

**PENGARUH MOTIVASI DAN HIGIENE TERHADAP  
*TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DENGAN  
DIMODERASI KETIDAKPUASAN KERJA  
(STUDI PADA KARYAWAN PT EDDY JAYA GROUP)**



**TESIS**

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat  
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Jurusan Manajemen

**Disusun Oleh**

**IMAM BADRUS SOLEH  
NIM : 22231411**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS  
UNIVERSITAS BPD  
2025**

**PENGARUH MOTIVASI DAN HIGIENE TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DENGAN DIMODERASI KETIDAKPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT EDDY JAYA GROUP)**

Imam Badrus Soleh  
NIM 22231411

Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas  
Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD  
Email : [imambadrussoleh5@gmail.com](mailto:imambadrussoleh5@gmail.com)

---

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan higiene terhadap *turnover intention* dengan dimoderasi oleh ketidakpuasan kerja pada karyawan PT Eddy Jaya Group yang berlokasi di Semarang Jawa Tengah. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan data di olah menggunakan SmartPLS. Sampel pada penelitian ini berjumlah 51 orang yang terdiri dari 50 sales dan 1 admin. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner online. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *turnover intention*, higiene berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*, motivasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh ketidakpuasan kerja, dan higiene berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh ketidakpuasan kerja

Kata kunci: motivasi, higiene, ketidakpuasan kerja, *turnover intention*

---

**ABSTRACT**

*The objective of this study is to determine the effect of motivation and hygiene on turnover intention, moderated by job dissatisfaction, among employees of PT Eddy Jaya Group located in Semarang, Central Java. This research employs purposive sampling techniques and data is processed using SmartPLS. The sample consists of 51 individuals, including 50 sales personnel and 1 administrative staff. Data collection was conducted through an online questionnaire. Based on the research findings, it can be concluded that motivation has a positive but not significant effect on turnover intention, hygiene has a negative but not significant effect on turnover intention, motivation has a negative but not significant effect on turnover intention when moderated by job dissatisfaction, and hygiene has a positive and significant effect on turnover intention when moderated by job dissatisfaction.*

*Keywords: motivation, hygiene, job dissatisfaction, turnover intention*

---

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan perlu mengoptimalkan sumber daya seperti infrastruktur, teknologi, keuangan, dan SDM untuk mencapai tujuannya. SDM yang kompeten dan produktif, serta mengurangi ketidakpuasan kerja karyawan dalam mencapai tujuan target perusahaan. Meski kepuasan kerja karyawan di Indonesia tinggi (peringkat ke-2 di Asia Pasifik dengan 70%-79%), masih ada ruang untuk peningkatan. (Salsabilla, 2023). Data BPS (2024b), menunjukkan total masyarakat yang bekerja di Kota Semarang 3 tahun terakhir mengalami fluktuatif yaitu di tahun 2021 sebesar 936.076 jiwa dan di tahun 2022 naik menjadi 994.091 jiwa, sedangkan di tahun 2023 mengalami penurunan menjadi 873.358 jiwa. Berdasarkan data tersebut dapat diasumsikan terdapatnya pergerakan tenaga kerja. Dikarenakan laporan ketenagakerjaan ini diterbitkan setiap tahun oleh BPS dan memuat informasi tingkat pengangguran, partisipasi angkatan kerja, dan mobilitas tenaga kerja. Meskipun tidak secara spesifik menunjukkan persentase *turnover* karyawan, data ini bisa memberikan gambaran umum tentang pergerakan tenaga kerja di Jawa Tengah khususnya Kota Semarang.

**Tabel 1 Data Perkembangan *Turnover* Karyawan PT Eddy Jaya Group Cabang Semarang Tahun 2021-2023**

<i>Tahun</i>	<i>Jumlah Sales</i>	<i>Sales Masuk</i>	<i>Sales Keluar</i>	<i>Total Sales</i>
2021	55	10	8	57
2022	57	8	7	58
2023	58	16	8	50

Sumber: Data Primer Eddy Jaya Group

Fenomena *turnover* karyawan yang terjadi pada salah satu perusahaan swasta di Kota Semarang yakni PT Eddy Jaya Group. PT Eddy Jaya Group adalah perusahaan penjualan motor bekas yang berdiri sejak 2017, mengalami tantangan signifikan terkait *turnover* karyawan, terutama di cabang Semarang. Struktur organisasi perusahaan yang terdiri dari owner, kepala cabang, admin, dan sales. Owner tidak mampu mencegah tingginya pergantian karyawan, khususnya pada posisi admin dan sales, yang mana akan berdampak pada kinerja perusahaan dalam mencapai target penjualan bulanan sebesar Rp100.000.000. Tingginya *turnover* karyawan dapat mengganggu aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan dan target penjualan.

