

**FINANCIAL INCENTIVES, JOB SATISFACTION, WORK MOTIVATION AND
TURNOVER INTENTION OF CONTRACT EMPLOYEES OF PT "X"**

**INSENTIF FINANSIAL, KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN
TURNOVER INTENTION KARYAWAN KONTRAK PT "X"**

Nita Kanya

Program Studi Manajemen, Universitas Langlangbuana, Bandung
nitakanya@unla.ac.id

ABSTRACT

In many companies and organizations, turnover has become a trend, treating sustainability in the long run. In fact, turnover can have a negative impact on the organization. The cost effect is the main problem that turnover brings to the organization unsustainability. This study aimed to examine the direct and indirect effects of financial incentives and by job satisfaction on turnover intention, which is mediated work motivation. Using a systematic sampling technique, a total of 89 PT "X" 's employee responded to the study. Multiple path regression analysis was used to test the hypotheses. The result showed that turnover intention was significantly influenced by financial incentives, job satisfaction and work motivation, while work motivation was significantly influenced by both financial incentives and job satisfaction. The model supported a partial mediation and that there were both direct and indirect effects of financial incentive and job satisfactions on turnover intention. Work motivation played an effective role in mediating the relationship between financial incentives and turnover intention. If PT X's employee feels dissatisfied with their incentive pay, they will feel negative motivation, and this can affect their decision to stay in the firm or not.

Keywords: Motivation, Financial Incentive, Job Satisfaction, Turnover Intention

ABSTRAK

Di banyak perusahaan dan organisasi, tingkat pergantian karyawan telah menjadi tren yang mengancam keberlanjutan jangka panjang. Faktanya, tingkat pergantian karyawan dapat berdampak negatif pada organisasi. Dampak biaya merupakan masalah utama yang ditimbulkan oleh tingkat pergantian karyawan terhadap ketidakberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek langsung dan tidak langsung insentif finansial dan kepuasan kerja terhadap niat pergantian karyawan, yang dimediasi oleh motivasi kerja. Menggunakan teknik sampling sistematis, total 89 karyawan PT "X" merespons studi ini. Analisis regresi jalur multipel digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil menunjukkan bahwa niat turnover dipengaruhi secara signifikan oleh insentif finansial, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, sementara motivasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh insentif finansial dan kepuasan kerja. Model ini mendukung mediasi parsial dan bahwa terdapat efek langsung dan tidak langsung dari insentif finansial dan kepuasan kerja terhadap niat turnover. Motivasi kerja memainkan peran efektif dalam memediasi hubungan antara insentif finansial dan niat turnover. Jika karyawan PT X merasa tidak puas dengan gaji insentif mereka, mereka akan merasa motivasi negatif, dan hal ini dapat memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan atau tidak.

Kata Kunci: Motivasi, Insentif Finansial, Kepuasan Kerja, Niat Turnover

PENDAHULUAN

Karyawan adalah salah satu sumber daya utama yang dimiliki setiap perusahaan yang sangat menentukan daya saing dan keberlanjutan bisnisnya. Oleh karenanya bagaimana merumuskan strategi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu tugas penting yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan

karyawan yang berstatus kontrak. Keberadaan karyawan kontrak dalam sebuah perusahaan tidak dapat dipandang sebelah mata karena bagaimanapun juga turut menentukan eksistensi dan perkembangan perusahaan

Karyawan kontrak umumnya ditugasi untuk menangani jenis pekerjaan yang tidak terlalu memerlukan kompetensi tinggi, atau

jenis pekerjaannya tergolong umum dan bisa dilakukan semua orang. Karyawan kontrak adalah karyawan yang bersedia menandatangani Perjanjian Waktu Kerja Tertentu (PWKT) selama jangka waktu tertentu dan dapat diperpanjang lagi sesuai kondisi dan kebutuhan perusahaan. Menurut Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang (Perppu) Nomor 2/2022 tentang Cipta Kerja yang menggantikan UU Nomor 11/2020 tentang Cipta Kerja, karyawan kontrak (PWKT) direkrut dan ditugasi untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu, yaitu: pekerjaan yang sekali selesai atau yang sementara sifatnya; pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama; pekerjaan yang bersifat musiman; pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan; atau pekerjaan yang jenis dan sifat atau kegiatannya bersifat tidak tetap. PKWT tidak dapat diperuntukkan bagi pekerjaan yang bersifat tetap, dan perusahaan tidak memiliki batasan waktu dalam melakukan kontrak dengan pekerjaannya. Perusahaan pemberi kerja dapat terus memperbarui kontrak pekerjaannya tanpa perlu mengangkatnya menjadi karyawan tetap.

Dalam keadaan perusahaan ingin merampingkan anggaran pengelolaan SDM menggunakan karyawan kontrak dapat menjadi pilihan terbaik. Selain tidak perlu memberikan tunjangan dan jaminan apapun pada karyawan kontrak, perusahaan juga tidak perlu mengalokasikan tenaga dan biaya untuk mengadakan pelatihan demi karyawan mendapatkan kemampuan baru. Karena posisi yang diberikan pada karyawan kontrak merupakan posisi umum, maka perusahaan bisa dengan mudah

mengganti tenaga yang sekiranya tidak produktif dan tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dengan tenaga baru.

Memiliki tenaga kerja berkinerja tinggi tentu merupakan keinginan dari setiap perusahaan termasuk karyawan kontrak sekalipun, karena bagi mereka dimungkinkan untuk diperpanjang kontraknya. Namun karyawan kontrak bersedia untuk diperpanjang kontraknya apabila selama bekerja mereka memperoleh kepuasan kerja dan perlakuan yang mendekati dengan karyawan tetap. Oleh karenanya pihak perusahaan harus berupaya keras untuk memelihara kepuasan dan motivasi kerjanya agar kinerjanya tetap berada dalam kondisi puncak, karena kepuasan kerja adalah faktor utama yang dapat meningkatkan motivasi kerja (Wright, 2001). Salah satu upaya itu adalah dengan memberikan imbalan berupa insentif di luar upah yang resmi. Insentif atau *variable pay* adalah kompensasi yang diberikan sesuai dengan kinerja individu atau kelompok (Lussier & Hendon, 2019). Sebaliknya jika tidak dapat memenuhi targetnya maka karyawan tidak dapat memperolehnya. Insentif merupakan bagian dari kompensasi yang diterima yang besar-kecilnya dapat mempengaruhi perilaku karyawan, termasuk kepuasan kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja (Mondy and Martocchio 2016).

