapai skor kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang memiliki keadilan kompensasi rendah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Schuler dan Jackson (1996) yang meneliti tentang adanya kepuasan kerja karyawan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi dan praktik administrasi kompensasi. Keadilan merupakan salah satu faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan tingkat kompensasi, baik keadilan internal maupun eksternal.

Burhanudin (2009) mengatakan bahwa adanya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Kompensasi dapat digunakan sebagai cara untuk membangun kepuasan kerja karyawan. Agar dapat memberikan kepuasan kerja, proses penentuan kompensasi perlu memperhatikan syarat keadilan dan kelayakan. Penelitian yang dilakukan oleh Puspandegara (2009), Christian Grund dan Dirk Sliwka (2001), Astuti (1999), Marco van Herpen, Mirjam van Praag dan Kees Cools (2002) yang menyebutkan adanya pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **5.2.2 Hasil Pengujian Motivasi Kerja Sebagai Moderator Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian analisis ANOVA menunjukkan bahwa interaksi antara level keadilan kompensasi dengan level motivasi memberikan nilai F sebesar 17,974, sig 0,000 <  $\alpha = 0,05$  menunjukkan efek signifikan, hal ini berarti terdapat pengaruh bersama antara level keadilan kompensasi dan level motivasi terhadap kepuasan kerja.

Rata-rata kepuasan kerja karyawan level motivasi ekstrinsik dengan keadilan kompensasi tinggi lebih positif ( $\mu = 41.947$  dan  $\sigma = 1.177$ ).

Dibandingkan dengan karyawan yang menerima keadilan kompensasi rendah ( $\mu = 40,333$  dengan  $\sigma = 0,707$  dan nilai Sig = 0,000) Nilai Sig  $0,000 < \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya kelompok karyawan dengan motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja karyawan dengan keadilan kompensasi tinggi berbeda dengan kepuasan kerja dengan keadilan kompensasi rendah.

Nilai rata-rata kepuasan kerja karyawan level motivasi intrinsik dengan keadilan kompensasi tinggi lebih tinggi ( $\mu = 38,0000$ ,  $\sigma = 0,707$ ) dibandingkan dengan yang menerima keadilan kompensasi rendah ( $\mu = 31,5833$ ,  $\sigma = 6,161$ ) nilai sig = 0,000 Nilai sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya kelompok karyawan dengan motivasi kerja intrinsik, kepuasan kerja karyawan dengan keadilan kompensasi tinggi memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang menerima keadilan kompensasi rendah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Nawawi (2003) yang membentuk motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang sumbernya ada dalam diri sendiri sendiri sebagai individu berupa kesadaran menjadi pentingnya melaksanakan pekerjaan maksimal sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang sumbernya dari luar diri pekerja tersebut sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Karyawan dengan motivasi ekstrinsik yang tinggi maka akan berusaha melakukan pekerjaan dengan baik serta jika diukur dari keadilan kompensasi yang tinggi sehingga dapat tercipta kepuasan kerja karyawan yang tinggi pula. Karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin dan berprestasi baik untuk perusahaan.

### **5.2.3 Hasil Pengujian Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan**

Hasil pengujian analisis regresi menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap intensi keluar karyawan dan memberikan nilai F sebesar 83,584 dengan signifikan =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , menunjukkan efek signifikan, hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja mempengaruhi tingkat intensi keluar karyawan.

Hasil uji signifikansi parameter individual (uji t statistik) variabel kepuasan kerja memberikan nilai koefisien parameter -1,695 dengan tingkat signifikan 0,000 hal ini berarti karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka akan memiliki tingkat intensi keluar lebih rendah, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan memiliki tingkat intensi keluar yang tinggi.

Hasil output SPSS memberikan besarnya nilai koefisien determinasi (adjusted  $R^2$ ) sebesar 0,521, hal ini berarti 52,1% variasi intensi karyawan dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen kepuasan kerja sedangkan sisanya ( $100\% - 52,1\% = 47,9\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan dari Mobley dalam Munchinsky (1993) tentang *employee turnover* bahwa terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja dan tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley, perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru.

