

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
INTENSI KELUAR PADA ASISTEN KURSUS METODE KUMON DI
BALI DAN LOMBOK**

**Setyo Ananto¹
I Ketut Rahyuda²
Putu Saroyeni Priartrini³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail : setyoananto@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan intensi keluar pada Asisten Kursus Metode Kumon di Bali dan Lombok. Populasi penelitian sebanyak 347 orang yang merupakan asisten dari 40 kelas di Bali dan Lombok sehingga melalui metode *probability sampling* dan menggunakan rumus slovin, responden penelitian sebanyak 78 orang. Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan 1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar, 3) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar, dan 4) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : Motivasi, Kepuasan Kerja, Intensi Keluar

ABSTRACT

This study aims to explain the effect of motivation on job satisfaction and turnover intention of the assistant Kumon class in Bali and Lombok. The population of the study are 347 people, consist of the assistant of the 40 classes in Bali and Lombok so by using probability sampling method and the slovin formula, respondents of this study are 78 people. The used of analytical methods is path analysis. The results of this study indicate that 1) the motivation has positive and significant impact on job satisfaction, 2) job satisfaction significantly and negatively related to the turnover intention, 3) motivation has significant negative effect to the turnover intention, and 4) motivation has significant negative effect to the turnover intention through job satisfaction.

Keywords : Motivation, Job Satisfaction, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Kumon merupakan bimbingan belajar berbentuk *franchise* untuk meningkatkan kemampuan akademik anak dalam bidang matematika dan bahasa Inggris. Dalam melakukan bimbingan kepada anak diperlukan tenaga pengajar yang disebut pembimbing (sebagai *franchisee* Kumon) dan asisten Kumon. Asisten berperan membantu dan direkrut oleh pembimbing. Kumon telah berdiri di Indonesia khususnya di Bali pada tahun 2008 dan di Lombok pada tahun 2013.

Perkembangan Kumon di Bali dan Lombok ditunjukkan dengan bertambahnya jumlah kelas dan meningkatnya jumlah siswa. Semakin meningkatnya jumlah siswa, disertai pula kebutuhan akan asisten yang meningkat. Harapan ini berbeda dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Fenomena *turnover* asisten sebesar 43 orang dari 390 orang menjadi 347 orang terjadi di kelas Kumon dalam rentang periode Januari-Juni 2015.

Hasil penelitian dengan responden 850.000 guru kelas 4 dan 5 SD yang telah keluar dari pekerjaannya di NewYork, ditemukan bahwa tingginya tingkat *turnover* guru mempengaruhi kemajuan belajar siswa yang rendah pada pelajaran matematika dan bahasa Inggris (Rondfeldt *et al.*, 2013). Diduga *turnover* asisten Kumon juga mempengaruhi kemajuan belajar siswa dan membuat pembimbing selaku pemilik kelas Kumon kesulitan membimbing siswa yang cukup banyak. Menurut Herzberg (1959), *turnover* karyawan disebabkan oleh ketidakpuasan dalam bekerja. Ketika seorang karyawan merasakan ketidakpuasan kerja menyebabkan timbulnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan bahkan

dapat berhenti dari pekerjaan. Ketidakpuasan dalam bekerja ini dipengaruhi oleh motivasi karyawan dalam bekerja.

Hasil pengamatan awal pada 22 asisten di kursus metode Kumon di Bali dan Lombok ditemukan bahwa motivasi bekerja di kursus metode Kumon adalah motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dan gaji. Hal ini disebabkan oleh kesesuaian antara latar belakang pendidikan terakhir asisten dengan Kumon yang bergerak dalam bidang pendidikan. Kepuasan kerja yang dirasakan asisten sesuai dengan motivasi kerja, sebagian besar puas dengan peluang pengembangan diri dan gaji yang diterima. Meskipun begitu, terdapat asisten yang merasakan ketidakpuasan kerja akan peluang pengembangan diri dan gaji yang diterima yang menyebabkan kecenderungan intensi keluar.

Berdasarkan kajian empiris yang telah ada, terdapat hubungan motivasi, kepuasan kerja dan intensi keluar. Neimi dan Amzat (2014) telah meneliti pada 223 orang guru di Oman dan ditemukan pengalaman mengajar dan gaji mempengaruhi kepuasan kerja dan menjadi alasan mereka untuk tetap menjalani profesi guru di sekolah tersebut atau keluar. Penelitian lain oleh Kosi *et al.* (2015) pada 203 guru SMA di Tamale Metropolis, Ghana ditemukan bahwa motivasi merupakan tolak ukur akan kepuasan kerja guru yang dapat memperkecil tingkat intensi keluar mereka. Motivasi akan gaji, pelatihan dan pengakuan akan membuat guru merasa puas dan dapat mempertahankan mereka dalam pekerjaan. Menurut Sumarto (2009), mengatakan bahwa karyawan yang merasakan motivasi akan menunjukkan rasa semangat dalam bekerja dan senang akan pekerjaannya. Hal ini akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bekerja lama. Karyawan yang

kurang merasakan motivasi dalam bekerja akan berdampak menimbulkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan awal dan kajian empiris di atas maka perlu dilakukan penelitian lebih luas terkait aplikasi teori dengan jumlah responden yang lebih banyak dengan rumusan masalah penelitian yaitu bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja asisten kursus metode Kumon, bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon, bagaimana pengaruh motivasi terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon dan bagaimana pengaruh motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja asisten kursus metode Kumon.

Hasil penelitian yang diperoleh bertujuan untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja asisten kursus metode Kumon, menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon, menjelaskan pengaruh motivasi terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja asisten kursus metode Kumon. Informasi yang diperoleh diharapkan bermanfaat menjadi masukan bagi manajemen lembaga penyelenggara kursus metode Kumon untuk mengendalikan tingkat intensi keluar asisten dengan memberi perhatian lebih pada motivasi dan kepuasan kerja asisten.