Secara umum kepuasan kerja adalah perasaan (*feeling*) positif terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yang diperoleh berdasarkan hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaannya tersebut (Robbins & Judge, 2018). Membangun kepuasan kerja karyawan adalah penting karena diyakini berkorelasi positif dengan kinerja karyawan (Zaraket and Saber 2017). Artinya dengan adanya insentif ini perusahaan berharap dapat

meningkatkan kepuasan kerja karyawan kontraknya sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi betah atau tidaknya karyawan bekerja di suatu perusahaan. Jika karyawan kontrak sudah merasa puas maka mereka akan loyal pada perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, atau setidaknya tidak ada niat untuk berhenti atau berpindah ke perusahaan lainnya (*turnover intention*) dengan cara tidak memperpanjang kontraknya lagi.

Secara umum *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau kadar seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982). *Turnover intention* berdampak negatif bagi perusahaan atau organisasi karena harus mengeluarkan biaya untuk penggantinya (Kreitner and Kinicki 2014). Beberapa studi menunjukkan bahwa setiap 10% peningkatan *turnover rate* dapat menurunkan kinerja organisasi (Dolton & Newson, 2003; Park & Shaw, 2013). Bagaimana hubungan antara insentif, kepuasan kerja, motivasi dan *turnover intention* telah banyak menjadi topik riset bidang keorganisasian, namun hasilnya masih belum ditemukan kesepakatan. Apalagi bila diterapkan pada karyawan kontrak, sepanjang pengetahuan penulis hingga saat ini belum pernah terpublikasikan. Berdasarkan pertimbangan ini maka penelitian hubungan keempat variabel di atas penting dan masih relevan untuk dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah penelitian adalah bagaimana persepsi karyawan kontrak PT “X” terhadap insentif finansial yang diterimanya dan kepuasan kerja, serta bagaimana hubungannya dengan

motivasi kerja dan niat untuk berhenti atau berpindah kerja (*turnover intention*) ke perusahaan lain? Tujuan penelitian yaitu menemukan bukti empiris bagaimana pengaruh insentif dan kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan kontrak PT. “X” serta dampaknya terhadap keinginan atau niat untuk berhenti atau berpindah kerja (*turnover intention*) ke perusahaan lain. Hasil penelitian diharapkan dapat melengkapi khazanah keilmuan dalam bidang sumberdaya manusia, khususnya yang terkait dengan determinan *turnover intention* karyawan kontrak perusahaan swasta. Dari sisi praktis diharapkan dapat dijadikan rujukan alternatif bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi sumber daya manusia yang terkait dengan pemeliharaan karyawan kontrak yang digunakannya.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS **Insentif Finansial, Kepuasan Kerja & Motivasi Kerja**

Benar bahwa kompetensi karyawan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang memiliki daya saing, namun bila tanpa dibarengi dengan motivasi yang tinggi maka keberlanjutan proses organisasi akan terganggu. Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan/ketahanan dalam menghadapi masalah (George and Jones 2012). Konsep yang senada juga diajukan oleh Robbins & Coulter (2014) yang menjelaskan motivasi merupakan proses upaya individu yang didorong dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara Armstrong menyatakan (2007) motivasi merupakan alasan individu untuk melakukan sesuatu, menuju pada arah yang ingin dicapainya sesuai dengan apa yang

dibutuhkannya (2007). Hubungan antara kinerja karyawan dengan motivasinya tersebut sesuai dengan teori AMO (*ability, motivation & opportunity*) yang memprosisikan bahwa kinerja individu adalah fungsi dari unsur kecakapan, motivasi dan kesempatan (Beardwell and Thompson 2017). Jadi karyawan yang motivasinya rendah akan sulit untuk mengikuti ritme tugas pekerjaan yang sekarang bergerak begitu cepat, sehingga pada gilirannya akan berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung kurang antusias, minat bekerja rendah, dan kurang memiliki etos kerja, sehingga baginya bekerja hanya merupakan sebuah tugas rutin belaka, tidak ada kreativitas apalagi inovasi. Oleh karenanya bagaimana meningkatkan motivasi karyawan adalah salah satu masalah yang dihadapi oleh setiap perusahaan. Setiap organisasi perlu terus memotivasi karyawannya agar menjadi lebih fleksibel, responsif, dan mampu menghasilkan solusi yang handal untuk memecahkan setiap permasalahan.

Motivasi sering dihubungkan dengan penghargaan (*reward*), karena salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan adalah memperoleh penghargaan yang setinggi-tingginya (*value reward*), baik dalam bentuk finansial dan bukan-finansial. Dari tataran teoritis tradisional, diantaranya Kazt (1964), menegaskan bahwa uang adalah kekuatan yang dapat mendorong, memaksa, dan memotivasi seseorang untuk mencapai kinerja tertingginya. Insentif finansial adalah satu bentuk *monetary reward*, termasuk didalamnya adalah bonus dan komisi (Armstrong 2007). Menurut teori dua faktor dari Herzberg bila factor *hygiene* atau *dissatisfiers*, seperti kondisi pekerjaan, gaji dan pemberian insentif tidak memadai, maka karyawan akan merasa

tidak puas yang berakibat akan menurunkan motivasi intrinsik karyawan. Faktor higienis adalah faktor yang harus ada, tetapi “keberadaannya” tidak memberikan dampak apapun, namun apabila “ketidakadaannya” akan menyebabkan ketidakpuasan. Insentif *financial* adalah bentuk penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan pada karyawan yang produktivitasnya melebihi target (Dessler 2017), dan oleh karenanya pemberian insentif finansial merupakan pendekatan umum untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Govindarajulu & Daily, 2004; Akitson et al., 2007).

Pentingnya pemberian insentif juga dijelaskan oleh dua teori lainnya yaitu teori ekspektansi (*Vrooms' expectancy theory of motivation*) dan teori ekuitas atau *Adams' equity theory* (Lussier & Hendon, 2019). Menurut teori ekspektansi, setiap pekerja berharap memperoleh imbalan yang sesuai dengan usaha dan kinerjanya (*performance-based pay*). Sedangkan menurut teori ekuitas setiap pekerja akan termotivasi meningkatkan kinerjanya apabila mereka tahu bahwa kinerjanya itu diakui dan dihargai (Rowley & Harry, 2011). *Performance-based pay*, termasuk pemberian insentif, diyakini dapat dapat mendorong produktivitas, partisipasi dan moral pekerja. Hal ini didukung oleh beberapa studi terdahulu yang melaporkan insentif finansial dapat memotivasi karyawan (Anderhub & Koenigstein, 2002; Shearer, 2004).

