

## **PENGARUH PERSEPSI KETIDAKADILAN IMBALAN DAN KEPUASAN IMBALAN TERHADAP INTENSI KELUAR KARYAWAN DALUMAN VILLA SEMINYAK**

**Muhamad Hasbi<sup>1</sup>**  
**Putu Saroyeni Piartrini<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: bj\_asbi@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Tujuan pada penelitian ini adalah persepsi ketidakadilan imbalan memengaruhi intensi keluar secara positif dan kepuasan imbalan memengaruhi intensi keluar secara negatif. Pengambilan sampel dari keseluruhan populasi atau sensus sebanyak 39 orang yang merupakan seluruh karyawan Daluman Villa dari bagian operasional dan *back office*. Data penelitian didapat melalui kuesioner. Uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda. Model regresi yang digunakan telah memenuhi kelayakan berdasarkan uji asumsi klasik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa 1) Persepsi ketidakadilan imbalan berpengaruh positif terhadap intensi keluar; 2) Kepuasan imbalan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Mengacu pada pembahasan, implikasi dan kesimpulan, disarankan kepada pihak pengelola Villa untuk selalu berusaha mempertahankan karyawannya, manajemen villa perlu meyakinkan karyawan bahwa sudah diperlakukan secara adil sesuai dengan Undang-Undang dan perjanjian kerja yang disepakati bersama, kemudian sudah diberikan kepuasan dari segi imbalan dari villa sebagai penghargaan atas kinerja sehingga karyawan tidak berpikir untuk meninggalkan villa atau mengundurkan diri.

**Kata Kunci:** persepsi ketidakadilan imbalan, kepuasan imbalan, intensi keluar

### **ABSTRACT**

*The study objectives are perception of reward imbalance having positive affect on intention to quit and reward satisfaction having negative affect on intention quit. Samples was 39 respondent's, all of Daluman Villa employee's, selecting by using cencus method with multiple regression analyst as the data analysis technique. Data's of this research collected from 39 employee's of Daluman Villa by filling a questioner's. Result of analyst reported that 1) Perception of reward imbalance have a positive affect on intention to quit; 2) Reward satisfaction have a negative affect on intention to quit of Daluman Villa employee's. Implication of this study was suggested to still effort to hold the employee's from quitting, villa management had make employee's trust was having treated so fairly considered Indonesian Ordinance's and work aggrement's, then having feel satisfaction in rewarding as appreciation of the employee's performance and after that all employee's wouldn't having an intention to quit.*

**Keywords:** *perception of reward imbalance, reward satisfaction, intention to quit*

## PENDAHULUAN

Daluman Villa Seminyak bergerak pada bisnis akomodasi pariwisata berupa penyewaan rumah villa dengan konsep *private living* yang berlokasi di daerah Seminyak. Konsep tersebut digunakan agar kenyamanan para konsumen lebih terjaga dan konsumen dapat menghabiskan waktu bersama keluarga maupun kerabat dengan nyaman. Daerah Seminyak telah diketahui terdapat banyak hotel maupun villa berdiri dan hal ini tentu memperketat persaingan di daerah tersebut. Daluman Villa mengusung konsep *private* yang memiliki keunggulan tersendiri karena menjamin serta menjaga sepenuhnya kenyamanan, privasi tamu, jauh dari berbagai gangguan, ketenangan lingkungan yang tidak bisa dijamin oleh villa-villa lain dan alangkah baik jika keunggulan ini sangat dimanfaatkan untuk menarik tamu yang lebih banyak.

Persaingan ketat yang dihadapi Daluman Villa tentu akan sangat membahayakan jika tidak memiliki persiapan yang baik dalam menghadapinya. Menurut Mustika (2012) tumbuh kembangnya bisnis penginapan seperti hotel dan villa tidak lepas dari peran tenaga kerja yang merupakan faktor penting dan berperan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Aydogdu dan Asikgil (2011) menyebutkan jika karyawan mempunyai kepercayaan bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan menerima imbalan yang sesuai, maka mereka tidak mungkin meninggalkan perusahaan.

Fenomena ketidakadilan tindakan perusahaan kepada karyawannya dapat terjadi, contohnya persepsi ketidakadilan usaha dengan imbalan kerja atau ketidakadilan imbalan. Menurut Aisyah *et al.* (2012) persepsi ketidakadilan

imbalan merupakan gejala sosial dimana kinerja tinggi berbanding dengan upah rendah yang akhirnya persepsi ini merujuk pada keadaan tertekannya karyawan. Derycke *et al.* (2011) menyebutkan persepsi ketidakadilan yang terjadi dikarenakan beban dan timbal balik yang diberikan perusahaan atas semua pekerjaan yang dilakukan dan kemudian akan berdampak pada tingkat stres karyawan, kepuasan kerja dan intensi keluar karyawan. Karyawan yang cenderung merasa tidak mendapatkan suatu keadilan di perusahaannya dalam bekerja akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah yang dimana dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membuat karyawan tersebut mengambil langkah untuk keluar dari organisasi (Al-Zu'bi, 2010). Sianipar (2013) menyebutkan beberapa pertimbangan penting bagi manajer dalam memberikan imbalan pada karyawan, yaitu imbalan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) adanya faktor-faktor yang menjadi pemicu kepuasan kerja karyawan, salah satunya ialah kepuasan imbalan yang menjadi fokus utama penelitian dari faktor kepuasan kerja. Menurut Yaqin (2013) kepuasan imbalan dapat memberikan sebuah gambaran spesifik seseorang terhadap pekerjaannya. Kwenin *et al.* (2013) menyatakan bahwa imbalan yang diterima karyawan sangatlah penting untuk mempertahankan persepsi karyawan bahwa mereka memiliki nilai bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Brahmasari dan Suprayetno (2008) menyebutkan ketidakpuasan karyawan akan menyebabkan *dismotivation*, hal ini akan menyebabkan penurunan dan terganggunya kinerja karyawan. Karyawan juga beranggapan bahwa imbalan sebagai kualitas dari kepuasan kerja mereka. Puspitawati dan Riana (2014) menemukan bukti bahwa

kepuasan akan mendatangkan komitmen kepada perusahaan kemudian komitmen yang di akibatkan oleh kepuasan akan mempengaruhi intensi keluar karyawan.