Motivasi adalah kesediaan seseorang untuk melakukan sesuatu dan tindakan tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan (Whiseand dan Rush, 1988). Menurut Wregner dan Miller (2003) mengemukakan motivasi adalah suatu energi dari individu untuk mengambil tindakan dan tindakan tersebut memiliki

tujuan. Setiap manusia dalam hidup mempunyai keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Hal inilah yang mendorong manusia untuk melakukan suatu pekerjaan agar dapat memenuhi kebutuhan untuk mencapai tujuan kepuasan diri (Suwatno dan Priansa, 2013).

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci bagi organisasi untuk memperoleh kesuksesan (Tan dan Waheed, 2011). Hal ini dikarenakan dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan orang yang secara bersama bekerja, oleh karena itu kepuasan kerja dari karyawan perlu ditingkatkan dan dijaga. Menurut Locke (1976) hasil yang terlihat dari kepuasan kerja adalah kesehatan fisik, kesehatan mental dan kehidupan sosial yang baik dari karyawan. Peningkatan kepuasan kerja berdampak dalam produktivitas karyawan (Wright dan Cropanzano, 1997) dan berdampak pada kecilnya tingkat absen, komplain dan kegelisahan karyawan (Breed dan Breda, 1997).

Teori motivasi Dua Faktor yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg adalah teori yang membahas motivasi kerja dan kepuasan kerja. Teori motivasi Dua Faktor membedakan faktor antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi dari diri seseorang disebut motivasi intrinsik. Hal ini merupakan kesenangan pribadi karena melakukan hal tertentu (Yudhvir dan Sunita, 2012). Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang mendorong individu melakukan pekerjaan dari luar dirinya seperti gaji dan lainnya (Luthans, 2011).

Faktor-faktor motivasi intrinsik berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Herzberg dalam

penelitian Riley (2005) faktor yang termasuk dalam motivasi intrinsik antara lain *Achievement* (prestasi), *Work itself* (pekerjaan itu sendiri), *Recognition* (pengakuan), *Possibility of growth* (peluang pengembangan diri) sedangkan faktor yang termasuk dalam motivasi ekstrinsik antara lain *Company policy* (prosedur perusahaan), *Work Conditions* (kondisi atau suasana kerja), *Work security* (keamanan kerja), *Salary* (pendapatan), *Relationship with peers* (relasi kerja dengan rekan kerja), *Relationship with supervisor* (relasi kerja dengan pemimpin). Herzberg menemukan bahwa faktor motivasi ekstrinsik tersebut merupakan sumber dari ketidakpuasan kerja. Ketika seorang karyawan merasakan ketidakpuasan kerja menyebabkan timbulnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan bahkan dapat berhenti dari pekerjaan.

Intensi keluar adalah keinginan yang timbul dalam pemikiran meninggalkan perusahaan untuk memilih pekerjaan lainnya (Andini, 2006). Jika kesempatan pekerjaan lain dirasakan lebih memuaskan dan tersedia pada akhirnya akan mewujudkan *turnover*. *Turnover* adalah keadaan di mana seorang karyawan berhenti dari pekerjaannya dan meninggalkan perusahaan (Bluedorn, 1982). Menurut Mobley *et al.* (1978) intensi keluar merupakan penghubung antara ketidakpuasan kerja dengan keinginan untuk meninggalkan yang cenderung pada mencari dan menemukan pekerjaan lain.

Penelitian Ololube (2006) pada 680 guru SMA di River State, Nigeria menemukan bahwa dari 12 variabel kepuasan kerja dan motivasi yang diukur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pekerjaan itu sendiri menempati posisi kedua dan mendapatkan perkembangan di posisi ketiga yang membuat

mereka termotivasi dan merasakan kepuasan kerja. Guru cenderung puas jika faktor-faktor ini hadir dalam pekerjaan mengajar mereka dan meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian oleh Sithole dan Solomon (2014) pada 34 guru sekolah Bisnis di Botswana, Amerika Serikat pada penerapan teori Dua Faktor ditemukan bahwa guru mempunyai kekuatiran akan penguasaan materi oleh siswa. Hal ini berhubungan dengan kemampuan mereka dalam mengajar. Oleh karena itu mereka termotivasi akan peluang untuk memajukan karir melalui studi lebih lanjut.

Penelitian Ruthankoon dan Ogunlana (2003) pada 125 insinyur konstruksi dan mandor di Bangkok, Thailand ditemukan bahwa hal yang paling memotivasi mereka dalam bekerja adalah rasa berprestasi. Selain itu faktor motivasi lainnya seperti tanggungjawab, kemajuan dan peluang untuk pengembangan diri ikut mendukung motivasi kerja.

Penelitian lain oleh Baah (2011) dengan meneliti karyawan di Ghana mengungkapkan bahwa beberapa karyawan publik dan perusahaan swasta di Ghana merasa bosan karena tidak termotivasi dan tidak produktif di tempat kerja. Hal yang lazim berlaku di Ghana adalah manajer menerapkan beberapa praktek birokrasi yang menekan karyawan dan tidak melibatkan mereka dalam keputusan sehingga karyawan merasa bekerja sebagai robot terlebih manajer melakukan kritik secara terbuka kepada mereka. Tujuan mereka bekerja tidak lagi untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi memenuhi kebutuhan mereka secara pribadi. Mereka merasa malas, tidak produktif dan sering tidak masuk kerja. Baah

menjelaskan penerapan teori Dua Faktor yang dilakukan manajer di Ghana dalam mengatasi masalah ini agar karyawan kembali merasakan motivasi. Manajer melakukan pemberian gaji yang adil dan pengakuan atas kontribusi karyawan sebagai bentuk penghargaan. Kenaikan gaji akan diberikan sesuai dengan kinerja mereka. Hal ini diharapkan karyawan semakin termotivasi dan berkomitmen untuk memajukan perusahaan. Selain pendekatan dengan imbalan keuangan, penting untuk manajer melakukan pengakuan atas kinerja karyawan sehingga mereka merasa dihargai.