Pada tabel 1 terlihat data perkembangan *turnover* karyawan PT Eddy Jaya Group diatas 10% pada setiap tahunnya. Menurut Ridlo (2012), tingkat *turnover* pada posisi manajerial di industri perbankan berkisar antara 6,3%, hingga 7,5%, sedangkan di industri manufaktur hanya sekitar 0,1% hingga 0,74%. Berbeda halnya industri otomotif baru dianggap memiliki tingkat *turnover* yang tinggi jika mencapai angka 10% hingga 11% per tahun (Kurnia et al., 2019). Sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* karyawan PT Eddy Jaya Group cukup tinggi karena telah melebihi 10%. Menurut teori Herzberg *Turnover Intention* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor motivasi dan faktor higiene.

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang mendorong individu untuk bertindak. Ini merupakan hasil perpaduan faktor sadar dan tidak sadar, seperti kebutuhan, keinginan, nilai, dan penghargaan, yang diarahkan untuk mencapai

tujuan dan harapan tertentu, baik secara individu maupun bersama rekan (Ganta, 2014). Motivasi yang kuat dapat meningkatkan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam melakukan suatu perilaku, sehingga mampu menghasilkan pencapaian yang luar biasa (McShane & Mary, 2017). Hasil penelitian Perdani (2010), tingkat kepuasan kerja guru sebesar 50% dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor internal diantaranya faktor prestasi, faktor tanggung jawab, faktor pengakuan, faktor pekerjaan, faktor kemajuan, dan faktor pertumbuhan yang merupakan variabel dari faktor motivasi. Faktor higiene mencakup kondisi kerja karyawan yang bersifat eksternal, seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, kondisi fisik tempat kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor motivasi mencakup kondisi kerja yang bersifat internal, yaitu pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan karir.

Higiene adalah respons terhadap perasaan negatif yang terkait dengan pekerjaan (Herzberg, 1966). Menurut Perdani (2010) perbaikan pada faktor higiene tidak akan berdampak pada peningkatan sikap kerja yang positif (Perdani, 2010). Higiene sering dihubungkan dengan aspek-aspek eksternal lingkungan pekerjaan, yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor higiene tidak langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi penting untuk menghindari ketidakpuasan. Ini mencakup kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, gaji, dan hubungan antar karyawan. Faktor-faktor ini adalah fondasi yang harus dipenuhi agar karyawan tidak merasa tidak puas. Meski terlihat kecil dan mudah dipenuhi, faktor higiene sangat rapuh. Jika tidak sesuai harapan, ketidakpuasan kerja akan meningkat dan mendorong karyawan mencari pekerjaan lain (Chiat & Panatik, 2019). Sejalan dengan Herzberg (1993), faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor motivasi yang berkaitan dengan pencapaian prestasi dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sehingga diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai motivasi kerja karyawan yang didasarkan pada konsep teori dua faktor Herzberg untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan di suatu organisasi. Hasil temuan Hsiao et al., (2020), meneliti persepsi karyawan tentang motivasi dan faktor higiene di hotel-hotel Taiwan, mengungkapkan bahwa karyawan hotel dengan tingkat keberagaman organisasi yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat keberagaman organisasi yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention*.

Perusahaan perlu melakukan strategi-strategi tertentu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja agar dapat mengurangiterjadinya *turnover intention*. Herzberg dalam teori dua faktor (*Two Factor theory*) mengemukakan bahwa terdapat faktor motivasi (*motivator*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene*). Kepuasan kerja karyawan didapatkan dengan adanya faktor motivasi yang terdiri dari prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsibility*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*). Sedangkan faktor higiene yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan karyawan terdiri dari kebijakan, administrasi perusahaan, superbisi, hubungan interpersonal antara atasan, rekan

kerja dan bawahan, kehidupan pribadi, status dan keamanan kerja (Ann & Blum, 2020).