Menurut Handaru dan Muna (2012) telah banyak perusahaan yang frustrasi karena ketika mereka berhasil melakukan proses perekrutan dan berhasil mempekerjakan karyawan yang memiliki kualitas namun pada akhirnya menjadi percuma karena karyawan yang direkrut tersebut tidak merasakan kepuasan dan lebih memilih untuk keluar dari perusahaan kemudian bergabung dengan perusahaan lain yang menurut mereka dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Pengunduran diri karyawan yang terjadi dalam perusahaan dengan tingkat tinggi akan menimbulkan biaya yang tinggi sehingga akan mempengaruhi produktivitas dan semua pencapaian yang telah didapat perusahaan (Mustika, 2013). Fenomena sering terjadinya keluar dan masuk karyawan pada Daluman Villa dapat membawa dampak negatif dan dapat mengganggu kinerja kemudian berpengaruh pada biaya perekrutan karyawan baru. Perlu dilakukan tindakan untuk mengurangi tingkat perputaran karyawan pada batas yang dapat ditoleransi keadaan villa dan sesuai dengan tingkat masuknya karyawan baru. Salah satu penyebab karyawan mengambil keputusan untuk keluar dari perusahaan adalah rendahnya tingkat kepuasan (Kristanto, dkk. 2014).

Mengacu pada uraian sebelumnya, dalam usaha untuk menghindari dampak negatif dari persepsi ketidakadilan imbalan, kepuasan imbalan dan intensi keluar maka dari itu perlu dilakukan penelitian untuk menguji hubungan persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak.

Pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik rumusan masalah penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh persepsi ketidakadilan imbalan terhadap intensi keluar pada karyawan Daluman Villa? ; 2) Bagaimana pengaruh kepuasan imbalan terhadap intensi keluar pada karyawan Daluman Villa?. Mengacu pada uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut: 1) Menguji pengaruh persepsi ketidakadilan imbalan terhadap kepuasan imbalan karyawan Daluman Villa; 2) Menguji pengaruh kepuasan imbalan terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa.

Teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams (1963) dalam Robbins dan Judge (2008:247) menyebutkan bahwa keadilan dan ketidakadilan merupakan sebab dari individu yang membandingkan penerimaan pekerjaannya dengan pekerjaan orang lain yang sejenis atau sepasang. Robbins dan Judge (2008:248) menyebutkan berdasarkan teori keadilan ketika karyawan merasakan ketidakadilan maka diperkirakan karyawan akan memilih untuk melakukan salah satunya ialah mengundurkan diri dari pekerjaan. Menurut Derycke *et al.* (2011) memperbaiki kondisi kerja dengan meningkatkan aspek imbalan dari pekerjaan dan menurunkan aspek usaha / kerja dapat meminimalkan intensi keluar. Aisyah *et al.* (2012) menyebutkan bahwa meningkatkan kondisi kerja dengan melihat aspek penghargaan atas kerja bisa meminimalkan intensi keluar dari karyawan. Berdasarkan penelitian Jedrzejewska dan Rutishauser (2013) ada dua sisi yang ditemui mengapa intensi keluar terjadi yaitu sisi kepastian gaji dan keadilan antara usaha dan gaji. Kwenin *et al.* (2013) mengatakan sistem penggajian yang baik

akan mendatangkan keadilan dan akan mengurangi tingkat intensi keluar. Berdasarkan teori keadilan dan hasil dari penelitian - penelitian terdahulu, hipotesis untuk hubungan ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Persepsi ketidakadilan imbalan berpengaruh positif terhadap intensi keluar.

Teori kesenjangan menjelaskan tentang perbedaan persepsi antara pemberian perusahaan terhadap pribadi atas prestasi dan usaha dalam bekerja yang telah dilakukan. Teori kesenjangan memiliki peranan penting dalam menjelaskan kepuasan seorang individu melalui kecocokan antara yang diberikan perusahaan dengan keinginan karyawan, semakin tinggi kepuasan imbalan dan semakin rendah intensi keluar (Jiang, 2011). Menurut Singh dan Loncar (2010) kepuasan imbalan mempunyai efek pada menetap atau perginya karyawan dari perusahaan serta mempengaruhi sikap dan tindakan kerja karyawan. Yimin dan Xueshan (2011) menyebutkan intensi keluar yang terjadi mencerminkan tingkat nyata dari manajemen perusahaan dimana intensi keluar tersebut terjadi. Eddy dan Carin (2013) menyebutkan faktor – faktor penyebab intensi keluar, salah satunya adalah kepuasan imbalan. Salem dan Gul (2013) menyatakan kepuasan imbalan secara signifikan mempengaruhi tingkat intensi keluar karyawan serta menyebabkan penurunan kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawan. Berdasarkan teori kesenjangan dan hasil dari penelitian - penelitian terdahulu, hipotesis untuk hubungan ini sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kepuasan imbalan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian *survey* berbentuk asosiatif, sebab pada bersumber pada hasil *survey* dan mengulas mengenai pengaruh persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa. Variabel independen penelitian adalah persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan, sementara variabel dependen adalah intensi keluar. Lokasi penelitian ini dilakukan di Daluman Villa karena terdapatnya permasalahan penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Daluman Villa, sedangkan objek dari penelitian ini adalah persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan yang dimiliki karyawan sehingga memengaruhi intensi keluar. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Daluman Villa dengan jumlah 39 karyawan. Keseluruhan anggota populasi dijadikan sampel untuk penelitian ini (sampel jenuh atau sensus).