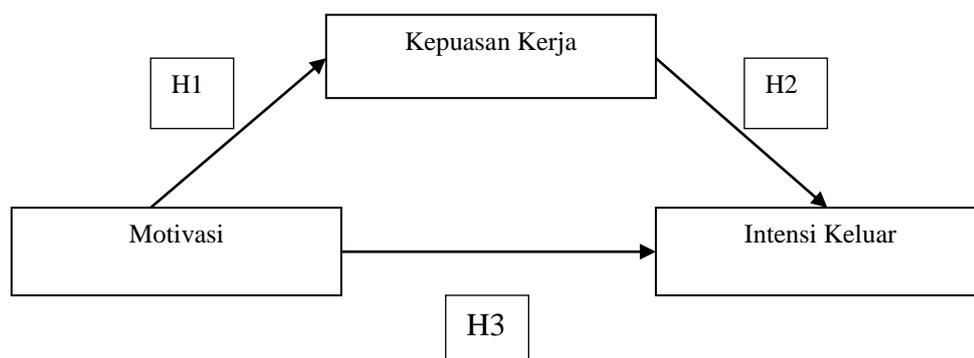
Penelitian oleh Tan dan Waheed (2011) pada 152 tenaga penjual di toko pakaian wanita di Mall Bandar Sunway, Selangor, Malaysia mengungkapkan kondisi atau suasana kerja dan gaji merupakan hal yang sangat signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Toko yang nyaman memiliki AC dan musik membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Pemberian gaji yang disesuaikan dengan kinerja sangat memotivasi karyawan karena di Malaysia pada umumnya tenaga penjual tidak dibayar tinggi dan gaji tidak sesuai walau mereka telah bekerja lebih lama. Oleh karena itu pemilik toko sangat penting untuk menerapkan kebijakan perusahaan mengenai hal-hal yang menunjang kondisi kerja dan pemberian gaji agar tenaga penjual termotivasi dalam melayani pelanggan sehingga pelanggan merasa puas membuat pendapatan toko meningkat.

Penelitian oleh Johnson (2004) pada 594 guru sekolah bisnis di Georgia, Amerika Serikat menemukan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat mempengaruhi intensi keluar mereka. Dari hasil penelitian ditemukan faktor untuk maju dan berprestasi dan bertanggungjawab akan pekerjaannya sebagai hal yang

mempengaruhi motivasi guru. Jika motivasi ini dirasa kurang akan mempengaruhi intensi keluar guru. Selain itu faktor kebijakan sekolah dan kondisi atau suasana kerja juga mempengaruhi ketidakpuasan kerja mereka yang berdampak pada intensi keluar.

Penelitian lain oleh Chatzoglou *et al.* (2011) pada 213 akuntan di Makedonia, Yunani ditemukan hubungan terkait antara motivasi intrinsik terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja. Manajemen harus berfokus pada peningkatan motivasi. Peningkatan motivasi intrinsik pada seorang akuntan dalam pekerjaannya akan menyebabkan menurunnya intensi keluar. Hal ini dikarenakan seorang akuntan merasakan kepuasan pada gaji dan pekerjaan itu sendiri. Penelitian Tzeng (2002) pada 648 perawat di 3 rumah sakit di Taiwan ditemukan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator antara motivasi latar belakang pendidikan perawat dan gaji dengan intensi keluar.

Berdasarkan atas teori dan hasil kajian empiris sebelumnya maka dalam Gambar 1 menggambarkan konseptual penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : dikembangkan untuk penelitian

Motivasi merupakan dorongan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Setiap karyawan mempunyai kepuasan kerja yang berbeda. Suatu pekerjaan memiliki arti bagi karyawan bilamana memenuhi keperluannya dengan maksimal dan memuaskan.

Penelitian Savery (1996) pada 83 apoteker rumah sakit pemerintah di Perth, Australia ditemukan motivasi kerja apoteker adalah ketertarikan dan tantangan yang mereka temukan dalam pekerjaan itu sendiri, keinginan berprestasi dan pengakuan akan kinerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan menurunkan ketidakpuasan kerja. Penelitian lain oleh Kendall dan Robinson (1975) pada interview tenaga teknis di perusahaan besar di Illinois, Amerika Serikat ditemukan faktor keinginan berprestasi dan pengakuan akan hasil pekerjaan merupakan faktor motivasi yang membuat mereka merasakan kepuasan kerja tetapi faktor peluang untuk mengembangkan diri tidak termasuk faktor motivasi intrinsik untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian Purohit dan Bandyopadhyay juga didukung oleh penelitian Dieleman *et al.* (2003) pada pekerja kesehatan di pedesaan Vietnam Utara ditemukan bahwa stabilitas pekerjaan dan pendapatan ditemukan menjadi faktor utama yang memotivasi. Penelitian lain oleh Chepkwony (2014) pada 55 karyawan yang bekerja di komisi pelayanan guru di Kenya ditemukan gaji dan promosi sebagai motivasi dalam peningkatan kepuasan kerja, penurunan absensi dan perputaran karyawan.

Hipotesis penelitian berdasarkan hasil penelitian di atas adalah :

H1 : Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hal yang menyebabkan timbulnya intensi keluar salah satunya disebabkan ketidakpuasan karyawan di tempat pekerjaannya. Ketidakpuasan ini disebabkan oleh berbagai hal seperti penghasilan yang kurang mencukupi, kondisi pekerjaan tidak memuaskan, hubungan dengan atasan atau dengan rekan kerja tidak harmonis, pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan dan lain-lain (Siagian, 2014).

Penelitian tesis oleh Murphy (2000) dari 599 manajer restoran *steak* di Amerika Serikat menemukan bahwa kepuasan akan gaji akan menurunkan intensi keluar. Penelitian tesis lain oleh Widiastuty (2012) pada 78 karyawan departemen telemarketing di salah satu perusahaan asuransi ditemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dimensi ekstrinsik dengan intensi keluar. Menurut Mbah dan Ikemefuna (2012) dalam penelitiannya dari 300 karyawan perusahaan Total yang bergerak di bidang Migas di Nigeria ditemukan bahwa kepuasan kerja akan gaji, hubungan dengan atasan, sifat pekerjaan akan mempengaruhi intensi keluar. Yaseen (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat penting untuk menekan intensi keluar.