### **5.2.4 Keterbatasan Penelitian**



Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini maka dapat disampaikan adanya keterbatasan utama penelitian ini adalah variabel yang diukur hanya meneliti hubungan antara persepsi keadilan komoensasi terhadap kepuasan kerja, efek moderasi motivasi kerja pada hubungan persepsi keadilan komoensasi terhadap kepuasan kerja serta meneliti hubungan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi keluar karyawan. Sedangkan hubungan langsung antara motivasi kerja terhadap persepsi keadilan komoensasi dan hubungan langsung antara motivasi kerja terhadap intense keluar karyawan tidak diukur. Sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengukur hubungan variabel tersebut secara langsung untuk dapat melihat secara lebih jelas pengaruh langsung dari masing-masing variabel.

### 5.2.5 Implikasi Manajerial

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa ketika manajemen ingin mencapai kepuasan kerja relatif tinggi pada kondisi perusahaan yang sedang mengalami sumberdaya terbatas yang dibangun dari kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka akan cenderung lebih mandiri, bertanggung jawab dan professional dalam melakukan setiap pekerjaan, sehingga kesuksesan perusahaan dapat tercapai oleh karena kepuasan kerja karyawan tersebut. Motivasi kerja sebaiknya menjadi kriteria dasar dalam perekrutan, seleksi karyawan, penentuan kompensasi dalam perusahaan. Sebaiknya perusahaan memprioritaskan orang-orang yang memiliki motivasi kerja ekstrinsik dengan persepsi keadilan kompensasi tinggi dibandingkan dengan orang-orang yang memiliki motivasi intrinsik

dan memiliki persepsi keadilan kompensasi rendah, karena hal tersebut akan semakin memicu minat keluar karyawan. Turnover organisasi berdampak pada rendahnya kinerja karyawan. Hal ini mampu meningkatkan biaya perekrutan yang berulang-ulang dan biaya pelatihan tenaga kerja baru.

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Adanya perbedaan rata-rata kepuasan kerja karyawan yang menerima keadilan kompensasi tinggi dengan rendah dapat dilihat dari hasil keluaran pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh utama level keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja signifikan pada nilai  $F = 12,861$ ,  $Sig = 0,001 < \alpha = 0,05$  Kepuasan kerja karyawan yang menerima keadilan kompensasi tinggi memiliki skor kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang menerima keadilan kompensasi rendah ditunjukkan dari data *Pairwise Comparison*, efek utama keadilan kompensasi signifikan ( $\mu$  K.Komp t-K.Komp r =4,015, standar deviasi = 1,120,  $Sig = 0,001 < \alpha = 0,05$ )
- 2) Terdapat pengaruh bersama atau *joint effect* antara keadilan kompensasi dengan motivasi individu terhadap kepuasan kerja, hasil pengujian ANOVA menunjukkan bahwa interaksi antara level keadilan kompensasi dengan motivasi individu memberikan nilai  $F$  sebesar 17,974,  $Sig = 0,000 < \alpha = 0,05$