Jenis data kualitatif penelitian berupa tingkat ketidakadilan imbalan, kepuasan imbalan, serta intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak, sementara jenis data kuantitatif penelitian berupa usia responden, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa bekerja, dan posisi kerja karyawan Daluman Villa Seminyak. Sumber data primer penelitian bersumber dari karyawan Daluman Villa Seminyak untuk menilai keadilan imbalan, kepuasan imbalan dan intensi keluar melalui pengisian kuisisioner. Sumber data sekunder penelitian bersumber dari indeks kepuasan kerja, data keluar-masuk karyawan, jumlah karyawan, masa kerja karyawan, usia karyawan dan posisi kerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner.

**Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Indikator
Persepsi Ketidakadilan Imbalan (X1)	Siegrist (2012) a. Upah kerja b. Kemampuan c. Keadilan
Kepuasan Imbalan (X2)	Heneman dan Schwab (1985) a. Gaji b. Cuti c. Kepuasan atas Keadilan. d. Tunjangan Kerja e. Persentase kenaikan imbalan pertahun f. Struktur gaji g. Administrasi pembayaran imbalan
Intensi Keluar (Y)	Saeed, <i>et al.</i> (2014) a. Niat berhenti dari pekerjaan b. Memiliki perasaan sudah merasa keluar dari perusahaan namun belum ada tindakan nyata c. Niat untuk tetap bekerja diperusahaan

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 1 dilakukan pengklasifikasian variabel-variabel penelitian yaitu variabel persepsi ketidakadilan imbalan, kepuasan imbalan dan intensi keluar. Data variabel persepsi ketidakadilan imbalan yang didefinisikan sebagai hubungan usaha yang dikeluarkan dan imbalan yang diterima oleh karyawan. Pengukuran persepsi ketidakadilan imbalan yang dirancang oleh Siegrist (2012) mewakili upah, kemampuan dan keadilan yang kemudian disesuaikan dengan standar imbalan yang ditetapkan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kedua Pengupahan Pasal 88 Ayat 3 dan Pasal 91 Ayat 3. Pengukuran level persepsi ketidakadilan imbalan dengan 15 buah indikator menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 interval/ruas dengan nilai poin 1 sampai 5 yang mewakili interval jauh lebih kecil hingga jauh lebih besar.



Data variabel kepuasan imbalan berupa positifnya kondisi emosional yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pengalaman dan pekerjaan terhadap imbalan yang diterima. Pengukuran kepuasan imbalan meliputi: tingkat gaji atau imbalan, tunjangan dari imbalan, keadilan imbalan, kenaikan imbalan, struktur imbalan dan administrasi imbalan (sistem pemberian imbalan). Pengukuran level kepuasan imbalan dengan 21 buah pernyataan menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 interval/ruas dengan nilai poin 1 sampai 5 yang mewakili interval sangat tidak memuaskan hingga sangat memuaskan, sebagaimana dikembangkan oleh Heneman dan Schwab (1985) dengan sebutan PSQ (*Pay Satisfaction Questionnaire*) dengan berbagai penyesuaian.

Intensi keluar didefinisikan sebagai hasil evaluasi individu terhadap kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum dilakukan yaitu meninggalkan perusahaan atas berbagai faktor sebagai penyebabnya. Pengukuran intensi keluar meliputi: berniat berhenti dari pekerjaan, perasaan sudah meninggalkan perusahaan namun belum berniat keluar, berniat bahwa akan menetap bekerja di perusahaan. Pengukuran level intensi keluar dengan 3 buah pernyataan menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 interval/ruas dengan nilai poin 1 sampai 5 yang mewakili interval sangat tidak setuju hingga sangat setuju, sebagaimana dikembangkan oleh Saeed *et al.* (2014).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Daluman Villa di Seminyak dan keseluruhan populasi dijadikan sampel yaitu sebesar 39 orang. Data dikumpulkan berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden yang

kemudian dimanipulasi untuk mempermudah pengolahan data yang menggunakan skala Likert dimana memiliki jenjang interval 1 sampai 5.

Pengujian validitas instrumen pengukuran data persepsi ketidakadilan imbalan, kepuasan imbalan dan intensi keluar dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Metode ekstraksi variabel yang digunakan adalah metode *principle axis factoring* untuk membentuk satu faktor. Validitas instrumen dinilai berdasarkan kriteria nilai faktor *loading item* minimal 0,4, nilai *Keisser Olkin Meyer* minimal 0,50 dan *Commulative explained variance* minimal 0,50, serta nilai *Eigen* faktor minimal 1,0 (Hair *et al.*, 1998:228). Reliabilitas instrumen diukur berdasarkan nilai *Cronbach alpha*. Nilai minimal yang menyatakan reliabilitas memadai skala adalah bila nilai *Cronbach alpha* skala total minimal 0,70. Data penelitian dianalisis dengan analisis deskriptif untuk mendeskripsikan hasil pengukuran masing-masing variabel penelitian dalam besaran statistik serta menyusun implikasi penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda.