Hipotesis penelitian berdasarkan hasil penelitian di atas adalah :

H2 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar.

Motivasi juga dapat mempengaruhi intensi keluar karyawan. Penelitian-penelitian yang meneliti hubungan motivasi intrinsik dan intensi keluar yang didasarkan pada teori Dua Faktor di antaranya penelitian Samuel dan Chipunza (2009) pada 145 karyawan di sektor pemerintahan dan swasta di Afrika Selatan

ditemukan bahwa faktor motivasi intrinsik seperti pelatihan dan pengembangan, rasa memiliki organisasi, pekerjaan yang menarik dan menantang, kebebasan untuk berpikir inovatif di mana hal-hal tersebut termasuk dalam faktor peluang pengembangan diri dan pekerjaan itu sendiri mempengaruhi intensi keluar karyawan. Hal ini didukung penelitian Smith dan Cronje (2002) yang mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai salah satu strategi yang digunakan oleh manajer dalam mempertahankan karyawan terbaik mereka. Hays (2009) berpendapat bahwa kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan adalah penentu terbesar *turnover* dalam organisasi.

Penelitian lain oleh Sutherland dan Jordaan (2004) pada 306 karyawan di Afrika Selatan ditemukan bahwa faktor relasi dengan rekan kerja merupakan faktor utama yang membuat mereka merasa puas. Faktor gaji dan relasi dengan atasan juga ikut mempengaruhi kepuasan kerja. Dari penelitian ini disimpulkan adanya hubungan antara kepuasan kerja karyawan melalui faktor motivasi dengan intensi keluar. Tingkat kepuasan kerja meningkat akan menyebabkan tingkat intensi keluar menurun.

Menurut penelitian Pepe (2010) dari 46 manajer dan staf administrasi Supermarket di Amerika Serikat menunjukkan hubungan positif antara faktor motivasi ekstrinsik seperti dukungan pengawasan dari atasan dengan tingkat kepuasan kerja yang secara signifikan dapat menurunkan tingkat intensi keluar. Karyawan yang percaya bahwa atasan mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan akan meningkatkan kepuasan kerja dan niat untuk keluar semakin kecil.

Hipotesis penelitian berdasarkan hasil penelitian di atas adalah :

H3 : Motivasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar.

Penelitian oleh Lephallala (2006) pada 85 perawat rumah sakit swasta di Inggris menemukan bahwa perawat lebih termotivasi oleh kebijakan promosi yang konsisten, pengakuan oleh dokter dan pemberian kesempatan terlibat dalam pengambilan keputusan. Jika kebijakan promosi dan pengakuan oleh dokter dapat ditingkatkan serta pemberian kesempatan terlibat dalam pengambilan keputusan dapat dilaksanakan maka tingkat intensi keluar perawat akan menurun hal itu dikarenakan mereka merasakan kepuasan kerja atau dengan kata lain tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi intensi keluar.

Penelitian lain oleh Rizwan dan Mukthar (2014) pada 150 karyawan dari berbagai sektor perusahaan di Bahawalpur, Pakistan ditemukan naiknya tingkat intensi keluar dikarenakan menurunnya tingkat kepuasan karyawan dari motivasi. Dalam penelitian ini, yang menjadi motivasi adalah gaji, promosi, lingkungan kerja. Penelitian lain oleh Baloch *et al.* (2014) pada 132 awak kabin PIA Peshawar, Pakistan ditemukan bahwa gaji, promosi, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja memiliki dampak positif yang kuat terhadap intensi keluar dan kepuasan kerja.

Hipotesis penelitian berdasarkan hasil penelitian di atas adalah :

H4 : Motivasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Populasi penelitian sebanyak 347 orang yang merupakan asisten dari 40 kelas di Bali dan Lombok sehingga melalui metode *probability sampling* dan menggunakan rumus slovin, responden penelitian ini sebanyak 78 orang. Pengumpulan data penelitian dilakukan pada saat tertentu (metode *cross sectional survey*) dan teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan, kuesioner dan wawancara. Instrumen penelitian berupa kuesioner berisi indikator atau item pertanyaan diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai pendapat responden. Pendapat responden diukur melalui pemberian skor dengan skala pengukuran dari setiap indikator. Skala likert digunakan dalam pengukuran kuesioner dengan pemberian nilai dalam skala 1 sampai 5.

Pengujian validitas instrumen agar dapat dinyatakan layak dilakukan dengan metode analisis faktor. Metode ekstraksi faktor yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis* dengan syarat-syarat sebagai berikut agar instrument dinyatakan valid : 1) Penentuan nilai KMO dan *Bartlett's test* minimal 0,5 dan signifikansi kurang dari alpha ($\alpha = 0,05$), 2) penentuan nilai *Total variance explained* yang di dalamnya terdapat nilai *total variance explained* terdapat nilai *total initial eigenvalues* dan *cumulative initial eigenvalues*. Nilai eigen menjelaskan kemampuan indikator atau item pertanyaan menjelaskan dimensi. Dimensi yang terbentuk ditentukan oleh *total initial eigenvalues* yang mempunyai nilai lebih besar dari satu dan *cumulative initial eigenvalues* yang mempunyai nilai lebih besar dari 50%, 3) penentuan nilai *Rotated component matrix* di mana

dalam nilai *rotated component matrix* terdapat jumlah dimensi yang terbentuk dan pengelompokan dari setiap indikator ke dalam dimensi. Syarat untuk mengelompokkan indikator ke dalam dimensi adalah indikator yang mempunyai nilai loading lebih besar dari 0,5.

Uji reliabilitas bertujuan untuk memeriksa sejauh mana kuesioner dapat diandalkan dan dipercaya, meskipun melalui pengukuran berulang akan menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai reliabilitas lebih tinggi dari nilai *alpha cronbach* ($\alpha = 0,60$) (Ghozali, 2002).