- a) Kelompok karyawan yang memiliki motivasi kerja ekstrinsik, kepuasan kerja karyawan dengan persepsi keadilan kompensasi tinggi berbeda dengan kepuasan kerja kelompok karyawan keadilan kompensasi rendah. Rata-rata kepuasan kerja kelompok karyawan motivasi ekstrinsik dengan persepsi keadilan kompensasi tinggi ( $\mu=41,947$  dan  $\sigma=1.177$ ) dibandingkan dengan karyawan dengan persepsi keadilan kompensasi rendah ( $\mu=40.333$  dan  $\sigma=0,707$ ) serta Nilai Sig  $0,000 < \alpha = 0,05$ .
- b) Kelompok karyawan dengan motivasi intrinsik, kepuasan kerja karyawan yang memiliki keadilan kompensasi tinggi memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi rendah. Nilai rata-rata kepuasan kerja kelompok karyawan level motivasi intrinsik dengan keadilan kompensasi tinggi lebih tinggi ( $\mu=38.0000$ ,  $\sigma=0,707$ ) dibandingkan dengan yang menerima keadilan kompensasi rendah ( $\mu=31.5833$ , standar deviasi =  $6.16152$ ) nilai sig=  $0,000$  serta Nilai sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$
- 3) Kelompok karyawan dengan kepuasan kerja tinggi maka akan memiliki tingkat intensi keluar lebih rendah, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan memiliki tingkat intensi keluar yang tinggi. Nilai  $F=83,584$ , Adjusted R Square= $0,521$  dan nilai sig=  $0,000$ , Nilai sig=  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil uji signifikansi parameter individual (uji t statistik) variabel kepuasan

kerja memberikan nilai koefisien parameter

$-0,310$  dengan tingkat signifikan  $0,000$  hal ini berarti karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka akan memiliki tingkat intensi keluar lebih rendah dan begitu pula sebaliknya.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kajian dan hasil yang diperoleh pada bab sebelumnya maka disarankan sebagai berikut.

- 1) Bagi Bank BCA Kuta, jika perusahaan ingin mengurangi intensi keluar dari para karyawannya maka perusahaan hendaknya memperhatikan komponen tetap dalam keadilan kompensasi. Karyawannya diduga akan merasa lebih nyaman jika kompensasi mereka lebih tinggi dari pada perusahaan lain. Untuk itu perlunya mengkaji ulang sistem kompensasi yang akan diterapkan dimasa yang akan datang dengan meningkatkan kompensasi yang diterima karyawan.
- 2) Dalam proses rekrutmen/ pemilihan tenaga kerja, sebaiknya BCA memilih tenaga kerja yang memiliki motivasi kerja intrinsiknya lebih tinggi sehingga karyawan tersebut akan mencapai kepuasan kerja yang tinggi sehingga tidak akan berpengaruh terhadap intensi keluar karyawan.
- 3) Sistem kompensasi yang baru hendaknya harus dikaji kembali agar dapat memuaskan karyawan dan dapat menurunkan tingkat intensi keluar karyawan sehingga bukan hanya sekedar menurunkan niat keluar kelompok karyawan yang memiliki motivasi kerja ekstrinsik yang tinggi saja.
- 4) Kepuasan kerja yang tinggi akan mengakibatkan intensi keluar yang rendah bagi karyawan, begitupula sebaliknya, maka hendaknya untuk menurunkan tingkat intensi keluar,

bagi pihak perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara lebih mengutamakan pada tingkat motivasi ekstrinsik dan keadilan kompensasi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Ichsan Rafli. 2003. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank Kesejahteraan Jakarta. Tesis, Program pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Adams, J S. 1965. "Inequity In Social Exchanges". *Advance in Experimental Social Phycology* Jurnal hal.267-300.
- Agung, I Gusti Ngurah. 2006. *Statistika Penerapan Model Sel Multivariat dan Model Ekonometri dengan SPSS*. Jakarta: Yayasan Sad Satria Bhakti.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Andini, Rita. 2006. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang), Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Anoraga, Pandji. 2000. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Anwar, Prabu. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol.3 No.6 Desember.
- As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri* Edisi kelima. Yogyakarta: Liberty.
- Astuti, Tanti, 1999. Pengaruh Kompensasi Dan lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur), Tesis, Malang, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
- Ayana, Rien. 2004. "Analisis Beberapa Variabel Yang berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pemerintah Daerah Propinsi Bali". Tesis. Denpasar: Universitas Udayana.
- Azwar, S. 2008. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka
- Babakus. 1999. *The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behaviour Relationships*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, 58-70.
- Babakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston dan Wiliam C Moncrief, (1996), "Examining The Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model," *Journal Of Personal Selling & Sales Management Journal*, Vol.XVI, No.3
- Bandura, Albert. 1986. *Social foundations of thought and*