Metode regresi memiliki beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, sehingga perlu di uji kelayakannya dengan metode uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Model regresi linier yang sudah ada perlu di uji kembali kelayakannya sebagai alat analisis dalam menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sehingga perlu dilakukan uji F. Model regresi yang sudah dikatakan layak kemudian diperiksa tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya sehingga dilakukan uji t (signifikansi). Model regresi yang sudah

dianalisis juga menunjukkan informasi mengenai kemampuannya dalam menjelaskan variasi variable dependen yaitu dengan analisis dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang memiliki arti besarnya kemampuan variabel-variabel independen untuk menjelaskan keberadaan dari variabel dependennya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-Laki	29	74.4
	Perempuan	10	25.6
Jumlah		39	100
Usia	17 thn-24 thn	16	41
	25 thn-32 thn	19	48.7
	$\geq 33$ tahun	4	10.3
Jumlah		39	100

Sumber: Data diolah, 2016

39 karyawan atau seluruh karyawan Daluman Villa digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Tabel 2 menunjukkan bahwa persentase responden merupakan jenis kelamin perempuan sebanyak 25.6 persen, dan laki-laki sebesar 74.4 persen. Responden berusia dari rentang 17-24 tahun sebanyak 41 persen, 25-32 tahun sebanyak 48.7 persen, dan  $\geq 33$  tahun sebanyak 10.3 persen.

Hasil analisis pada uji validitas data persepsi ketidakadilan imbalan menunjukkan jumlah data sampel memadai yang ditunjukkan nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of sampling Adequacy* (KMO) = 0.625 dan nilai *Bartlett test* (Chi-squares) = 201.790,  $p \leq 0.05$ . Indikator dikelompokkan menjadi lima faktor berdasarkan pada nilai *eigen value*  $> 1$  keseluruhan faktor mampu menjelaskan

variasi total 69.45 persen. Berdasarkan hasil uji validitas, data dinilai memiliki validitas memadai. Hasil analisis pada uji validitas data kepuasan imbalan menunjukkan jumlah data sampel memadai ditunjukkan nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of sampling Adequacy* (KMO) = 0.636 dan nilai *Bartlett test* (Chi-squares) = 417.871,  $p \leq 0.05$ . Indikator dikelompokkan menjadi lima faktor berdasarkan pada nilai *eigen value* > 1 keseluruhan faktor mampu menjelaskan variasi total 67.71 persen. Berdasarkan hasil uji validitas, data dinilai memiliki validitas memadai. Hasil analisis pada uji validitas data intensi keluar menunjukkan jumlah data sampel memadai yang ditunjukkan nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of sampling Adequacy* (KMO) = 0.735 dan nilai *Bartlett test* (Chi-squares) = 64.823,  $p \leq 0.05$ . Indikator dikelompokkan menjadi satu faktor berdasarkan pada nilai *eigen value* > 1 keseluruhan faktor mampu menjelaskan variasi total 82.29 intensi keluar dinilai memiliki validitas memadai.

**Tabel 3. Hasil Analisis Uji Hipotesis dan Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.589	4.576		2.096	.043
Ketidakadilan	.212	.054	.528	3.902	.000
Kepuasan	-.067	.030	-.298	-2.203	.034

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 3. diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 9.589 + 0.212X_1 - 0.067X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y : Intensi Keluar  
 X<sub>1</sub> : Persepsi Ketidakadilan Imbalan  
 X<sub>2</sub> : Kepuasan Imbalan  
 ε : Error

$\alpha = 9.589$  memiliki arti bahwa pada dasarnya karyawan Daluman Villa memiliki intensi keluar positif.

$b_1 = 0.212$  memiliki arti bahwa peningkatan persepsi ketidakadilan imbalan cenderung meningkatkan intensi keluar karyawan Daluman Villa.

$b_2 = -0.067$  memiliki arti bahwa peningkatan kepuasan imbalan cenderung menurunkan intensi keluar.

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	39
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,459
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,984

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil uji normalitas pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4 berikut menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) adalah sebesar 0,459 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah sebesar 0,984. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $0,984 > 0,05$ , ini berarti menunjukkan bahwa residual dari model regresi yang berdistribusi normal.

**Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel Eksogen	<i>Tolerance</i>	VIF
Persepsi Ketidakadilan Imb.	0.697	1.434
Kepuasan Imbalan	0.697	1.434

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 5. menunjukkan bahwa variabel bebas persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan memiliki nilai VIF yang kurang dari  $< 10$  serta nilai *tolerance* yang kurang dari  $< 10$  persen, berdasarkan hasil ini maka tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas pada model penelitian.

**Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel Eksogen	Sig.
Persepsi Ketidakadilan Imbalan	.138
Kepuasan Imbalan	.950

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 6 menampilkan output dimana variabel persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan memiliki nilai *sig* yang lebih besar daripada  $> 0.05$ , berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model penelitian.

**Tabel 7. Hasil Uji F**

	Model	df	F	Sig.
1	Regression	2	21.184	.000 <sup>a</sup>
	Residual	36		
	Total	38		

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 7, nilai F hitung sebesar  $21.184 > F$  tabel 3.23, signifikansi  $F 0.000 < \alpha = 0,05$ , memiliki arti model yang pada penelitian ini adalah layak. Sehingga variabel persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan mampu mempengaruhi keberadaan intensi keluar karyawan Dalamun Villa Seminyak.

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
1	.735 <sup>a</sup>	.541	.515

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8 koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh 0.541. Hal ini berarti sebesar 54.1 persen variasi dari variabel intensi keluar dapat dijelaskan oleh variabel persepsi ketidakadilan imbalan ( $X_1$ ) dan kepuasan imbalan ( $X_2$ ) sedangkan sebesar 45.9 persen sisanya dijelaskan oleh variabel selain dalam model penelitian ini. Menurut Yucel (2012) intensi keluar dalam penelitiannya dipengaruhi oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Kepuasan

karyawan akan mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan baik dari segi kesetiaan untuk tetap bekerja dan komitmen dalam melakukan pekerjaan. Saeed *et al.* (2014) menemukan variabel seperti kinerja, pertukaran kepemimpinan dan tingkat emosional yang secara dominan memiliki pengaruh terhadap variabel intensi keluar dalam penelitiannya. Tingkat kinerja seseorang mampu memprediksi niat karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan yang disebabkan oleh tingkat emosionalitas yang dipengaruhi lingkungan kerja serta tekanan dari pimpinan dalam bekerja. Zulhartini (2010) menyebutkan keluarnya karyawan dari perusahaan yang disebabkan rasa stress dikarenakan tidak cocok dan tidak sehati dengan kepemimpinan pimpinan baru.