Argumentasinya sederhana, karena dengan pemberian insentif finansial maka perusahaan dapat menyelaraskan minat karyawan dengan tujuan perusahaan, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya. Berikutnya hasil studi Islam & Ismail (2008) melaporkan bahwa gaji yang tinggi, keamanan kerja, promosi dan kondisi kerja merupakan *top*

motivators pekerja di Malaysia. Namun penelitian lainnya melaporkan temuan yang sebaliknya, pemberian insentif finansial yang tidak tepat justru dapat menjadi bumerang bagi perusahaan karena dapat menurunkan (*crowd out*) motivasi instrinsik karyawan (Carpenter & Myers, 2010; Ariely et al., 2009; Mellstrom & Johannesson, 2008). Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis

(H1): *pemberian insentif finansial berpengaruh langsung terhadap motivasi karyawan kontrak.*

Masih menurut teori Herzberg (Hur 2018), faktor lain yang juga sering dihubungkan dengan motivasi kerja karyawan adalah kepuasan kerja. Secara umum ketidakpuasan (terhadap apa pun) merupakan hasil interaksi dua variable kognitif, yaitu harapan (*pre-expectation*) dan ketidaksesuaian (*disconfirmation*). Dalam konteks karyawan, ekspektasi merupakan harapan, aspirasi, dan kepercayaan yang diperkirakan akan mereka peroleh dan alami dari tempat kerjanya. Hasilnya hanya dua kemungkinan, yaitu karyawan akan merasa puas (*positive disconfirmation*) bila apa yang diperolehnya paling tidak sama dengan apa yang diharapkannya, atau merasa tidak puas (*negative disconfirmation*) bila yang terjadi sebaliknya. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja tersebut dikenal dengan *motivator* atau *satisfiers*, yaitu faktor-faktor yang “ketidakadaannya” tidak memberikan efek apapun, tetapi “keberadaannya” akan menumbuhkan motivasi. Kemudian oleh Wexley & Yuki (1977) teori Herzberg dirangkum disederhanakan yaitu kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor ekstrinsik (*hygiene factor*) dan intrinsik (*motivator factor*). Faktor ekstrinsik diantaranya adalah keamanan kerja,

kondisi kerja dan balas jasa. Sementara faktor instrinsik meliputi: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan karier, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang (Steers & Black, 1994).

Terdapat beberapa konsep kepuasan kerja yang diajukan oleh beberapa pakar, misalnya Robbins (2018) mengajukan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, dan kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja, produktivitas, kemangkiran dan keluar masuknya pegawai. Sementara Dole & Schroeder (2001) menjelaskan kepuasan kerja merupakan perasaan dan reaksi pekerja terhadap pekerjaannya. Kemudian Igalens & Russel (Igalens & Rousell, 1999) kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Berikutnya Testa (1999) dan Locke (1983) mengajukan kepuasan kerja sebagai kegembiraan atau pernyataan positif hasil penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Sementara itu Gibson et al. (2012) memaknai kepuasan kerja sebagai persepsi pegawai terhadap bagaimana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting sebagai ungkapan rasa puas. Kepuasan kerja menurutnya meliputi lima dimensi yaitu kepuasan terhadap: kondisi pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Namun demikian hingga kini belum ada kesepakatan yang bulat tentang apa dan bagaimana seharusnya konsep kepuasan dapat diaplikasikan. Pasalnya kepuasan kerja sangat ditentukan oleh kondisi, jenis pekerjaan dan waktu yang terus berubah (*no one size fits at all times*).

Walaupun masih dalam perdebatan, beberapa bukti empiris

menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Misalnya Parvin & Kabir (2011) melaporkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan banyak fenomena keorganisasian, seperti motivasi, kepemimpinan, sikap dan konflik pada sektor farmasi di Bangladesh. Berikutnya studi Stankovska et al. (2017) mengungkapkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi staf akademik perguruan tinggi di Bulgaria. Hasil yang sama juga dilaporkan oleh penelitian Scheers & Botha (2014) terhadap pekerja perusahaan ritel di Pretoria, Afrika Utara, dan penelitian Kim (2006) terhadap pegawai pelayanan publik di Korea. Sementara Peeters et al. (2014) melaporkan hasil penelitiannya yaitu kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja dan tingkat absensi karyawan sebagai indikator motivasi. Berdasarkan paparan teoritis dan bukti empiris tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis

(H2): *kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi karyawan kontrak.*

Insentif Finansial, Kepuasan Kerja & Turnover Intention

Turnover intentions merupakan subjek kajian yang banyak menarik minat para praktisi dan akademisi belakangan ini (Lee, Burch, & Mitchell, 2014) karena diyakini sebagai prediktor terbaik untuk terjadinya *turnover* aktual (Cho & Lewis, 2012; Griffeth et al., 2000; Podsakoff et al., 2007). Konsep *turnover intentions* yang paling populer diajukan oleh Mowday, et al. (1982) yaitu *turnover intention* merujuk pada keinginan karyawan untuk berpindah kerja bisa saja muncul walaupun kesempatan kerja di tempat lain tidak tersedia, atau sebaliknya keinginan itu

justru untuk memperoleh pekerjaan yang baru. Istilah lainnya adalah *voluntary turnover* yaitu inisiatif pekerja untuk menyudahi hubungannya dengan organisasi (Lambert, 2001), atau singkatnya perasaan atau keinginan pekerja untuk berhenti bekerja (Ajzen & Fishbein, 1977). Berikutnya Tett & Meyer (1993) menyatakan *turnover intention* adalah keinginan yang sungguh-sungguh yang dilandasi oleh kesadaran untuk berpindah ke organisasi alternatif. Kemudian Torka & Goessling (2007) berpendapat bahwa *turnover intention* adalah niat atau keinginan karyawan yang secara sukarela untuk berpindah kerja atau organisasi. Sedangkan Price (2001) memaknai *turnover* sebagai perpindahan keanggotaan melewati batas-batas organisasi, peluang pekerja untuk berhenti atau meninggalkan organisasinya (Wynen et al., 2013) atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Simon et al., 2010).