- action: *A social cognitive*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Edisi 8, 617 pages.
- Berry, Marry Lynn dan Michael L. Morris. 2008. Predicting Turnover Intent: Examining The Effect of Employee Engagement Factors, Compensation Fairness and Job Satisfaction and Age. Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resources Development International Research Conference in The Americas (Panama City, FL. Feb 20-24. 2008). (Online) (<http://www.emeraldinsight.com>).
- Blanchard M., A Tremblay, Martin Villeneuve and Sara Taylor. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Journal of Behavioural Science*. Vol.41 No. 4.
- Burhanudin. 2009. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja . Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta tidak dipublikasikan.
- Davis, Keith, Wexley Yuki, Christian E. 2001. *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill, Inc.
- Davis , Keith dan John W. Newstrom 1996, *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan Edisi ketujuh Penerbit Erlangga Jakarta.
- Feldman, D. C., dan H. J Arnold. 1985. Personality Types and Career Patterns : Some Empirical Evidence on Holland's Model. *Canadian Journal of Administrative Science*. Volume 55. 192 -210 dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo
- Ghozali, Imam, 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H., 1990, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (Terjemahan.)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1996), *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Terjemahan, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenberg, J and R.A. Baron, 1993. *Behavior in Organizations* 4<sup>th</sup>.ed. Allyn and Bacon, Boston.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Badan Fakultas Ekonomi (BPEE), Yogyakarta.
- Herpen, Marco, Mirjam van Praag dan Keels Cools. 2002. Implementasi Pengukuran pekerjaan dan Kompensasi Yang Adil Terhadap Motivasi Kerja.
- Hasibuan, Melayu S.P, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu.SP, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi cetakan ketiga, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick., B. Mausner., and B. Snyderman. 1959. *The Motivation Work*. New York : Wiley. dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta :

- Penerbit PT Prenhallindo dan dalam Dessler, Gary. 1986. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan Oleh Agus Dharma, SH. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Ipkoni. Linda Prasepti.2006. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Kondisi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
- Isnan Masyjui. 2005. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Semarang.
- Jogiyanto .2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Keith, Davis, Jhon W. Newstrom, 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta
- Kervin, Lum L, J.Clark, K. Reid F dan Sirola W. 1998. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap *Turnover Intentions* Karyawan Pada Rumah Sakit di Florida.
- Kreitner R & Kinicki, A.2001. *Organizational Behavior*, Fifth Edition, International.
- Koesmono. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan sub sector industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7, No 2
- Layard, R. 2005. 'Rethinking public economics: The implications of rivalry and habit', in L. Bruni and P.L. Porta (eds) *Economics and Happiness: Reality and Paradoxes*, Oxford: Oxford University Press.
- Deci E.L.& Ryan, R.M.2000. The "what" and "why" of goal pursuits Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11,227-268
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19 : 305 - 320 dalam Rivai, Harif Amali. 2001. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis. Yogyakarta : Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. dalam Dunnette, M. D (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand Mc Nally dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo
- Locke, E.A., 1969, "What is Job Satisfaction?", *Organizational and Human Performance* No. 4 Page 309-336.

- Luthans, Fred, 1997. *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Co.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafriz, 2004. *Manajemen SDM Strategik*, Jakarta: PT Ghalia
- Masyuji, Isnand. 2005. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Kantor Dinas Pendidikan nasional Kabupaten Grobogan
- Mathis dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2003. *Human Resource Management*. Tenth Edition. Unites States of America : South-Western
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993, "Commitment to Organizations and Occupation: Extension and Test of Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Volume 78 No.4: Page 538-551.
- Mobley, W.H., 1978, "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology* Vol 63: 408-414.
- Muryanto Eko. 2010. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). Universitas Sebelas Maret.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2004. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nadler, S. A. 2003. *Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer*. Northwestern University, Kellogg School of Management, 2001 Sheridan Road, Evanston, Illinois 60208-2001
- Nawawi, Hadari 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pujana, Hilman 2004. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Pemoderasi. Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
- Puspanegara, Lady. 2009. Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Lampung Utara. [Http://pustakailmiah.unila.ac.id](http://pustakailmiah.unila.ac.id)
- Randy Chiu. 2000. Does Perceptions Of Pay Equity, Pay Satisfaction and Job Satisfaction Mediate The Effect Of Positive Affectivity On Work Motivation. *Journal of The Social Behavior and Personality* Vol 28 No.2, 177- 184.
- Ramsey, P.H. 2007. *Factorial Design* Ensiclopedia of