#### **Pengaruh Persepsi Ketidakadilan Imbalan terhadap Intensi Keluar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan imbalan berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak. Artinya, persepsi ketidakadilan imbalan yang dimiliki oleh karyawan Daluman Villa mampu meningkatkan intensi untuk keluar dari pekerjaan. Hasil ini membuktikan penelitian Kwenin *et al.* (2013) yang menyimpulkan bahwa persepsi ketidakadilan imbalan pada sebuah hotel di Ghana berpengaruh positif signifikan terhadap intensi keluar. Jedrzejewska dan Rutishauser (2013) menemukan ada dua sisi yang ditemui mengapa intensi keluar terjadi yaitu sisi kepastian gaji dan keadilan usaha – gaji. Kwenin *et al.* (2013) menyebutkan sistem penggajian yang baik akan mendatangkan keadilan dan akan mengurangi tingkat intensi keluar.

Siegrist (2012) menemukan alasan kenapa karyawan masih bertahan tidak keluar dari pekerjaan walau merasakan ketidakadilan imbalan yaitu susah nya mendapatkan pekerjaan baru, kurang percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencari pekerjaan baru, sudah nyaman dengan lingkungan kerja dan memiliki harapan imbalan akan naik seiring berjalannya waktu, terikat kontrak kerja yang memiliki masa kerja tertentu dan akses menuju tempat kerja yang mudah. Teori keadilan yang digunakan dalam penelitian ini telah membuktikan bahwa ketidakadilan merupakan individu membandingkan penerimaan pekerjaannya dengan pekerjaan orang lain yang sejenis. Ketika individu merasakan ketidakadilan maka salah satu tindakan yang dilakukan adalah keluar dari pekerjaan, namun sebaliknya jika individu merasakan keadilan maka individu akan mempertahankan *input* dan *output* dalam bekerja untuk terus mendapatkan keadilan (Aris dan Putra, 2014; Robbins dan Judge, 2008:247).

### **Pengaruh Kepuasan Imbalan terhadap Intensi Keluar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan imbalan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak. Artinya kepuasan imbalan yang dimiliki karyawan mampu menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Salem dan Gul (2013) yang menemukan hasil negatif bahwa kepuasan imbalan secara negatif mempengaruhi tingkat intensi keluar karyawan serta menyebabkan penurunan kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawan.

Eddy dan Carin (2013) menemukan faktor umpan balik pekerjaan salah satunya adalah imbalan yang berperan dalam tingkat tinggi dan rendahnya intensi



keluar karyawan. Menurut Singh dan Loncar (2010) menemukan hasil bahwa kepuasan imbalan mempunyai efek pada menetap atau perginya karyawan dari perusahaan serta mempengaruhi sikap dan tindakan kerja karyawan selama adanya niat untuk keluar. Jedrzejewska dan Rutishauser (2013) menyatakan ada beberapa hal yang dapat membuat karyawan tidak meninggalkan pekerjaannya ketika sedang merasa tidak puas atas imbalannya. Hal-hal tersebut yaitu karyawan yang bekerja saat ini lebih mencari pengalaman dibanding imbalan yang memuaskan, kepuasan tercipta ketika adanya keseimbangan antara kontribusi dan pendapatan namun lain hal untuk karyawan yang sengaja bekerja penuh untuk mengejar posisi puncak yang mengesampingkan kepuasan imbalan saat ini demi imbalan maksimal nantinya, sulitnya mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan takut tidak mendapatkan tempat kerja sebaik dahulu. Teori kesenjangan pada penelitian ini telah membuktikan perbedaan persepsi antara pemberian perusahaan terhadap pribadi atas prestasi dan usaha dalam bekerja yang telah dilakukan. Perbedaan yang dirasakan dapat mengakibatkan sejumlah reaksi emosional, termasuk penyesuaian paradigma atas perusahaan, perubahan prestasi, atau keyakinan yang dihasilkan yang mengarah ke sikap atau tindakan tertentu. Tingkat kecocokan antara yang diberikan perusahaan dengan keinginan karyawan akan mempengaruhi tingkat intensi keluar karyawan.

### **Pembahasan Hasil Penelitian Berdasarkan Undang-Undang**

Kajian yang didasari oleh Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 berdasarkan analisis deskriptif secara keseluruhan karyawan Daluman Villa memiliki persepsi sama yaitu merasa

adanya kesetaraan dan memuaskan dalam hal imbalan yang diberikan Daluman Villa. Analisis deskriptif menunjukkan komponen gaji yang diberikan kepada karyawan Daluman Villa telah berdasarkan yang tercantum dan dilindungi dalam Undang-Undang RI No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 88 Ayat 3. Karyawan merasa besar nilai gaji yang diberikan sudah dirasa memuaskan serta nilainya sudah berdasarkan Peraturan Gubernur Bali No. 1 Tahun 2016 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota tercantum pada bagian Lampiran dengan nominal untuk Kabupaten Badung (lokasi Daluman Villa) sebesar Rp. 2.124.075.

Daluman Villa dalam menetapkan gaji karyawan berdasarkan kemampuan karyawan seperti beban kerja, keterampilan, pengalaman, tanggung jawab dan masa bakti. Berdasarkan analisis deskriptif, kebijakan Daluman Villa ini dinilai karyawan adanya kesetaraan dan dianggap memuaskan serta kebijakan ini sudah mengikuti peraturan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kedua Pengupahan Pasal 92 Ayat.