Diantara sekian banyak faktor yang secara empiris terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* adalah sistim pemberian insentif. Insentif umumnya berbentuk finansial, walaupun bisa juga non-finansial seperti pengakuan, promosi dan penugasan yang menarik. Beberapa hasil penelitian mendukung terhadap proposisi di atas, misalnya seperti yang dilaporkan oleh Musa et al. (2014) terbukti skema insentif yang tepat dapat mereduksi *turnover intention* dan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berikutnya Atiq & Afshan Bhatti (2014) mengungkapkan bahwa insentif tunai berkorelasi erat dengan *employee turnover* berdasarkan kelompok usia. Beberapa bukti empiris mengungkapkan bahwa pemberian insentif berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan argumentasi teoritis dan

bukti empiris tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis

H3): *insentif finansial berpengaruh langsung terhadap turnover intention karyawan kontrak.*

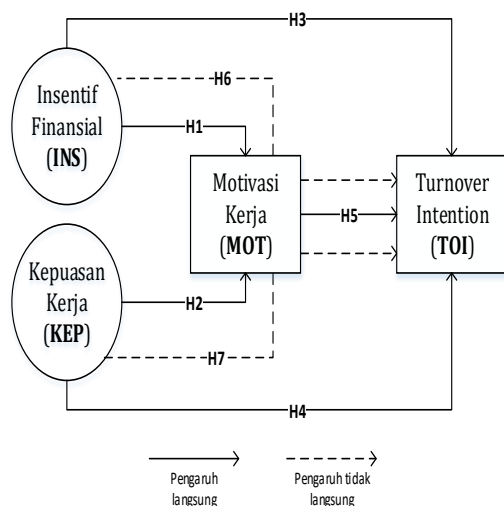
Faktor lain yang juga dapat menjelaskan mengapa pekerja berniat untuk meninggalkan perusahaannya adalah kepuasan kerja. Bahkan Robbins & Judge (2018) menegaskan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* lebih kuat dibandingkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* telah banyak dikaji dan mendapat perhatian dari kalangan peneliti. Ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan dan strategi yang ditempuh oleh perusahaan, aktivitas *supervise*, kejelasan tugas, dan terhadap pengembangan karir, berasosiasi negatif dengan *turnover intention* (Alam & Asim, 2019). Bahkan Drenzo & Greenhaus (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah merupakan indikator utama yang dapat menjelaskan mengapa pegawai berniat untuk meninggalkan perusahaan. Berikutnya penelitian Nguyen & Tran (2021) dengan menggunakan analisis *bivariate* mengungkapkan kepuasan kerja secara keseluruhan berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Selanjutnya Huang & Su (2016) melaporkan kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan terhadap pelatihan, tetapi negatif dengan *turnover intention*. Kemudian O'Connor (2018) menemukan hubungan yang tidak searah antara variabel moderasi kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Youcef et al. (2016), Tnay et al. (2013), dan Mahdi et al. (2012) juga melaporkan hasil yang sama, yaitu pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan kajian teoritis dan bukti empiris tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis **(H4):** *kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap turnover intention karyawan kontrak.*

Penelitian Effendia & Etikariena (2017) juga membuktikan adanya hubungan negatif antara motivasi intrinsik dengan *turnover intention* pada sebuah perusahaan makanan di Indonesia. Berikutnya Mustafa & Ali (2019) menyimpulkan bahwa imbalan dalam bentuk uang dan pengembangan kompetensi berkorelasi positif dengan motivasi otonom, tetapi berasosiasi negatif dengan *turnover intention*. Penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Khan et al. (2016), Gan et al. (2020), Leisink & Steijn (2009) dan Shim et al. (2015), secara garis besar melaporkan bukti empiris yang sama, yaitu ditemukannya hubungan negatif antara motivasi dengan *turnover intention*. Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis **(H5):** *motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap turnover intention karyawan kontrak.*

(H6) yaitu *insentif finansial berpengaruh tidak langsung terhadap turnover intention melalui variable motivasi kerja*

(H7) yaitu *kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap turnover intention melalui variable motivasi kerja*. Dengan kata lain motivasi kerja merupakan variable moderator yang memoderasi pengaruh insentif finansial terhadap *turnover intention* dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan diselesaikan dengan mempergunakan *pendekatan kuantitatif* yang dilandasi oleh latar belakang filosofis atau *worldviews* (Creswell, 2014) atau paradigma *positivism* (Lincoln & Guba, 2013). Dari sisi kemanfaatannya, penelitian ini tergolong pada *applied research*, sedangkan dari sisi tujuannya termasuk pada *description research* (Neuman, 2014; Creswell, 2014, Robson & McCarten, 2016) yaitu ditujukan untuk melakukan pengukuran tentang insentif, kepuasan kerja, motivasi dan *turnover intention* sehingga diperoleh gambaran faktual dan akurat serta menemukan beberapa hubungan penting yang relevan. Data penelitian adalah data primer yang merupakan persepsi, pengakuan atau pendapat responden karyawan kontrak PT “X” yang terkait dengan variabel insentif finansial, kepuasan kerja, motivasi dan *turnover intention*. Variabel insentif finansial diukur dengan menggunakan konsep *Pay Satisfaction Scale* (skala pembayaran insentif) yang dikembangkan oleh Heneman & Schwab (1985), yang meliputi dimensi besaran insentif (*pay level*), peningkatan (*pay*

raise), struktur (*structure/administration*), dan manfaat (*benefit*). Variabel kepuasan kerja menggunakan *Grau job satisfaction scale* (Grau, et al., 2015), yang meliputi: dimensi *intrinsic job satisfaction* (yang berhubungan dengan pekerjaannya itu sendiri) dan *job benefit* (yang berhubungan dengan manfaat yang diperoleh langsung atau tidak langsung dari pekerjaan itu). Dimensi *intrinsic job satisfaction* meliputi indikator: kelayakan insentif, rasa aman dalam bekerja, dan dimensi *job benefit* meliputi indikator: suasana kerja, dukungan kebijakan perusahaan, dan status sosial pekerjaan. Sedangkan variabel motivasi kerja akan didekati dengan menggunakan konsep *hygiene factors* yang diajukan oleh *Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation* (Robbins & Judge, 2018), yang meliputi dimensi penghasilan, hubungan interpersonal, kebijakan/administrasi perusahaan, kondisi kerja, dan keselamatan kerja.

Data dihimpun dengan menggunakan instrumen kuesioner tertutup, setiap pernyataan diukur dengan skala ordinal, struktur pernyataan kuesioner dirumuskan dalam bentuk *positif* dan responnya dirancang menurut Skala *Likerts* (1 = sangat tidak setuju - 5 = sangat setuju). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan kontrak PT “X”, dengan populasi target yaitu karyawan kontrak yang ditempatkan di Departemen Helper Susun. Kemudian dengan menggunakan formula Slovin (90% *confidence level*) diperoleh sampel minimal 98 orang, dan anggota sampel dipilih dengan teknik *systematic sampling*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda *ordinary least square* (OLS) dengan spesifikasi model:

Model-1: $MOT = \alpha + \beta_1 INS + \beta_2 KEP + \varepsilon$

Model/-2: $TOI = \alpha + \beta_3 INS + \beta_4 KEP + MOT + \varepsilon$

(*MOT* = motivasi kerja; *INS* = insentif; *KEP* = kepuasan kerja; *TOI* = turnover intention α = konstanta; β = koefisien regresi dan ε = stochastic term).