Ketidakpuasan kerja tidak akan muncul jika karyawan termotivasi dan terpenuhinya faktor higiene, serta dapat menurunkan *turnover intention*. Berdasarkan teori Herzberg yang menyatakan bahwa faktor ketidakpuasan kerja merupakan sebuah konstruksi yang sepenuhnya berbeda dari kepuasan kerja dan merupakan faktor penentu dari *turnover intention* (Ann & Blum, 2020). Ketidakpuasan kerja memoderasi hubungan motivasi dan *turnover intention*, dan ketidakpuasan juga memoderasi hubungan higiene dengan *turnover intention*. Hasil penelitian Wizaksana (2012), menemukan bahwa faktor uang atau gaji sebagai bagian dari faktor hygiene yang dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Karyawan memandang pekerjaan berdasarkan gaji yang ditawarkan oleh perusahaan, semakin kompetitif maka meningkatkan kepuasan, hal ini dikarenakan responden berusia relatif muda dan berada di level staff sehingga masih memandang gaji sebagai faktor utama untuk sebagai perbandingan dengan rekan kerja mereka. Sejalan dengan penelitian guru di daerah Afrika ditemukan bahwa guru terdapat ketidakpuasan terhadap gaji dan kondisi kerja. Gaji dan tunjangan yang diterima guru tidak sebanding dengan profesi lain, gaji sebagai salah satu faktor higiene yang menjadi pengatur kuat terhadap ketidakpuasan kerja guru (Matla & Xaba, 2020).

Berdasarkan penelitian Bakker & Demerouti (2008), menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang berkaitan dengan teori Herzberg memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian Robbins (2018), menemukan bahwa kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan dapat mengurangi tingkat *turnover intention*. Hasil temuan Herzberg (1993), menyatakan bahwa ketika motivasi ditingkatkan maka kepuasan kerja cenderung meningkat dan cenderung akan mengurangi *turnover intention*. Herzberg juga menemukan bahwa faktor higiene mencegah ketidakpuasan kerja karyawan namun tidak menimbulkan kepuasan kerja. Hasil penelitian Ann & Blum (2020), menunjukkan keamanan kerja berhubungan negatif dengan ketidakpuasan kerja. Hal ini mendukung temuan Herzberg, yang menyatakan bahwa keamanan kerja merupakan faktor higiene yang penting dalam mengurangi ketidakpuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Prediktor keamanan kerja dapat menurunkan *turnover intention*, bagi karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya lebih cenderung untuk tetap di perusahaan. *Turnover intention* atau niat berpindah adalah niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dengan beralih ke pekerjaan atau perusahaan lainnya. *Turnover intention* ini terkadang disebabkan oleh tingginya ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan, dikarenakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara ketidakpuasan dan *turnover* (Li et al., 2017).

Pada penelitian ini memiliki *research gap*, yaitu pertama penelitian ini fokus pada turnover yang terjadi pada perusahaan swasta. Menurut pendapat Chiat & Panatik (2019), penelitian sebelumnya banyak yang berfokus pada sektor publik dikarenakan terdapat perbedaan perlakuan terhadap pegawai pemerintah dan swasta di berbagai Negara. Sejalan dengan Ann & Blum (2020), bahwa

perlunya dilakukan penelitian mengenai kepuasan kerja di berbagai sektor perusahaan, dengan maksud untuk menguji kembali apakah dengan objek penelitian yang berbeda akan memberikan hasil yang konsisten. Kedua indikator dalam penelitian ini berdasarkan hasil temuan dari penelitian sebelumnya dan disesuaikan dengan kondisi lapangan, yaitu menurut Ann & Blum (2020), indikator dari variabel motivasi diantaranya prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan atau kemajuan. Sedangkan indikator hygiene diantaranya hubungan interpersonal dengan rekan kerja, keamanan dan kondisi kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan. Indikator-indikator tersebut akan menjadi prediktor munculnya ketidakpuasan kerja karyawan yang akan memunculkan terjadinya *turnover intention*.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah faktor motivasi karyawan berhubungan negatif dengan *turnover intention*?
2. Apakah faktor hygiene berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
3. Apakah ketidakpuasan kerja memoderasi hubungan negatif antara motivasi terhadap *turnover intention*?
4. Apakah ketidakpuasan kerja memoderasi hubungan negatif antara hygiene terhadap *turnover intention*?

### **1.3. Tujuan**

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor motivasi karyawan berhubungan negatif dengan *turnover intention*
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor hygiene berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor ketidakpuasan kerja dalam memoderasi hubungan negatif antara motivasi terhadap *turnover intention*
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor ketidakpuasan kerja dalam memoderasi hubungan negatif antara hygiene terhadap *turnover intention*

### **1.4. Manfaat**

1. Manfaat teoritis penelitian ini adalah menambah bukti empirik tentang dampak teori dua faktor Herzberg terhadap *turnover intention* dengan dimoderasi ketidakpuasan kerja di perusahaan swasta. Penelitian ini juga dapat menjadi perbandingan bagi penelitian terdahulu dan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan tema serupa
2. Manfaat praktis penelitian ini adalah memberikan informasi tambahan bagi PT Eddy Jaya Group tentang pengaruh motivasi dan hygiene terhadap *turnover intention* berdasarkan teori dua faktor Herzberg, sehingga dapat mengurangi *turnover intention*.