Kebijakan Daluman Villa dalam memberikan tunjangan-tunjangan kepada karyawan direspon memuaskan oleh karyawan Daluman Villa. Kebijakan Daluman Villa ini telah memenuhi kewajiban untuk memberikan tunjangan dari Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab I Ketenuan Umum Pasal 1 Ayat 30 bahwa “Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk

tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan”. Analisis deskriptif menunjukkan respon setara terhadap nilai dari upah lembur yang di tetapkan Daluman Villa berdasarkan nilai UMK. Hal ini dianggap sudah memenuhi isi dari Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 102/MEN/VI/2004 Tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Kerja Lembur Pasal 11.

Respon karyawan rata-rata menilai sudah setara dan memuaskan atas kebijakan Daluman Villa dengan mendaftarkan seluruh karyawan untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerja kepada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Kebijakan untuk menjamin kesehatan dan keselamatan dalam bekerja kepada karyawan, Daluman Villa telah mengikuti isi dari Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kesatu Pasal 86 Ayat 1.

Respon karyawan yang menganggap setara dan memuaskan atas kebijakan-kebijakan cuti oleh Daluman Villa termasuk ketentuan pemberian cuti dan tetap membayarkan gaji kepada karyawan yang melakukan cuti telah memenuhi aturan dari Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kesatu Pasal 79 Ayat 1 serta dalam Ayat 2 dan untuk cuti khusus seperti hamil pada Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kesatu Pasal 82 Ayat 1 serta pada Undang-Undang Republik Indonesia No.13

Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kesatu Pasal 84 perihal kewajiban perusahaan untuk tetap membayarkan gaji selama cuti.

Terhadap respon karyawan yang dinilai kecil pada pernyataan dalam penelitian ini yang berdasarkan analisis deskriptif diharapkan untuk ditingkatkan, walau memang seluruh kebijakan sudah dinilai setara dan memuaskan oleh karyawan Daluman Villa serta telah mematuhi kriteria dari perundang-undangan maupun peraturan Gubernur. Peningkatan perlu dilakukan untuk menambah daya saing dan menambah daya tarik Daluman Villa kepada pencari pekerjaan dalam hal pemberian imbalan kepada karyawan. Peningkatan juga dapat memberi manfaat kepada Daluman Villa salah satunya yaitu karyawan tetap nyaman bekerja dan loyal terhadap Daluman Villa sehingga kecilnya niat keluar dari karyawan. Daluman Villa sebagai penanggung hak dari karyawan juga memiliki kewajiban untuk memenuhi kewajibannya sebagai pengguna sumber daya manusia untuk menjaga, merawat dan melindungi karyawan sebagai pihak yang merasakan dan menjalankan kebijakan-kebijakan Daluman Villa.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa persepsi ketidakadilan imbalan berkorelasi positif terhadap intensi keluar dan kepuasan imbalan berkorelasi negatif terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak. Pemilik, manager, maupun pengelola Daluman Villa sebaiknya sangat memperhatikan karyawan dari segi aspek keadilan dalam hal pemberian imbalan dan kepuasan atas imbalan yang dirasakan berdasarkan ketetapan Undang-Undang RI Tentang Ketenagakerjaan dan peraturan-peraturan lain yang berhubungan dengan

pemberian imbalan agar tidak terjadi ketidakadilan dalam pemberian imbalan kerja sehingga karyawan dengan kesadarannya giat bekerja untuk villa, loyal terhadap villa dan tidak berpikiran untuk meninggalkan pekerjaan yang kemudian villa mampu bersaing dan mendapatkan banyak konsumen serta respon positif dari pasarnya.

Hasil penelitian menyatakan bahwa secara keseluruhan karyawan Daluman Villa menilai setara atas semua indikator persepsi ketidakadilan imbalan. Berdasarkan nilai rata-rata yang dinilai tinggi yaitu pemberian gaji karyawan dibandingkan dengan tanggung jawab kerjanya, pemberian gaji karyawan dibandingkan dengan gaji pekerja di villa lain, gaji pokok yang diterima karyawan, pemberian gaji karyawan dibandingkan dengan pengalaman kerja dan pemberian gaji karyawan dibandingkan dengan masa bakti kerja karyawan diharapkan kepada Daluman Villa untuk mempertahankan faktor-faktor imbalan ini agar karyawan termotivasi dan merasa dihargai atas kinerjanya sehingga karyawan Daluman Villa tidak memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya.

Berdasarkan indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu upah lembur 2 jam pertama, gaji yang diterima dibanding beban kerja, upah lembur 1 jam pertama, gaji yang diterima ketika cuti kerja dan gaji yang diterima ketika cuti sakit diharapkan kepada Daluman Villa untuk lebih memperhatikan faktor-faktor imbalan ini. Pentingnya dilakukan penyesuaian ulang berdasarkan aturan yang sudah berlaku, perbaikan dan peningkatan pada aspek upah lembur, beban kerja dan gaji ketika karyawan melakukan cuti sehingga karyawan tidak sampai

meninggalkan pekerjaannya karena imbalannya yang kecil, tidak adil dan bahkan tidak cocok dengan kinerjanya selama bekerja di Daluman Villa.

Berdasarkan indikator kepuasan imbalan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pemberian imbalan berdasarkan tanggung jawab jabatan, pemberian imbalan ketika cuti hamil, pemberian imbalan ketika cuti kerja, tunjangan transport dan kepastian tanggal pembayaran gaji agar kepada Daluman Villa untuk melakukan penimbangan kembali terhadap struktur atau komponen imbalan karyawannya agar karyawan tidak menilai rendah atas komponen imbalan yang sudah diberikan. Peningkatan perlu dilakukan agar tidak sampai terjadi keluhan, ketidakpuasan bahkan keluarnya karyawan dari pekerjaannya.