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data yang meliputi uji validitas dan reliabilitas. Karena menggunakan metode analisis regresi berganda *ordinary least square* (OLS), maka pemenuhan terhadap persyaratan asumsi klasik akan diperhatikan. Asumsi klasik meliputi: normalitas residual (uji *Kolmogorov-Smirnov Z*), non-otokorelasi (uji *Durbin-Watson*), non-multikolinearitas (uji *variance inflation factors*), non-heteroskedastisitas (kriteria *Breush Pagan Godfrey*) dan linearitas spesifikasi model (kriteria *Deviation from linearity*).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Profil Singkat perusahaan

PT “X” berlokasi di Kota Bandung, merupakan perusahaan yang memiliki fokus bisnis dibidang *fast moving consumer goods* (FMCG), khususnya makanan dan minuman ringan. Perusahaan yang didirikan pada 2002 ini awalnya hanya bergerak di bisnis makanan ringan dengan skala industri rumah tangga. Seiring dengan inovasi dan pengembangan bisnis yang dilakukan secara modern dan profesional, kini PT “X” telah menjadi perusahaan yang memiliki cakupan bisnis luas. Perusahaan ini memiliki sejumlah merek produk dan rasa yang telah banyak dikenal konsumen, antara lain: Nabati, Nextar, Richeese dan Richoco. Untuk menangani sebagian proses produksi yang tidak memerlukan kompetensi tinggi, perusahaan

menggunakan karyawan kontrak, yang diantaranya ditempatkan pada Departemen Helper Susun. *Helper* adalah sebuah pekerjaan yang sifatnya membantu segala aktivitas produksi, dan umumnya posisi helper ini dipekerjakan pada perusahaan industri, perusahaan retail, dan lain sebagainya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas mengungkapkan bahwa semua indikator yang digunakan tergolong valid, yaitu untuk variabel motivasi berkisar antara 0.703 – 0.722, variabel insentif berkisar antara 0.742 – 0.893, variabel kepuasan kerja berkisar antara 0.896 – 0.920, dan variabel *turnover intention* berkisar antara 0.675 – 0.866. Sedangkan hasil pengujian reliabilitas menunjukkan semua variabel masuk dalam kriteria reliabel sehingga mendukung terhadap konsistensi internal skala. Angka *Cronbach Alpha* variabel penelitian berturut-turut adalah: motivasi = 0.785, insentif = 0.740, kepuasan kerja = 0.940 dan *turnover intention* = 0.719. Angka Chronbac Alpha > 0.7 tergolong *acceptable* (Gliem and Gliem 2003).

Profil Responden

Mayoritas (62.9%) responden adalah perempuan, yang berarti mengindikasikan pekerjaan di Departemen Helper Susun tidak memerlukan kekuatan fisik yang besar. Dari sisi usia, sekira 94.4% berusia antara 18 sd 36 tahun atau termasuk dalam kategori usia produktif, yang secara fisik dianggap tepat untuk menjadi seorang karyawan. Seperti telah dijelaskan di muka, pekerjaan karyawan kontrak umumnya tidak memerlukan keterampilan dan pendidikan tinggi. Hal ini diindikasikan oleh sebagian besar (88.8%) responden yang berpendidikan SLTA. Kemudian dari status perkawinannya, sekitar 75% responden

mengaku belum menikah. Hal ini mengindikasikan bahwa penghasilan yang diperolehnya setidaknya dapat dimanfaatkan untuk kepentingan karyawan sendiri.

Tabel 1. Karakteristik demografis responden

	N	%
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	33	37.1
Perempuan	56	62.9
Usia:		
18	21	23.6
19-26	63	70.8
27-35	5	5.6
Pendidikan:		
SLTP	10	11.2
SLTA	79	88.8
Status perkawinan:		
Menikah	22	24.7
Belum menikah	67	75.3

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pada model/jalur pertama mengungkapkan bahwa skema insentif finansial (p -value $INS < 0.05$) yang dirancang oleh PT “X” dan kepuasan kerja (p -value $KEP < 0.05$) secara statistik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan kontrak, baik secara parsial maupun simultan. Artinya makin tinggi insentif finansial atau kepuasan kerja, makin tinggi motivasi kerja karyawan kontrak. Dari tabel 2 di bawah maka diperoleh rumusan persamaan jalurnya yaitu: $MOT = 0.214INS + 0.473KEP$. Koefisien jalur $INS = 0.214$ menunjukkan bahwa pengaruh langsung variable insentif finansial terhadap motivasi kerja (MOT) yaitu sebesar 21.4%, dan koefisien jalur $KEP = 0.473$ menunjukkan pengaruh langsung variable kepuasan kerja terhadap motivasi kerja (MOT) sebesar 47.3%. Pengaruh positif insentif finansial terhadap motivasi tidak jauh berbeda

dengan penelitian Carraher (2011), Islam & Ismail (2008), Lai (2011), Stringer et al. (2011), Anderhub & Koenigstein (2002), dan Shearer (2004). Mereka mengungkapkan bahwa sistem penggajian dan kepuasan terhadap penggajian tidak hanya dapat mereduksi keinginan pegawai untuk berhenti, tetapi juga dapat meningkatkan *motivasi* dan kinerja pegawai. Begitu pula dengan temuan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap motivasi sesuai dengan hasil penelitian Stankovska et al. (2017), Scheers & Botha (2014), dan Kim (2006).