Pengujian hipotesis menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Langkah-langkah dalam metode analisis jalur (*Path Analysis*) yaitu 1) merumuskan hipotesis berdasarkan teori dan penelitian-penelitian sebelumnya, 2) merumuskan persamaan struktural melalui rumus 1 dan 2 untuk mengetahui hubungan antar variabel lalu menggambarkan diagram jalur sesuai hipotesis, 3) menghitung koefisien jalur, 4) validitas model, 5) Memaknai hasil analisis jalur. Dalam penelitian ini juga dilakukan uji signifikansi variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara variabel motivasi dan variabel intensi keluar yang disebut uji sobel (Baron dan Kenny, 1986) dalam Preachers (2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data karakteristik responden di Bali dan Lombok dapat diketahui bahwa responden di Bali dan di Lombok didominasi oleh responden berjenis kelamin wanita sebesar 75,64%, berumur usia 21-25 tahun (58,97%), lama masa kerja 1-2 tahun (30,77%), dan mempunyai latar belakang pendidikan

Sarjana Pendidikan Matematika sebesar 47,44%. Berdasarkan data deskriptif variabel ditemukan bahwa motivasi asisten dinyatakan baik dengan nilai rata-rata 3,94 di mana hal ini dipengaruhi oleh motivasi pekerjaan itu sendiri yang merupakan motivasi kerja terbesar asisten selanjutnya motivasi asisten dipengaruhi oleh motivasi akan hubungan kerja dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, keamanan kerja, hubungan kerja dengan atasan dan gaji, kebijakan perusahaan, dan pengakuan.

Hasil data deskriptif variabel menunjukkan kepuasan kerja asisten dinyatakan baik dengan nilai rata-rata 3,88 di mana hal ini dipengaruhi oleh kepuasan kerja akan hubungan kerja dengan atasan yang merupakan kepuasan kerja terbesar yang dirasakan atasan yang selanjutnya dipengaruhi oleh kepuasan kerja akan hubungan kerja dengan rekan kerja, lalu pekerjaan itu sendiri dan gaji. Intensi keluar berdasarkan data deskriptif variabel dinyatakan rendah dengan nilai rata-rata 2,54. Walaupun penilaian asisten terhadap intensi keluar dinyatakan rendah tetapi asisten mempunyai niat keluar dari pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan dari indikator intensi keluar tertinggi yaitu asisten sering berpikir untuk mencari pekerjaan lain.

Hasil perhitungan analisis jalur untuk pengujian hipotesis dirangkum dalam koefisien analisis jalur dijabarkan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1.
Rangkuman Koefisien Analisis Jalur

Hubungan Variabel	Koefisien Determinasi (R^2)	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig.
Motivasi → Kepuasan kerja	0,588	0,767	10,413	0,000 (sig)
Kepuasan kerja → Intensi keluar	0,173	-0,416	-3,989	0,000 (sig)
Motivasi → Intensi keluar	0,154	-0,392	-3,713	0,000 (sig)
Motivasi → Kepuasan kerja → Intensi	0,186	-0,177	-1,088	0,000 (sig)

keluar	-0,281	-1,729	0,000 (sig)
--------	--------	--------	-------------

Sumber : Diolah berdasarkan output analisis jalur

Perhitungan koefisien jalur lain di luar model (e) masing-masing hubungan variabel sebagai berikut :

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,588} = \sqrt{0,412} = 0,641$$

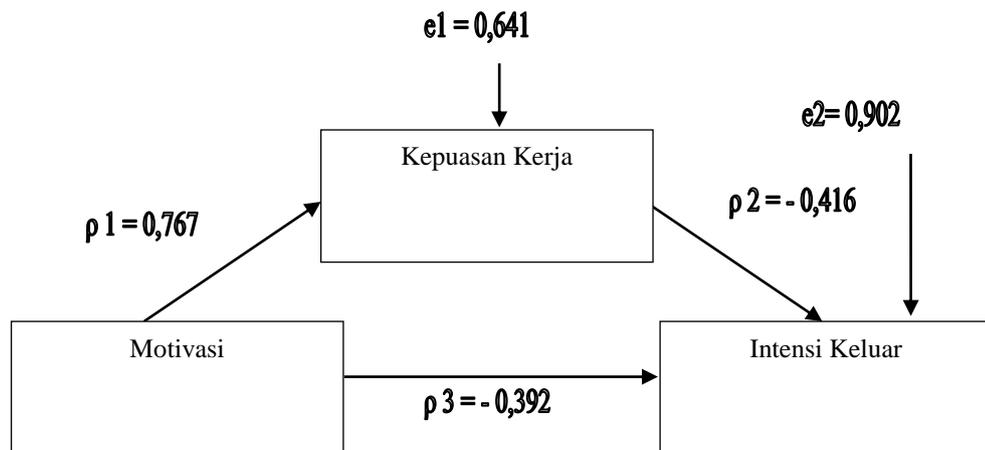
$$e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,186} = \sqrt{0,814} = 0,902$$

Pemeriksaan validitas model dapat dilakukan dengan perhitungan koefisien determinasi total seperti berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (e_1)^2 (e_2)^2 \\ &= 1 - (0,641)^2 (0,902)^2 \\ &= 1 - (0,410) (0,813) \\ &= 1 - 0,333 \\ &= 0,667 \end{aligned}$$

Hasil koefisien determinasi total menunjukkan model dapat menjelaskan keragaman data sebesar 66,7 persen. Hal ini menunjukkan, model dapat menjelaskan informasi yang berada di dalam data sebesar 66,7 persen dan sisanya sebesar 33,3 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Berdasarkan koefisien analisis jalur pada Tabel 1 maka model analisis jalur (*Path Analysis Model*) dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Model Analisis Jalur (*Path Analysis Model*)

Sumber : Diolah berdasarkan output analisis jalur

Berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 2, besar pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total yaitu :

- 1) *Standardized coefficient* beta adalah $\rho_1 = 0,767$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kepuasan kerja.
- 2) *Standardized coefficient* beta adalah $\rho_2 = -0,416$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap intensi keluar.
- 3) *Standardized coefficient* beta adalah $\rho_3 = -0,392$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh langsung variabel motivasi terhadap intensi keluar.
- 4) Pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja didapatkan dengan cara :

$$\begin{aligned} \rho_1 \times \rho_2 &= 0,767 \times (-0,416) \\ &= -0,319 \end{aligned}$$

Nilai $-0,319$ memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja adalah sebesar 31,9 persen sehingga dapat dikatakan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi intensi keluar secara negatif sebesar 31,9 persen.