Tingginya respon karyawan Daluman Villa yang sangat memuaskan atas indikator kepuasan imbalan seperti waktu pembayaran gaji, jenis tunjangan, tunjangan jabatan, jaminan kerja oleh villa melalui BPJS dan gaji pokok yang diterima karyawan sebaiknya terus dipertahankan karena dengan tingginya respon karyawan ini diharapkan memotivasi karyawan untuk terus bekerja dan menjaga loyalitasnya serta komitmennya terhadap Daluman Villa.

Intensi keluar karyawan Daluman Villa dalam penelitian ini sangatlah rendah dibuktikan dengan respon karyawan yang tinggi bahwa karyawan Daluman Villa memiliki keinginan untuk tetap bekerja di Daluman Villa dan tidak membutuhkan informasi lowongan kerja ditempat lain. Hal ini membuktikan bahwa manajemen Daluman Villa dengan berbagai kebijakannya khususnya dalam hal pemberian imbalan telah berhasil menghilangkan niatan karyawannya untuk keluar dari pekerjaannya.

Respon karyawan terhadap berbagai aspek imbalan membuktikan karyawan tidak memiliki keinginan untuk pergi dari Daluman Villa dan kondisi ini harus tetap dijaga serta diperhatikan loyalitas karyawan dalam bekerja yang ditunjukkan dengan rendahnya niat untuk keluar dari Daluman Villa. Faktor-faktor yang dinilai rendah responnya pada penelitian ini diharapkan kepada Daluman Villa untuk ditingkatkan dan yang tertinggi untuk tetap dipertahankan karena dapat menambah rasa loyalitas, komitmen dan motivasi karyawan dalam bekerja dengan tujuan untuk meminimalkan niatan keluar dari karyawan Daluman Villa.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Jumlah responden hanya 39 karyawan dan hanya dari lingkungan Daluman Villa, sehingga hasil penelitian ini hanya dapat diterapkan di lingkungan kerja Daluman Villa dan tidak dapat digeneralisir pada lingkungan lain.

Pengumpulan data dilakukan saat *high season*, sehingga hasil penelitian tidak dapat mewakili kondisi persepsi karyawan saat *low season*. Model konseptual hanya memasukkan variabel persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan yang mempengaruhi intensi keluar dan hanya mampu mempengaruhi keberadaan intensi keluar sebesar 54.1 persen saja.

Pengukuran imbalan yang tidak meliputi struktur imbalan sebagaimana dipersyaratkan pada Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kedua Pengupahan Pasal 94. Penelitian tidak mengukur besar persentase tunjangan dengan tepat berdasarkan gaji total. Penelitian mengukur kepuasan atas

tunjangan tetap berdasarkan besaran dari upah pokok yang seharusnya berdasarkan nilai total upah pokok ditambah tunjangan tetap, sehingga UU ini tidak dapat diterapkan pada hasil penelitian.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini bahwa persepsi ketidakadilan imbalan berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak dan kepuasan imbalan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan Daluman Villa Seminyak.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan, adapun saran operasional bagi pihak pengelola villa; 1) Mempertahankan faktor keadilan imbalan yang dinilai setara oleh karyawan seperti nilai upah karyawan yang setara dengan UMK, bahkan jika bisa nilainya ditingkatkan untuk meningkatkan daya saing keadilan eksternal. Pemberian gaji karyawan harus setara dengan gaji pekerja di villa lain bahkan jika bisa ditingkatkan nilainya; 2) Memberikan gaji pokok yang disesuaikan dengan beban kerja dan tanggung jawab serta masa bakti karyawan pada villa; 3) Mempertahankan faktor kepuasan imbalan yang dinilai sudah memuaskan oleh karyawan seperti; memberikan gaji pokok yang memuaskan karyawan; pemberian gaji yang sesuai pengalaman kerja dan masa bakti kerja karyawan; memberikan kepastian waktu pembayaran gaji kepada karyawan; mempertahankan jenis-jenis tunjangan yang saat ini diterima yang sudah mampu memuaskan karyawan dan jika bisa jenis tunjangan ditambahkan sesuai UU Ketenagakerjaan. Menambah nilai tunjangan transport untuk menunjang



kebutuhan transportasi pulang dan pergi karyawan dari rumah menuju ketempat kerja atau sebaliknya dan memberikan kepastian kepada karyawan tentang tanggal pembayaran gaji; 4) Menjaga kepuasan imbalan dengan pemberian tunjangan jabatan yang sesuai dengan tanggung jawab jabatan; pemberian fasilitas jaminan kesehatan dan jaminan hari tua karyawan pada karyawan villa melalui layanan BPJS; 5) Memperbaiki dan melakukan pembenahan terhadap faktor keadilan imbalan seperti upah lembur 1 jam dan 2 jam pertama, disarankan ditingkatkan nilai tarifnya; melakukan perbaikan kebijakan imbalan ketika cuti kerja dan ketika cuti sakit.

Saran bagi Pemerintah Daerah Kota Denpasar agar melakukan pengawasan sistem pengupahan disetiap usaha yang mempekerjakan karyawan agar sesuai dengan UU Ketenagakerjaan. Memberikan pemahaman yang mendalam bagi para pengelola usaha yang mempekerjakan karyawan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan memberikan imbalan bagi karyawannya sesuai Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab X Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan Bagian Kedua Pengupahan Pasal 88 Ayat 1, 2, 3 dan 4 beserta Peraturan Gubernur tentang Upah Minimum yang berlaku tiap daerah. Saran bagi peneliti selanjutnya; 1) Hendaknya menambahkan variabel lain guna memprediksi faktor yang mempengaruhi intensi keluar karyawan selain persepsi ketidakadilan imbalan dan kepuasan imbalan seperti beberapa variabel berikut yang mempengaruhi intensi keluar karyawan yaitu komitmen organisasional (Yucel, 2012), kinerja, efek pergantian kepemimpinan, tingkat emosional karyawan (Saeed. *et al*, 2014), konflik keluarga

karyawan, stres kerja (Razza-ullah. *et al*, 2014) dan lingkungan kerja (Adeniji, 2011); 2) Para peneliti selanjutnya diharapkan untuk menjadikan Undang-Undang yang berhubungan dengan ketenagakerjaan tentang pengupahan sebagai dasar membahas hasil penelitian, membandingkan kebijakan penggajian lokasi penelitian dengan lokasi lainnya yang serupa agar terjadi keakuratan perbandingan dalam hal pemberian imbalan, disarankan untuk dilakukan penelitian yang serupa pada saat *low season* untuk menguji konsistensi temuan dan perluasan sampel dan cakupan penelitian sehingga tidak hanya terbatas pada Daluman Villa saja.