Tabel 2. Ringkasan estimasi model/jalur-1

	B	SE	β	t	Sig
Constant	6.442	1.659		3.882	0.000
INS	0.094	0.042	0.214	2.260	0.026
KEP	0.533	0.107	0.473	5.000	0.000
Adjusted R ²	0.334				
F-Statistic	23.035				
Prob (F-Statistic)	0.000				
Prob (Kolmogorov-Smirnov Z)	0.421				
Durbin-Watson	1.822				
Prob (Deviation from linearity)	0.079				
Prob. Chi-Square	0.121				
Collinearity Statistics (VIF)	INS = 1.302; KEP = 1.646				

a. Dependent Variable: MOT

b. Predictor: (Constant), INS, KEP

Penggunaan metode *ordinary least square* (OLS) pada model/jalur-1 telah memenuhi semua asumsi yang dipersyaratkan (asumsi klasik). Persyaratan normalitas distribusi residual telah terpenuhi karena p -value *Kolmogorov-Smirnov Z* (0.421) $> \alpha$ (0.05). Berikutnya mengenai asumsi non-otokorelasi juga terpenuhi karena nilai *Durbin-Watson* (1.822) berada pada kisaran angka 1.7485 (du) dan 2.2515 (4-du). Kemudian karena indikator *Prob.Deviation from linearity* (0.079) $> \alpha$ (0.05) maka asumsi linieritas model sudah terpenuhi. Berikutnya berdasarkan pendekatan *Breusch Pagan Godfrey* diperoleh *prob. Chi-Square* 0.121 ($>$

0.05) sehingga model regresi pada jalur-1 bersifat homoskedastisitas, atau dengan kata lain tidak ada masalah dengan asumsi non-heteroskedastisitas. Terakhir mengenai asumsi multikolinearitas, karena nilai *variance inflation factor* (VIF) semua variabel independen < 10 , maka dapat dinyatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model/jalur-1.

Sedangkan pada model/jalur kedua (table 3), terbukti secara statistik bahwa variabel insentif finansial (*p-value*-INS < 0.05), kepuasan kerja (*p-value* KEP < 0.05) dan motivasi kerja (*p-value* MOT < 0.05) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (TOI) baik secara parsial maupun simultan. Artinya makin tinggi insentif finansial, kepuasan kerja dan motivasi kerja, makin rendah keinginan karyawan kontrak untuk berhenti atau berpindah kerja. Dilihat dari besaran koefisien jalurnya, menunjukkan bahwa pengaruh negatif variabel insentif finansial (INS), kepuasan kerja (KEP) dan motivasi (MOT) secara parsial terhadap *turnover intention* (TOI) adalah -15.9%, -28.9%. 47.3%. Pengaruh negatif insentif finansial terhadap *turnover intention* mendukung terhadap temuan penelitian yang dilaporkan oleh Musa et al. (2014) dan Atiq & Afshan Bhatti (2014). Berikutnya pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara substansial tidak berbeda dengan hasil penelitian Nguyen & Tran (2021), Huang & Su (2016), O'Connor (2018), Youcef et al. (2016), Tnay et al. (2013), dan Mahdi et al. (2012). Sedangkan temuan pengaruh negatif motivasi terhadap *turnover intention* juga berkesuaian dengan studi yang dilakukan oleh Khan et al. (2016), Gan et al. (2020), Leisink & Steijn (2009) dan Shim et al. (2015),

Tabel 3. Ringkasan estimasi model/jalur-2

	B	SE	β	t	Sig
(Constant)	8.438	1.735		4.864	0.000
INS	-0.084	0.041	-0.159	-2.028	0.046
KEP	-0.388	0.117	-0.289	-3.325	0.001
MOT	-0.565	0.104	-0.473	-5.433	0.000
Adjusted R ²	0.566				
F-Statistic	39.221				
Prob (F-Statistic)	0.000				
Prob (Kolmogorov-Smirnov Z)	0.382				
Durbin-Watson	1.921				
Prob (Deviation from linearity)	0.062				
Prob. Chi-Square	0.184				
Collinearity Statistics (VIF)	INS = 1.302; KEP = 1.646; MOT = 1.526				

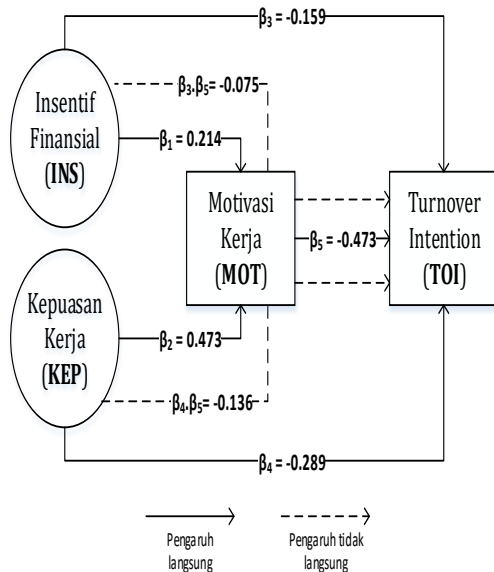
a. Dependent Variable: TOI

b. Predictor: (Constant), INS, KEP, MOT

Sama dengan pada model/jalur-1, model/jalur-2 pun telah memenuhi semua asumsi yang dipersyaratkan (asumsi klasik). Persyaratan normalitas distribusi residual telah terpenuhi karena *p-value Kolmogorov-Smirnov Z* (0.382) $> \alpha$ (0.05). Berikutnya mengenai asumsi non-otokorelasi juga terpenuhi karena nilai *Durbin-Watson* (1.921) berada pada kisaran angka 1.7485 (du) dan 2.2515 (4-du). Kemudian karena indikator *Prob.Deviation from linearity* (0.062) $> \alpha$ (0.05) maka asumsi linieritas model sudah terpenuhi. Berikutnya berdasarkan pendekatan *Breusch Pagan Godfrey* diperoleh *prob. Chi-Square* 0.184 (> 0.05) sehingga model regresi pada jalur-2 bersifat homoskedastisitas, atau dengan kata lain tidak ada masalah dengan asumsi non-heteroskedastisitas. Terakhir mengenai asumsi multikolinearitas, karena nilai *variance inflation factor* (VIF) semua variabel independen < 10 , maka dapat dinyatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model/jalur-2.

Karena variabel insentif finansial (INS) dan kepuasan kerja (KEP) masing-masing berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (MOT), dan variabel insentif finansial (INS) dan kepuasan kerja (KEP) serta motivasi kerja (MOT)

masing-masing berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* (TOI), maka dapat disimpulkan variabel insentif finansial (INS) dan kepuasan kerja (KEP) masing-masing berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* (TOI) melalui variabel motivasi kerja (MOT). Pengaruh tidak langsung variabel insentif finansial (INS) terhadap *turnover intention* (TOI) melalui variabel mediasi motivasi kerja (MOT) adalah: $\beta_3 \cdot \beta_5 = (-0.159) \cdot (0.473) = -0.075$ atau -7.5%. Dengan demikian pengaruh total variabel insentif finansial (INS) terhadap *turnover intention* (TOI) melalui variabel mediasi motivasi kerja (MOT) adalah: $\beta_3 + (\beta_3 \cdot \beta_5) = -15.9\% - 7.5\% = -23.40\%$. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja (KEP) terhadap *turnover intention* (TOI) melalui variabel mediasi motivasi kerja (MOT) adalah: $\beta_4 \cdot \beta_5 = (-0.289) \cdot (0.473) = -0.136$ atau -13.6%. Dengan demikian pengaruh total variabel kepuasan kerja (KEP) terhadap *turnover intention* (TOI) melalui variabel mediasi motivasi kerja (MOT) adalah: $\beta_4 + (\beta_4 \cdot \beta_5) = -28.9\% - 13.6\% = -42.5\%$. Gambar 2 menunjukkan hasil akhir pengujian hipotesis secara keseluruhan.