5) Pengaruh total

Perhitungan pengaruh total dapat dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Pengaruh total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\
 &= \rho_3 + (\rho_1 \times \rho_2) \\
 &= -0,392 + (-0,319) \\
 &= -0,711
 \end{aligned}$$

Pengujian hubungan tidak langsung antara motivasi dengan intensi keluar melalui kepuasan kerja dilakukan uji Sobel dengan menggunakan nilai t-hitung dari variabel motivasi terhadap kepuasan kerja dan variabel kepuasan kerja terhadap intensi keluar dengan hasil sebagai berikut.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	10.413	Sobel test: 3.72503001	0.00019529
t_b	-3.989	Aroian test: 3.71014087	0.00020714
		Goodman test: 3.74009985	0.00018395
Reset all		Calculate	

Gambar 3. Uji Sobel Pengaruh Motivasi Terhadap Intensi Keluar Melalui Kepuasan Kerja

Sumber : Diolah melalui <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Berdasarkan hasil uji Sobel pengaruh motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi antara motivasi dengan intensi keluar secara signifikansi ($p\text{-value} < 0,05$).

Tujuan penelitian ini mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon di Bali dan Lombok. Pembahasan melalui hipotesa akan dijelaskan berdasar hasil analisis jalur sehingga dapat diketahui pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Nilai koefisien jalur (beta) dan uji t dengan taraf signifikansi 5 % digunakan dalam pengujian hipotesis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja. Tabel 1 dapat menjelaskan pembahasan hipotesis sebagai berikut :

1) Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi yang diukur dengan tujuh dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, keamanan kerja, kebijakan perusahaan, pengakuan, hubungan kerja dengan atasan dan gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja asisten kursus metode Kumon di Bali dan Lombok. Dari hasil penilaian, asisten sangat termotivasi bekerja di kursus metode Kumon dikarenakan pekerjaan itu sendiri, di mana mereka ingin mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan pengalaman terhadap bidang matematika dan memperoleh pengalaman mengajar. Selain itu, hal yang memotivasi mereka bekerja di kursus metode Kumon dikarenakan hubungan kerja di antara rekan kerja yang tercipta dengan baik di mana di antara rekan kerja saling mendukung dalam pekerjaan. Motivasi kerja yang telah dirasakan langsung manfaatnya membuat asisten merasa kepuasan dalam bekerja.

Gaji merupakan dimensi motivasi yang oleh penilaian asisten memiliki nilai rata-rata indikator terendah, di mana gaji yang telah didapatkan dirasa masih belum cukup dalam memenuhi kebutuhan hidup. Selain itu, asisten merasakan gaji yang diberikan tidak sesuai dengan kontribusi pekerjaan yang telah asisten berikan kepada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu seperti : Mafini dan Dlodlo (2014), ghanbahadur (2014), Roos (2005), Oladotun dan Ozturen 2012, Chepkwony (2014). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa diterima.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar

Kepuasan kerja yang diukur dengan empat dimensi yaitu hubungan kerja dengan rekan kerja, hubungan kerja dengan atasan, pekerjaan itu sendiri dan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon di Bali dan Lombok. Hal ini menjelaskan jika kepuasan kerja asisten meningkat akan menurunkan tingkat intensi keluar asisten.

Hasil penilaian asisten menunjukkan bahwa asisten merasakan kepuasan kerja akan hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, di mana atasan memperlakukan asisten dengan jujur dan asisten merasakan hubungan yang baik dengan asisten yang lain. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan dapat terlihat juga oleh lamanya masa kerja asisten selama lebih dari 4 tahun. Dalam kurun waktu masa kerja ini di antara asisten dan juga antara asisten dan atasan dapat saling mengenal dan menerima perbedaan karakter satu sama lain. Perbedaan karakter yang dapat diterima dan disatukan dapat meningkatkan kerjasama.

Selain itu, secara umum asisten merasakan kepuasan bekerja sebagai instruktur kursus metode Kumon dan menilainya pekerjaannya sangat menarik. Hal ini dikarenakan asisten telah mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan pengalaman terhadap bidang matematika dan memperoleh pengalaman mengajar.

Gaji merupakan dimensi kepuasan kerja yang oleh asisten dinilai memiliki nilai rata-rata terendah. Asisten merasakan ketidakpuasan secara umum akan gaji dikarenakan gaji yang diberikan tidak sesuai beban kerja dan lembaga kursus lain memberikan gaji yang lebih baik dari kursus metode Kumon. Ketidakpuasan akan gaji sejalan dengan rendahnya tingkat motivasi kerja asisten. Rendahnya motivasi akan gaji berdampak pada rendahnya kepuasan akan gaji dimana juga akan berdampak pada meningkatnya intensi keluar.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu seperti : Murphy (2000), Westlund dan Hannon (2008), Widiastuty (2012), Mbah dan Ikemefuna (2012), Mudor dan Tooksoon (2011), Oskarsdottir (2015). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa diterima.

3) Pengaruh Motivasi Terhadap Intensi Keluar

Hasil analisis jalur memperlihatkan bahwa motivasi yang diukur dengan tujuh dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, keamanan kerja, kebijakan perusahaan, pengakuan, hubungan kerja dengan atasan dan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar asisten kursus metode Kumon di Bali dan Lombok. Hasil ini menjelaskan bahwa makin tinggi motivasi kerja yang dirasakan asisten maka akan dapat menurunkan tingkat intensi keluar asisten, yang ditunjukkan dengan tingginya

nilai rata-rata (mean) indikator pekerjaan itu sendiri dan hubungan kerja dengan rekan kerja. Jika hal tersebut disediakan oleh manajemen dan dirasakan nyata oleh asisten dalam pekerjaannya seperti mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan pengalaman terhadap bidang matematika dan memperoleh pengalaman mengajar dan hubungan kerja yang baik di antara asisten maka asisten akan merasakan semangat dalam bekerja dan menurunnya tingkat intensi keluar.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu seperti : Sutherland dan Jordaan (2004), Samuel dan Chipunza (2009), Hamada (2007), Pepe (2010). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa diterima.