## **2. TELAAH PUSTAKA**

### **2.1. Teori**

#### **2.1.1. Teori Turnover Intention Karyawan**

Fenomena *turnover intention* karyawan atau niat berpindah menjadi indikator yang lebih tepat dibandingkan dengan perilaku aktual meninggalkan pekerjaan. *Turnover intention* merepresentasikan keputusan mental individu dalam menentukan apakah mereka ingin melanjutkan atau meninggalkan

pekerjaan. *Turnover intention* juga merupakan "ukuran untuk memahami pergantian sebelum karyawan benar-benar berhenti atau meninggalkan organisasi". Dengan kata lain, *turnover intention* bertindak sebagai prediktor yang dapat diandalkan untuk perilaku turnover aktual (Sandhya & Sulphrey, 2021). *Turnover intention* mendukung teori reaksi psikologis (*psychological reactance*) adalah sebuah dorongan internal yang muncul ketika seseorang merasa kebebasan pilihannya terancam. Dorongan ini mendorong individu untuk melakukan tindakan yang bertujuan mengembalikan atau mempertahankan kebebasan tersebut (Brehm, 1966).

Penelitian Berber & Gaši (2022), menemukan bahwa *Flexible Work Arrangement* (FWA) memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa karyawan yang diberikan FWA lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki *turnover intention* yang lebih rendah. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat efek tidak langsung dari FWA terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Artinya, FWA dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja yang tinggi ini kemudian berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara FWA dan *turnover intention*. Karyawan yang ditawarkan FWA dan merasa puas dengan pekerjaan mereka kemungkinan besar memiliki *turnover intention* yang lebih rendah.

Penelitian menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan turnover karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan, semakin rendah kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Li et al., 2017). Industri perhotelan terkenal dengan budaya turnover yang tinggi. Berdasarkan data Biro Statistik Tenaga Kerja AS, tingkat turnover tahunan di sektor akomodasi dan restoran pada tahun 2016 mencapai 73 persen (2017). Hal ini tentu saja menimbulkan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan, karena total biaya untuk mengganti satu karyawan dapat mencapai minimal satu tahun gaji dan tunjangan (Afsar et al., 2018). Dampak negatif turnover karyawan di industri perhotelan jauh lebih besar dibandingkan sektor bisnis lainnya. Hal ini dikarenakan industri perhotelan sangat bergantung pada sumber daya manusia. Turnover karyawan dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan efektivitas organisasi, moral karyawan yang rendah, kualitas layanan yang menurun, dan profitabilitas yang terhambat (Cho et al., 2009).

Menurut Deery & Jago (2015), meneliti berbagai strategi yang dapat diterapkan oleh industri perhotelan untuk mengatasi krisis perpindahan karyawan. Mereka fokus pada manajemen bakat, keseimbangan kehidupan kerja, dan strategi retensi lainnya. Hasil penelitian yang didapat bahwa memastikan keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu metode paling efektif untuk meningkatkan tingkat retensi. Hal ini menunjukkan bahwa industri perhotelan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan mereka dan membantu mereka mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian ini juga menemukan bahwa perubahan dalam keseimbangan kehidupan kerja dapat secara langsung memengaruhi faktor-faktor seperti kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih mungkin untuk bertahan di perusahaan.

### **2.1.2. Teori - Teori Kepuasan**

Berbagai teori telah dikembangkan untuk menjelaskan faktor-faktor yang dapat membuat seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Menurut Perdani (2010), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori berdasarkan hasilnya, yaitu *process theories* dan *content theories*. Teori proses (*process theories*) pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan tentang cara memperkuat, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku individu agar setiap orang bekerja dengan giat sesuai dengan keinginan manajer. *process theories* membedakan variabel seperti kebutuhan, nilai-nilai, harapan, persepsi, dan bagaimana variabel-variabel tersebut dikombinasikan untuk menjelaskan kepuasan kerja. Menurut Soetrisno (2009), *process theories* yang dikenal meliputi teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*).