- Measurement and Statistic.  
Thousan Oaks: Sage  
Publication
- Ramayah, T dan Azzat Mohd. Nasurdin,  
(2003), "Job Satisfaction and  
Organizational Commitment:  
Differential Effects For Men and  
Women," *Jurnal Manajemen dan  
Bisnis*, Vol.5, No.1, Januari  
2002, Hal. 75-90.
- Rivai, Harif Amali. 2001. Pengaruh  
Kepuasan Gaji, Kepuasan  
Kerja dan Komitmen  
Organisasional Terhadap  
Intensi Keluar: Pengujian  
Empiris Model Turnover  
Lum. et al., *Jurnal Bisnis  
Akuntansi*, Vol. 3/1.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku  
Organisasi: Konsep-  
Kontroversi-Aplikasi*, Jilid I,  
Edisi Bahasa Indonesia,  
Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku  
Organisasi*. Edisi 10.  
Jakarta: Edisi 10. PT.  
Indeks.
- Santoso, Singgih, 2000. Buku Latihan  
SPSS Statistik parametric.  
Jakarta: PT. Elex Media  
Komputindo Kelompok  
Gramedia
- Schermerharn, John R. 2003  
Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia.  
Penerbit  
Andi, Yogyakarta.
- Shah, Jahanzeb. 2007. Pengaruh  
Motivasi, Budaya  
Organisasi dan Sistem  
Kompensasi Terhadap kerja  
Kepuasan Kerja.
- Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen  
Sumber Daya Manusia*.  
Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen  
Sumber Daya Manusia*,  
Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen  
Sumber Daya Manusia*.  
Cetakan kedua, Yogyakarta:  
STIE YKPN.
- Smucker, Donovan E. (1915-2001).  
*Global Anabaptist Mennonite  
Encyclopedia Online*. Retrieved  
31 March 2012
- Suhartini, 1999. "Keadilan dalam  
Pemberian Kompensasi,"  
*Jurnal Siasat Bisnis*, no. 4,  
Vol.2
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen  
Sumber Daya Manusia*,  
Edisi Pertama Cetakan  
Kesatu, Kencana Prenada  
Media Group, Jakarta
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian  
Bisnis*, Bandung : Penerbit CV  
Alfabeta
- Vroom, H. Victor, 1964. *Some  
Personality Determinants of  
The Effects of Participation*,  
*Published Doctoral  
Dessertation*, New Jersey:  
Prentice Hall.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A. 1977.  
*Organizational Behavior and  
Personal Psychology*,  
Richard D. Irwin Inc.,  
Homewood, Illinois.
- Widodo. 2010. Pengaruh Turnover  
Intentions, Komitmen  
Organisasi Terhadap  
Kinerja Suatu Perusahaan  
Karyawan Outsourcing PT.  
PLN (Persero) APJ  
Yogyakarta.
- Wijayanti, Fenny Candra. 2000.  
Pengaruh Kepuasan Kerja  
dan Komitmen  
organisasional Terhadap  
Keinginan Untuk Keluar  
(Intensi Keluar) dari suatu  
Organisasi Pada Perawat di  
RSI Hidayatullah  
Yogyakarta. Tesis Pasca  
Sarjana Universitas STMIK  
AMIKOM Yogyakarta tidak  
dipublikasikan