4) Pengaruh Motivasi Terhadap Intensi Keluar Melalui Kepuasan Kerja.

Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja berdasarkan hasil analisis jalur. Dimensi dari pekerjaan itu sendiri yaitu kesempatan untuk meningkatkan pengalaman terhadap matematika dan memperoleh pengalaman mengajar merupakan hal yang mempengaruhi motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh manajemen kursus metode Kumon adalah motivasi dan kepuasan kerja akan gaji. Berdasarkan nilai rata-rata indikator, motivasi akan gaji dinilai dirasakan lebih rendah daripada nilai rata-rata indikator dimensi motivasi lainnya yang menyebabkan tingkat kepuasan kerja rendah. Gaji harus disesuaikan dengan beban kerja yang diberikan dan kontribusi yang telah diberikan asisten kepada perusahaan. Jika hal ini tidak diperhatikan dengan baik oleh manajemen kursus metode Kumon, maka akan berdampak pada meningkatnya intensi keluar.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu seperti : Kosi *et al.* (2015), Lephallala (2008), Rizwan dan Mukthar (2014), Baloch *et al.* (2014), Omotayo, *et al.* (2014). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa diterima.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian pada asisten kursus metode Kumon, dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkatnya motivasi kerja asisten maka kepuasan kerja asisten akan meningkat, 2) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Semakin meningkatnya kepuasan kerja asisten, maka tingkat intensi keluar asisten akan menurun, 3) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Semakin meningkatnya motivasi kerja asisten, maka tingkat intensi keluar asisten akan menurun, 4) motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja. Motivasi mempengaruhi intensi keluar melalui kepuasan kerja. Jika motivasi kerja asisten menurun maka kepuasan kerja asisten akan menurun dan dapat menimbulkan niat untuk keluar.

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan, maka saran yang diberikan sebagai berikut : 1) motivasi dan kepuasan kerja asisten adalah hal yang perlu dijaga dan ditingkatkan dalam menurunkan tingkat intensi keluar asisten kursus metode Kumon. Manajemen kursus metode Kumon hendaknya terus menjaga motivasi kerja asisten yang berasal dari pekerjaan itu sendiri dan meningkatkan motivasi kerja asisten akan gaji. Hal ini dikarenakan dari hasil penelitian kepada asisten, gaji menempati urutan terendah baik dari segi motivasi dan kepuasan

kerja sehingga gaji merupakan hal yang utama menjadi perhatian untuk ditingkatkan. Penerapan teori Herzberg dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen kursus metode Kumon dalam memmanage asisten melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja yang dapat memperkecil tingkat intensi keluar, 2) bagi peneliti selanjutnya agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik, agar menggunakan lebih banyak variabel dan responden. Dalam penelitian ini, penerapan teori Herzberg dapat menjelaskan hal-hal yang menjadi motivasi dan kepuasan kerja asisten kursus di metode Kumon dalam hubungannya dengan intensi keluar. Oleh karena itu, penerapan teori Herzberg dapat dipertimbangkan untuk digunakan dalam penelitian di perusahaan lainnya untuk mengetahui motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam hubungannya dengan variabel-variabel lain sesuai kebutuhan penelitian.

REFERENSI

- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang), *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Baah, Kwasi, Dartey. 2011. Application of Frederick Herzberg's Two Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work : a Ghanaian Perspective, *European Journal of Business and Management*, Vol III, No 9, pp. 1-9.
- Baloch, Qadar Baksh., Zaman, Gohar., Jamshed, Janat. 2014. Determinants of Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No.1, pp. 118-136.
- Bluedorn, A. C. 1982. A Unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, Vol XXXV, No 2, pp. 135-153.

- Breed, M., Breda, V. 1997. The relationship between employee motivation and job satisfaction. *Management, Vol XXXIV, No 1, pp. 54–63.*
- Chatzoglou, P.D., Vraimaki, Eftichia., Komsiou, Eleni., and Polychrou, Elena., Diamantidis, Anastastios D. 2011. Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model. *8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (8th ICESAL 2011)* July 11-12, 2011, Thassos Island, Greece.
- Chepkwony, Caroline Chepkirui. 2014. The Relationship Between Rewards Systems And Job Satisfaction A Case Study At Teachers Service Commission Kenya, *European Journal of Business and Social Science, Vol III, No 1, pp. 59-70.*
- Ghanbahadur, Rohit, Rajendra. 2014. To test the effectiveness of Hygiene-Motivation factors on Irish Accountants and American Engineers in predicting Intrinsic-Extrinsic job satisfaction, *Dissertation*, National College of Ireland.
- Hamada, Naomi, Toyoshi. 2007. Zambian public sector nurses's incentives and motivation in the context of migration : how to retain Zambian nurses?, *Disertation*, Department of Public Health and Policy, London School of Hygiene and Tropical Medicine.
- Hays, S. 1999. Generation X & Y and the art of the reward, *Workforce, Vol LXXVIII, No 11, pp. 44-48.*
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. 1959. The motivation to work. New York : Wiley.
- Johnson, Dianna, Day. 2004. Job Satisfcation and Intent to Remain in Teaching of Georgia Business Education Teachers, *Dissertation*, Faculty of The University of Georgia, United States.
- Kendall, E.L., Robinson, C.C. 1975. Motivation and productivity of the technical employee, *Industrial Management, Vol XIX, No 6, pp. 1-8.*
- Kosi, Isaac., Sulemana, Ibrahim., Boateng, J.S., Mensah, Robert. 2015. Teacher motivation and job satisfaction on intention to quit : An empirical study in public second cycle schools in Tamale metropolis-Ghana, *International Journal of Scientific and Research Publications, Vol V, No 5, pp. 1-8.*
- Kumon Indonesia. 2007, *Seminar New II*, Edisi 1. Jakarta : Instruction Division of Indonesia Kumon Institute.