*Content theories* mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Teori ini berfokus pada kebutuhan dan kepuasan individu yang mempengaruhi tindakan dan perilaku mereka. Teori ini menekankan faktor-faktor internal yang memperkuat, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku seseorang (Ivancevich et al., 2007). Menurut Perdani (2010), teori-teori ini termasuk teori kebutuhan Maslow, dan teori dua faktor Herzberg. Dalam teori Abraham Maslow menurut Andjarwati (2015), bahwa pada dasarnya, manusia memiliki sifat baik dan menunjukkan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang terus berkembang dengan potensi besar. Maslow mengembangkan sistem hierarki kebutuhan yang sering digunakan untuk mengklasifikasikan motif manusia. Hierarki ini terdiri dari lima kategori kebutuhan yang diurutkan dari yang paling dasar hingga yang lebih tinggi, yaitu diantaranya kebutuhan fisiologi, rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (Hamner & Dennis, 2010). Sedangkan dalam teori dua faktor Herzberg menyatakan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak dianggap sebagai variabel yang kontinu. Teori ini mengelompokkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori, yaitu motivasi dan higiene (Perdani, 2010).

Pada penelitian ini fokus pada teori dua faktor Herzberg sebagai landasan teori, dimana akan menggunakan faktor motivasi sebagai prediktor dari kepuasan kerja dan faktor higiene sebagai prediktor dari ketidakpuasan kerja serta mencari pengaruh dua faktor Herzberg terhadap *turnover intention*.

### **2.1.3. Teori Dua Faktor Herzberg sebagai Landasan Teori**

Sejak tahun 1959, Frederick Herzberg membedakan dua dimensi utama yang memengaruhi kepuasan kerja: motivator dan faktor higiene menurut (Jaworski et al., 2018). Faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Kebalikan dari kepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan kerja, melainkan "tidak ada kepuasan kerja". Sebaliknya, kebalikan dari ketidakpuasan kerja adalah "tidak ada ketidakpuasan kerja", bukan kepuasan kerja. Jadi, kedua hal ini tidak berlawanan, melainkan terpisah dan memiliki sifat unipolar. Pandangan tentang kepuasan kerja

ini berbeda dengan pendekatan tradisional yang menganggap kepuasan dan ketidakpuasan kerja sebagai dua ujung spektrum yang sama teori Herzberg mendobrak paradigma lama dan menawarkan perspektif baru tentang apa yang memotivasi dan memuaskan karyawan di tempat kerja (Herzberg, 1966).

Hasil penelitian Ann & Blum (2020), menemukan hubungan yang menarik antara kepuasan kerja, ketidakpuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja memiliki korelasi negatif dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kemungkinan mereka untuk ingin meninggalkan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat ketidakpuasan kerja karyawan, semakin tinggi kemungkinan mereka untuk ingin meninggalkan pekerjaan. Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja adalah pengakuan dan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor yang berpengaruh negatif terhadap ketidakpuasan kerja adalah pengawasan teknis, kehidupan pribadi, status, dan keamanan kerja.

### 1) Motivasi

Motivasi kerja merupakan proses yang mendorong individu untuk memilih, bertahan, dan bekerja keras dalam pekerjaan tertentu. Proses ini didasari oleh kebutuhan sadar dan tidak sadar individu yang ingin mereka penuhi melalui pekerjaan. Kepuasan kerja, di sisi lain, mengacu pada persepsi dan evaluasi individu terhadap pekerjaan mereka. Persepsi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kebutuhan, nilai, dan harapan individu. Orang-orang menilai pekerjaan mereka berdasarkan faktor-faktor yang mereka anggap penting. Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja telah menjadi fokus penelitian di berbagai bidang. Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kedua hal ini. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja seseorang, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka (Suttikun et al., 2018).

Herzberg menyatakan bahwa enam faktor utama yang memotivasi karyawan di tempat kerja yakni, prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan kemajuan. Ketidakhadiran faktor-faktor motivator ini di tempat kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas. Mereka mungkin tidak menunjukkan penurunan produktivitas secara langsung, tetapi menjadi kurang terlibat dalam pekerjaan mereka dan tidak terdorong untuk memberikan usaha terbaik (Herzberg, 1993). Di sisi lain, karyawan yang "puas" dengan adanya faktor-faktor motivator ini menunjukkan peningkatan usaha dan produktivitas. Mereka merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Menurut Herzberg, terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja yakni, faktor motivasi dan faktor higiene. Faktor-faktor ini tidak saling berkaitan, melainkan memiliki efek yang berbeda pada tingkat kepuasan kerja. Herzberg menggambarkan hubungan antara faktor motivator dan faktor higiene dalam sebuah diagram yang dikenal sebagai "*The Two-Factor Theory of Motivation*". Diagram ini menunjukkan bahwa peningkatan faktor motivator dapat

meningkatkan kepuasan kerja ke tingkat yang tinggi, tetapi tidak menghilangkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, peningkatan faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak meningkatkan kepuasan kerja (Perdani, 2010).