## REFERENSI

- Adams, J.S. 1963. Wage Inequities, Productivity, and Work quality. *Industrial Relations*, 3, pp: 9-16.
- Adeniji, Anthonia Adenike. 2011. Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in Some Selected Private Universities in Southwest Nigeria. *Business Intelligence Journal*, 4 (1), pp: 151-165.
- Aisyah, Siti. B. P., Rajab, Azizah., Shaari, Roziana., Saat, Mohamed, S., Wahab. S. A., dan Noordin, N. F. M. 2012. Psychosocial Work Condition and Reward Attitudes : Testing of the Effort – Reward Imbalance Model in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp: 591 – 595.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp: 102-109.
- Aris, Y., K., dan Putra, Surya, M. 2014. Pengaruh Organizational Justice serta Job Insecurity terhadap Job Satisfaction Pegawai Kontrak pada PT. Wico Interna, Singaraja- Bali. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 88(1), pp: 52-68.
- Aydogdu, S., dan Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp: 43-53.

- Brahmasari, I. A., Suprayetno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), pp: 124-135.
- Derycke, H., Vlerick. P., Hasselhorn, H. M., Braeckman. L. 2011. Impact of the Effort–Reward Imbalance Model on Intent to Leave among Belgian Health Careworkers: *A prospective study. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), pp: 879 - 893.
- Eddy, M.S dan Carin, G. 2013. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), pp: 76-88.
- Handaru, Agung Wahyu dan Muna, Nailul.2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi *Turnover* pada Divisi PT. Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JAMSI)*, 3(1), pp: 2-18.
- Hair, J.F. Anderson, R.E. Tatham, R. L. Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall:Upper Saddle River
- Heneman, H.G. III, dan Schwab, D.P. 1985. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20, pp: 129-141.
- Jiang, J. James. 2011. Discrepancy Theory Models of Satisfaction in Information System Research. *School of Accounting and Business Information Systems Australian National University College of Business and Economics*. <https://www.business.uq.edu.au/sites/default/files/events/files/jjiang-paper.pdf> (diunduh pada tanggal 15 Januari 2016).
- Jedrzejewska, Anna, Sender, dan Rutishauser, Lea. 2013. Key Driver of Employee Intention to Quit in China and in Switzerland. *Department of Business Administration – Chair in Human Resource Management - University of Zurich*. [http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/research/thirdpartyfundedprojects/china/Report\\_generic.pdf](http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/research/thirdpartyfundedprojects/china/Report_generic.pdf) (diunduh pada tanggal 5 Januari 2016).
- Kwenin, Daisy, O., Muathe, Stephen., Nzulwa, Robert. 2013. The Influence of Employee Rewards, Human Resouce Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited. *European Journal of Business and Management*, 5(12), pp: 13-20.
- Kristanto, S., Rahyuda I Ketut, dan Riana, I Gede. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap

- Komitmen, Dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UPB Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(06), pp: 308-329.
- Mustika, I. K. 2012. Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Pengaruhnya Terhadap *Intent to Leave* Karyawan pada Industri Jasa Perhotelan di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), pp: 1-24.
- Puspitawati, Dwi, Ni Made dan Riana, I Gede. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), pp: 68-80.
- Raza-ullah Khan, Muhammad., Nabila Nazir., Sarwat Kazmi., Ayesha Khalid., Talat Mahmood Kiyani dan Asif Shahzad. 2014. Work Family Conflict and Turnover Intention: Mediating Effect of Stress. *Internasional Journal of Humanities and Social Science*. 4(5), pp: 92-100.
- Robbins, S. P., Judge dan Tomithy, A. 2008. *Organizational Behavior 12<sup>nd</sup> Edition*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Saeed, I., Momina, W., Sidra, S., Muhammad, R. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), pp: 242-256.
- Saleem, Tamkeen dan Gul, Seema. 2013. Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(6), pp: 697-704.
- Sianipar, Ristauli, Debora. 2013. Pengaruh sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial. *Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*. [ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/viewFile/94/82](http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/viewFile/94/82) (diunduh pada tanggal 29 Desember 2015).
- Siegrist, J. 2012. Reward Imbalance at Work - Theory, Measurement and Evidence. *Department of Medical Sociology, University Düsseldorf, Germany*. [http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut\\_fuer\\_medizinische\\_soziologie\\_id54/ERI/ERI-Website.pdf](http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/ERI-Website.pdf) (diunduh pada tanggal 14 Januari 2016).
- Singh, P., dan Loncar, Natasha. 2010. Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover intent. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(3), pp: 470-490.

- Yaqin, Muhammad Ainul. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1 (2), pp: 919-930.
- Yimin, Z., dan Xueshan, F. 2011. The Relationship between Job Reward Satisfaction, Burnout, and Turnover Intention among Physicians from Urban State-owned Medical Institutions in Hubei, China: a Cross-Sectional Study. *Zhang and Feng BMC Health Services Research*, 11(235), pp: 1-13.
- Yucel, I. 2012. Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), pp: 44-58.
- Zulhartati, S. 2010. Pengaruh Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Karyawan Perusahaan. *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 1(1), pp: 77-88.