- Lephalala, M.R.P. 2006. Factors Influencing Nursing Turnover in Selected Private Hospitals in England, *Master Thesis*, Health Studies, University South Africa.
- Locke, E. A. (1976). *The supervisor as "motivator": his influence on employee performance and satisfaction*. Washington: Heath and Company.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour*, 12th Edition. New York : McGraw-Hill.
- Mafini, Chengedzai., Dlodlo, Nobukhosi. 2014. The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. XL, No. 1, 2014, pp. 13.
- Mbah, S.E., Ikemefuna, C.O. 2012. Job Satisfaction and Employees Turnover in Total Nigeria plc.in Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol II, No 14, pp. 275-287.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., and Hollingsworth, A.T. 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. LXIII, No 4, pp. 408-414.
- Mudor, Hamdia., Tooksoon, Phadett. 2011. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol VII, No 2, pp. 41-49.
- Murphy, K.S. 2000. An Analysis Of The Effect Of Compensation Offerings On The Turnover Intentions Of Restaurant Managing Partners For Outback Steakhouse, *Thesis*, Hospitality and Tourism Management, Faculty of Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia, United States.
- Neimi, R.K.R.Al-, Amzat, I.H. 2014. Teacher's turnover and their job satisfaction at basic education school in some regions in Oman : SEM approach, *International Journal Management In Education*, Vol VIII, No 1, pp. 78-100.
- Oladotun, K, J., Ozturen, A. 2013. Motivational Factors Of Hospital Employees : Evidence From North Cyprus, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol IV, No 12, pp. 106-123.
- Ololube, Nwachukwu, Prince. 2006. Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness an Assessment, *Essays in Education*, Vol XVIII, No 56, pp.1-19.

- Omotayo, O, A., Salau, O, P., Falola., Hezekiah. 2014. Modeling the Relationship Between Motivating Factors; Employee Retention; and Job Satisfaction in the Nigerian Banking Industry, *Journal of Management Policies and Practices, Vol II, No 2, pp. 63-83.*
- Oskarsdottir, H, H. 2015. Organizational Behavior and Talent Management Turnover Intentions of Preschool Employees in Hafnarfjordur Municipality, *Master of Thesis, School of Business, Reykjavik University.*
- Pepe, Michael. 2010. The Impact Of Extrinsic Motivational Dissatisfiers On Employee Level Of Job Satisfaction And Commitment, *Journal of Business and Economics Research, Vol VIII, No 9, pp. 99-108.*
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Method, Vol XXXVI, No 1, pp.717-731.*
- Purohit, Bhaskar., Bandyopadhyay Tathagata. 2014. Beyond job security and money : driving factors of motivation for government doctors in India, *Human Resources for Health, Vol XII, No 12, pp.1-13.*
- Riley, Shannon. 2005. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Applied to the Motivational Techniques Within Financial Institutions, *Senior Thesis, Business Management, Eastern Michigan University.*
- Rizwan, Muhammad., Mukhtar, Ahsan. 2014. Preceding to Employee Satisfaction and Turnover Intention, *International Journal of Human Resource Studies, Vol IV, No 3, pp. 87-106.*
- Roos, Wanda. 2005. The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction And Corporate Culture, *Master of Science, Psychology, University of South Africa.*
- Ruthankon, R., Ogunlana, S.O. 2003. Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry, *Engineering, Construction and Architectural Management, Vol X, No 5, pp. 333-341.*
- Samuel, M.O., Chipunza, Crispin. 2009. Employee retention and turnover : Using motivational variables as a panacea, *African Journal of Business Management, Vol III, No 8, pp. 410-415.*
- Savery, L.K. 1996. The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement, *Journal of Management Development, Vol XV, No 6, pp.18-27.*

- Siagian, S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Jakarta : Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Sithole, B.M., Solomon, G.E. 2014. Business Studies Teacher's Satisfaction with Their Work : An Application of Herzberg's Two Factor Theory, *International Journal Education Science*, Vol VI, No 3, pp, 435-444.
- Smith, P.J., Cronje, G. 2002. *Management Principles*. Lansdowne. Juta & Co. Ltd.
- Sumarto. 2009. Meningkatkan Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Untuk Mengurangi Labor Turnover Intention, *Jurnal Riset Ekonomi*, Vol. IX, No. 1, pp. 40-51.
- Sutherland, Margie., Jordaan, Wilhelm. 2004. Factor Affecting The Retention Of Knowledge Workers, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol II, No 2, pp.55-64.
- Suwatno, H., Priansa, Donni Juni. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Penerbit PT. Alfabeta.
- Westlund, S, G., Hannon, J,C. 2008. Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions, *Journal of Information Technology Management*, Vol XIX, No 4, pp. 1-15.
- Whiseand, P., Rush, G. 1988. *Supervising Police Personnel : Back to Basics*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Widiastuty, F. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar Karyawan Departemen Telemarketing PT.Asuransi Jiwa XYZ, *Tesis*, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Jakarta.
- Wregner, F.W., Miller, L.S. 2003. *Effective Police Supervision*. Cincinnati, Anderson Publishing Co.
- Wright, T.A., Cropanzano, R. 1997. Well being, satisfaction and job performance : another look at the happy/productive worker thesis. *Academy of Management Proceedings*, Vol I, No 1, pp.364-368.
- Yaseen, Ayesha. 2013. Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction – A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol III, No 1, pp.142-157.

Setyo Ananto, I Ketut Rahyuda, dan Putu Saroyeni Priartrini., Pengaruh Motivasi...

Yudhvir., Sunita. 2012. Employees Motivation : Theories and Perspectives. *Asian Journal of Multidimensional Research, Vol 1, No 2, pp. 56-64.*