Lundberg et al., (2009), melakukan penelitian untuk menyelidiki motivasi pekerja musiman di industri perhotelan. Penelitian ini mengkonfirmasi validitas teori dua faktor Herzberg yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higiene. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori Herzberg lebih relevan dengan kebutuhan yang lebih tinggi seperti pemenuhan diri (pencapaian atau pertumbuhan) daripada kebutuhan dasar seperti tingkat gaji. Artinya, pekerja musiman di industri perhotelan lebih termotivasi oleh faktor-faktor seperti kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka, daripada hanya oleh gaji yang mereka terima. Dengan fokus pada faktor-faktor yang terkait dengan pemenuhan diri, pengusaha hotel dapat meningkatkan motivasi dan retensi pekerja musiman.

## **2) Higiene**

Faktor pemeliharaan (higiene) adalah kebutuhan dasar manusia untuk mencapai kenyamanan fisik. Faktor higiene (pemeliharaan) diartikan juga sebagai faktor yang berada di lingkungan kerja dan berpengaruh langsung ke karyawan. seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja dan hubungan interpersonal dengan rekan kerja (Paramarta & Haruman, 2005). Menurut Pramono (2007) kebutuhan higiene bersifat terus-menerus karena akan kembali ke titik awal setelah terpenuhi. Sebagai contoh, seseorang yang lapar akan makan, kemudian merasa lapar lagi, dan seterusnya. Sejalan dengan Herzberg (1993), mengklasifikasikan faktor higiene, yang bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan, faktor ini meliputi hubungan interpersonal, keamanan dan kondisi kerja, gaji dan tunjangan, kebijakan dan administrasi perusahaan, serta kehidupan pribadi. Faktor higiene penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak cukup untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika faktor higiene terpenuhi dengan baik atau cukup, karyawan tidak menjadi puas, tetapi hanya "tidak puas". Di sisi lain, jika faktor higiene tidak terpenuhi, karyawan cenderung menunjukkan penurunan produktivitas. Hal ini karena mereka merasa tidak nyaman dan tidak aman dalam lingkungan kerja, atau merasa tidak dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Faktor higiene (pemeliharaan) tidak berfungsi sebagai alat motivasi, melainkan sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para pemimpin untuk memastikan kesehatan dan kepuasan bawahan mereka. Faktor higienitas dianggap sebagai fondasi; jika diabaikan atau dikurangi, kita tidak akan termotivasi atau merasa biasa saja atau tidak ada ketidakpuasan (Juniantara & Riana, 2015). Sejalan dengan pernyataan Perdani (2010), Faktor motivator mendorong motivasi kerja yang lebih proaktif dan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih baik. Namun faktor higiene menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan meningkatkan kinerja, tetapi hanya sampai pada titik tertentu. Memperbaiki faktor higiene ini secara terus menerus memberikan dampak signifikan pada pengurangan ketidakpuasan kerja.

### 3) Ketidakpuasan Kerja

Menurut Wexley & Yukl (2018), ketidakpuasan dapat diukur menggunakan *discrepancy theory*, yang menghitung perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan. Ketidakpuasan akan timbul jika terdapat kesenjangan antara standar pribadi mereka dengan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan. Perdani (2010), menjelaskan ketidakpuasan kerja diindikasikan dengan sikap negatif dan sikap tidak menyenangkan yang dapat berpengaruh kepada pekerjaan. Sedangkan menurut Pramono (2007), ketidakpuasan adalah bagian dari sifat dasar manusia yang muncul akibat tidak terpenuhinya kebutuhan naluriah sebagai makhluk sosial, seperti imbalan. Oleh karena itu, jika ketidakhadiran imbalan saat bekerja akan menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan. Teori kepuasan kerja tradisional percaya bahwa ketidakpuasan kerja merupakan kebalikan dari kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat ketidakpuasan kerja, semakin rendah tingkat motivasi kerja dan semakin tinggi tingkat turnover. Di sisi lain, para pendukung teori Herzberg berpendapat bahwa ketidakpuasan kerja adalah konsep yang berbeda dari kepuasan kerja. Mereka berargumen bahwa meskipun faktor motivator yang tidak meningkatkan kepuasan kerja dapat memengaruhi ketidakpuasan kerja, faktor ini tetap menjadi penentu utama turnover (Ann & Blum, 2020).