Gambar 2. Model empiris penelitian

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh insentif finansial, kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui motivasi kerja (*job related attitudes*) karyawan kontrak Departemen Helper Sususn PT. "X". Hasil penelitian membuktikan makin tinggi insentif dan kepuasan kerja yang dirasakan, makin tinggi motivasi kerja karyawan kontrak. Kemudian terbukti pula bahwa insentif finansial berpengaruh negatif langsung dan tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif langsung dan tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui motivasi kerja. Dibandingkan dengan insentif finansial, terbukti kepuasan kerja merupakan determinan yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi kerja dan sekaligus dalam hal menurunkan *turnover intention* karyawan kontrak.

Hasil penelitian ini merekomendasikan implikasi manajerial penting bagi PT "X" yaitu setiap upaya untuk mempertahankan karyawan kontrak harus bermuara pada peningkatan motivasi kerja, karena kesediaan karyawan status kontrak untuk diperpanjang lagi kontraknya akan ditentukan oleh motivasi kerjanya. Motivasi karyawan kontrak PT "X" akan turun ketika mereka merasa determinan motivasi itu tidak sesuai dengan harapan, dan pada gilirannya akan berdampak terhadap penguatan *turnover intention* yang diantaranya dalam bentuk ketidaksediaannya untuk memperpanjang kontraknya lagi bila perusahaan membutuhkannya.

DAFTAR PUSTAKA

Ajzen, Icek, and Martin Fishbein. 1977. "Attitude-Behavior Relations: A

- Theoretical Analysis." *Psychological Bulletin* 84 (5): 888-918.
- Akitson, Anthony A, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, and S. Mark Young. 2007. *Management Accounting: Information for Decision Making*. 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Ed.
- Alam, Aliya, and Muhammad Asim. 2019. "Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention." *International Journal of Human Resource Studies* 9 (2): 163-194.
- Ariely, Dan, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nila Mazr. 2009. "Large stakes and big mistakes." *Review of Economic Studies* 76 (2): 451–469.
- Armstrong, Michael. 2007. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page.
- Atiq, Mohammad, and Afshan Bhatti. 2014. "The impact of incentives on Employees turnover at Pakistan International Container Terminal Limited ("PICT") with respect to the different age brackets." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 16 (1): 53-60.
- Beardwell, Julie, and Amanda Thompson. 2017. *Human resource management : a contemporary approach*. Eight Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Bluedorn. 1982. "A unified model of turnover from organization." *Human Relation* 35 (2): 135-153.
- Carpenter, Jeffrey, and Caitlin Myers. 2010. "Why volunteer? Evidence on the role of altruism, reputation and incentives." *Journal of Public Economics* 94 (11-12): 911-920.
- Carraher, Shawn M. 2011. "Turnover prediction using attitudes toward benefit, pay. Satisfaction among Employees and Entrepreneurs in Estoria." *Baltiq Journal of Management* 5: 25-52.
- Cho, Yoon Jik, and Gregory B. Lewis. 2011. "Turnover Intention behaviour: Implication for Retaining Federal Employees." *Review of Public Personnel Administration* (Sage Publication) XX (X): 1-20.
- Creswell, Jhon W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, & Mixed Methods Approaches*. 4th. London: Sage Publications, Ltd.
- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. Fifteenth Edition. Pearson Education, Inc.
- Direnzo, Marco S., and Jeffrey H. Greenhaus. 2011. "Jon Search and Voluntary Turnover an a Boundaryless World: A Control Theory Perspective." *Academic of Management Review* 36 (3): 567-589.
- Dole, Carol, and Richard G. Schroeder. 2001. "The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants." *Managerial Auditing Journal* 16 (4): 234-245.
- Dolton, Peter, and David Newson. 2004. "The Relationship between Teacher Turnover and School Performance." *London Review of Education* (Routledge) 1 (2): 132-140.
- Gan, Kai-Peng, Yun Lin, and Qiu Wang. 2020. "Public Service Motivation and Turnover Intention: Testing the Mediating Effects of Job Attitudes." *Frontier in Psychology* .
- George, Jennifer M., and Gareth B. Jones. 2012. *Understanding and*

- Managing Organizational Behavior*. 6th. Prentice Hall.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, Jr James H. Donnelly, and Robert Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth . New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gliem, Joseph A. Gliem, and Rosemary R. Gliem. 2003. "Calculating, Interpreting, & Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales." *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, & Community Education*. The Ohio State University. 82-88.
- Govindarajulu, Nalini, and Bonnie F. Daily. 2004. "Motivating employees for environmental improvement." *Industrial Management & Data Systems* 104 (4): 364-372.
- Grau, Lois, John Colombotos, and Shelia Gorman. 2015. "Psychological Morale and Job Satisfaction Among Homecare Workers Who Care for Persons with AIDS." *Women & Health* (Routledge) 18 (1): 1-21.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Horn, and Stefan Gaertner. 2000. "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Aupdate, Moderator test, and research implication for the next millenium." *Journal of Management* 26: 463-488.
- Huang, Wen-Rou, and Chih-Hao Su. 2016. "The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction & turnover intentions." *Industrial & Commercial Training* 48 (1): 42-52.
- Hur, Yongbeom. 2018. "Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?" *Public Organization Review* 18 (3): 329-343.
- Igalens, Jaques, and Patrice Rousell. 1999. "A syudy of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction." *Journal of Organizational Behavior* 20 (7): 1003-1025.
- Islam, Rafiqul, and Ahmad Zaki Hj. Ismail. 2008. "Employee motivation: Malaysian perspective." *International Journal of Commerce & Management* 18 (4): 344-362.
- Katz, Daniel. 1964. "Motivational Basis of Organizational Behavior." *Behavior Science* 9: 131-164.
- Khan, Abid, Itbar Khan, and Zakiruallah Zakir. 2016. "Relationship between Employees Motivation and Turnover Intention: Empirical Study of Traffic Police of District Charsadda." *Sarhad Journal of Management Sciences* 2 (2): 113-127.
- Kim, Sangmook. 2006. "Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea." *International Journal of Manpower* 27 (8): 722 – 740.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Lai, Emily R. 2011. "Motivation: A Literature Review." *Research Report*. Pearson, April.
- Lambert, Eric G. 2001. "To stay or quit: A review of literature on correctional officer turnover." *American Journal of Criminal Justice* 26: 61-76.
- Lee, Thomas, Tyler C. Burch, and Terence Mitchell. 2014. "The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness." *Annual*

- Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 199-216.
- Leisink, Peter, and Bram Steijn. 2009. "Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands." *International Review of Administrative Sciences (IRAS)* 118-135.
- Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba. 2013. *The Constructivist Credo*. Walnut Creek: Left Coast Press, Inc.
- Locke, Jhon L. 1983. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." *Handbook of Industrial Psychology*. Chicago: Rand-McNally College Publishing Company. 1297-1349.
- Lussier, Robert N., and John R. Hendon. 2019. *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Thrid. Sage Publications, Inc.
- Mahdi, Ahmad Faisal, Mohamad Zaid Mohd Zin, Mohd Roslan Mohd Nor, Ahamad Asmadi Sakat, Abang Sulaiman, and Abang Naim. 2012. "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention." *American Journal of Applied Sciences* 9 (9): 1518-1526.
- Mellstrom, Carl, and Magnus Johannesson. 2008. "Crowding out in blood donation: Was Titmuss right?" *Journal of the European Economic Association* 6 (4): 845-863.
- Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resources Management*. 14th ed. Harlow: Pearson.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. 1982. "Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover." *Academic Press*.
- Musa, Babangida Mohammed, Ibrahim Ahmed, and Abubakar Bala. 2014. "Effect of Motivational Incentives on Staff Turnover in Hotel ." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 16 (3): 36-42.
- Mustafa, Ghulam, and Noorina Ali. 2019. "Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context." *Cogent Business & Management* 6: 1-16.
- Mutula, Stephen M. 2002. "University education in Kenya: Current development and future outlooks." *The International Journal of Education Management* 16 (3): 109-119.
- Neuman, W. Lawrence. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th. Harlow: Pearson Education Limited.
- Nguyen, Quynh Anh, and Anh Dung Tran. 2021. "Job satisfaction and turnover intention of preventive medicine workers in northern Vietnam: Is there any relationship?" *Sage Journal*.
- O'Connor, Johnny. 2018. "The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs." *MDPI* 1-13.
- Park, Tae-Youn, and Jason D. Shaw. 2013. "Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 98 (2): 268-309.
- Parvin, Mosammod Mahamuda, and M.M. Nurul Kabir. 2011. "Factors affecting employee job satisfaction

- of pharmaceutical sector." *Australian Journal of Business & Management Research* 1 (5): 113-123.
- Peeters, Maria C.W., Jan de Jonge, and Toon W. Taris. 2014. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. Wiley Blackwell.
- Podsakoff, Nathan P., J. Lepine, and Marcie A. Lepine. 2007. "Differential Challenge Stressor Hindrance Stressor Relationships, Turnover Intention, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 92 (2): 438.
- Price, James L. 2001. "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover." *International Journal of Manpower* 22 (7): 660-624.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2014. *Management*. 12th. Boston: Pearson.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. 14th. Pearson.
- . 2018. *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fourteenth. Essex: Pearson Education Ltd.
- Robson, Colin, and Kieran McCartan. 2016. *Real World Research: A Resource for Users of Social Research*. 4th edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Rowley, Chris, and Wes Harry. 2011. *Managing People Globally: An Asian Perspective*. Oxford: Chandos Publishing.
- Scheers, Louise van, and Johan Botha. 2014. "Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation." *Journal of Business and Retail Management Research* 9 (1): 98-109.
- Schyns, B., N. Torka, and T. Goessling. 2007. "Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors." *Career Development International* 12 (7): 660-679.
- Shearer, Bruce. 2004. "Piece rates, fixed wages and incentives: Evidence from a field experiment." *Review of Economic Studies* 7 (12): 513-534.
- Shim, Dong Chul, Hyun Hee Park, and Tae Ho Eom. 2015. "Street-level bureaucrats' turnover intention: Does public service motivation matter?" *International Review of Administrative Sciences* 563-582.
- Stankovska, Gordana, Slagana Angelkoska, Fadbi Osmani, and Svetlana Pandiloska Grncarovska. 2017. "Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education." *BCES Conference Books*. Vol. 15. Bulgarian Comparative Education Society (BCES).
- Steers, Richard M., and J. Stewart Black. 1994. *Organizational Behavior*. New York: HarperCollins College Pub.
- Stringer, Carolyn, Jeni Didham, and Paul Theivananthampillai. 2011. "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees." *Qualitative Research in ACCOUNTING & Management* 8 (2): 161-179.
- Surjono, W., & Johan, A. (2025). Analysis of the Influence of Novel Service Concept, Customer Satisfaction, and Novel Service Procedure on Customer Loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(2), 3994-4010.

- Testa, Mark R. 1999. "Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation." *Leadership & Organization Development Journal* 20 (3): 154-161.
- Tett, Robert P., and John P. Meyer. 1993. "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings." *Personnel Psychology* 46 (2): 259–293.
- Tnay, Evelyn, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, and Sheilla Lim Omar Lim. 2013. "The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 97: 201-208.
- Tyson, Shaun. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Fifth. Oxford, Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier.
- Vital Anderhub, Simon Gaechter, and Manfred Koenigstein. 2002. "Efficient contracting and fair play in a simple principal-agent experiment." *Experimental Economics* 5 (1): 5-27.
- Wexley, Kenneth N., and Gary A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. R.D. Irwin.
- Wright, Bradley E. 2001. "Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model." *Journal of Public Administration Research and Theory* 11 (4): 559–586.
- Wynen, Jan, Sophie Op de Beeck, and Annie Hondeghem. 2013. "Interorganizational mobility within the US federal government: examining the effect of individual and organizational factors." *Public Administration Review* 73: 869-881.
- Youcef, Souar, Setti Sid Ahmed, and Boussahmine Ahmed. 2016. "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida." *Scientific & Academic Publishing* 6 (6): 198-202.
- Zaraket, Wael S., and Farouk Saber. 2017. "The Impact of Financial Reward on Job Satisfaction & Performance: Implications for Blue Collar Employees." *China-USA Business Review* 16 (8): 369-378.