Menurut Perdani (2010), Herzberg menjelaskan bahwa faktor motivasi dan ketidakpuasan kerja selalu dikaitkan dengan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*), yang juga disebut faktor higiene. Menurut Elfitrie (2006), ketiadaan faktor higiene dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas dengan pekerjaannya atau berada dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas". Sebaliknya, pemenuhan faktor higiene tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja, tetapi hanya menempatkan pekerja dalam keadaan netral. Faktor higiene memberikan kesempatan bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah. Ketidakpuasan terhadap faktor higiene dapat memicu keluhan dan rasa tidak puas pada pekerja.

Dalam penelitian Ann & Blum (2020), status terbukti sebagai faktor higienis dengan pengaruh negatif paling kuat dan signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika status karyawan tidak sesuai dengan harapan mereka, hal tersebut dapat memicu rasa tidak puas yang signifikan. Penemuan ini sejalan dengan teori Herzberg yang menyatakan bahwa faktor higiene dapat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Temuan serupa juga diperoleh dalam penelitian Worlu (2012), menerapkan teori Herzberg pada sampel politik di Nigeria. Mereka menemukan bahwa status adalah faktor higiene paling penting yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan kerja.

#### 2.2. Hipotesis

Hipotesis sebagai jawaban sementara pada penelitian yang dilakukan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh faktor motivasi terhadap *turnover intention*

Faktor Motivasi merupakan sekumpulan faktor-faktor yang terkait dengan isi pekerjaan itu sendiri, seperti pengakuan atas pencapaian, peluang untuk

pertumbuhan, tanggung jawab, dan makna pekerjaan. Ketika faktor motivasi ditingkatkan, akan menurunkan keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain karena karyawan merasa puas. Faktor motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan semangat dan kebahagiaan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat dua faktor motivasi yang secara konsisten menunjukkan pengaruh positif dalam meningkatkan rasa puas karyawan adalah pengakuan dan pekerjaan itu sendiri. Pengakuan mengacu pada tindakan perusahaan untuk menghargai dan mengapresiasi pencapaian karyawan. Pekerjaan itu sendiri juga merupakan faktor motivator penting. Karyawan lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka menantang, menarik, dan bermakna serta pada gilirannya akan mengurangi *turnover intention* (Ann & Blum, 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:  
*H1: Motivasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention*

## **2. Pengaruh faktor higiene terhadap *turnover intention***

Ketidakhadiran faktor higiene dapat menyebabkan ketidakpuasan yang kemudian akan memunculkan *turnover intention*. Hasil penelitian Sesotya Wedadjati & Helmi (2022), faktor higiene, seperti kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, pengawasan, hubungan interpersonal, gaji, jabatan, kondisi kerja, keamanan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan "cukup" ini dapat digambarkan sebagai keadaan netral di mana karyawan tidak merasa "puas" dengan pekerjaan mereka, tetapi juga tidak merasa "tidak puas". Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

*H2: Higiene berpengaruh negatif terhadap turnover intention*

## **3. Peran ketidakpuasan kerja dalam memoderasi motivasi dan *turnover intention***

Ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan akibat dari tidak terpenuhinya faktor ekstrinsik memunculkan *turnover intention*. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dapat menimbulkan konsekuensi negatif bagi perusahaan. Sehingga perlu mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan dengan terus memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hasil Penelitian menunjukkan hubungan korelasi positif antara ketidakpuasan kerja dan *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat ketidakpuasan kerja karyawan, semakin tinggi kemungkinan mereka untuk ingin meninggalkan pekerjaan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung merasa frustrasi, tidak terpenuhi, dan tidak termotivasi. Mereka tidak produktif, tidak loyal, dan tidak berkomitmen pada organisasi (Ann & Blum, 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

*H3: Ketidakpuasan kerja memoderasi hubungan negatif motivasi terhadap turnover intention*

## **4. Peran ketidakpuasan kerja dari hubungan faktor higiene dan *turnover intention***

Menurut Elfitrie (2006), ketiadaan faktor higiene dalam pekerjaan dapat menyebabkan karyawan tidak lagi merasa puas dengan pekerjaannya. Namun, ketidakpuasan ini tidak selalu berarti mereka merasa "tidak puas" secara ekstrem. Karyawan yang tidak puas cenderung melakukan *turnover intention*. Hasil temuan

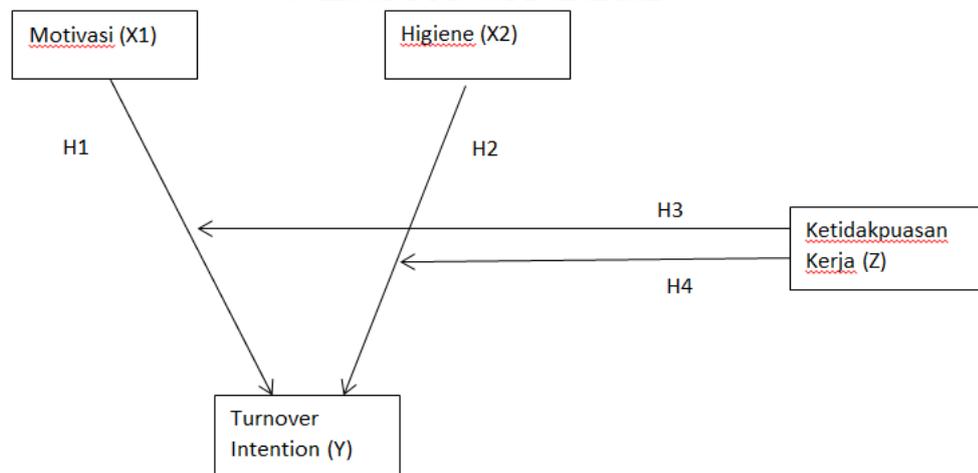
menunjukkan faktor higiene seperti kebijakan organisasi, kualitas pengawasan, lingkungan, hubungan karyawan dengan pemilik, gaji yang dibayarkan dan hubungan karyawan dengan teman sejawat harus dapat terpenuhi. Pemenuhan faktor higiene dapat mencegah ketidakpuasan kerja yang tinggi dan meningkatkan motivasi karyawan. Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi atau tidak sesuai dengan harapan karyawan, mereka dapat dengan mudah merasa tidak puas dan mencari peluang kerja di tempat lain (Chiat & Panatik, 2019). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

*H4: Ketidakpuasan kerja memoderasi hubungan negatif higiene terhadap turnover intention*

### 2.3. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan teori yang mendukungnya, maka model penelitian yang dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1 Model Penelitian**



### 2.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Penulis	Hasil Penelitian
1	<i>Motivating senior employees in the hospitality industry</i>	Saehya Ann & Shane C. Blum, 2010	Hasil analisis CFA menunjukkan kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan <i>turnover intention</i> , sedangkan ketidakpuasan kerja berkorelasi positif. Faktor motivasi yang meningkatkan kepuasan kerja adalah pengakuan dan pekerjaan itu sendiri, sementara faktor higiene yang mengurangi ketidakpuasan kerja adalah pengawasan teknis, kehidupan pribadi, status, dan keamanan kerja
2	Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation	Ratna Sesotya Wedadjat, 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dengan faktor higiene seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, gaji, jabatan, kondisi kerja, keamanan

	Theory		kerja, dan kehidupan pribadi. Karyawan juga cukup puas dengan faktor motivasi seperti keberhasilan tugas, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan kesempatan untuk maju
3.	<i>Teachers' job satisfaction at well-performing, historically disadvantaged schools (A quantitative research in the Gauteng Province, South Africa)</i>	Shabe Jonas Matla, Mgadla Ike Xaba, 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai faktor kepuasan saling melengkapi dan memoderasi ketidakpuasan kerja. Pertama, tingkat kepuasan kerja guru di sekolah berkinerja baik dan kurang beruntung ambivalen karena perbedaan persepsi individu. Kedua, terdapat ambivalen antara promosi, imbalan kontingen, dan komunikasi. Ketiga, terdapat ketidakpuasan terhadap gaji dan kondisi kerja di Afrika Selatan, di mana gaji guru tidak sesuai dengan kualifikasi dan tidak sebanding dengan profesi lain.
4.	<i>Impact of motivation and job satisfaction on turnover: A case study of food additives producer Company</i>	Asweni Krishnan, Sanil S.Hishan, 2020	Sebelum intervensi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan rendah, dan <i>turnover intention</i> tinggi. Pelatihan kepemimpinan profesional menunjukkan efek positif, dengan analisis tematik dan survei pasca pelatihan menunjukkan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja serta penurunan <i>turnover intention</i> .
5	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions</i>	Nemanja Berber, Dimitrije Gasic, Ivana Katic and Jelena Borocki, 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa FWA dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. FWA meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya menurunkan <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja memediasi hubungan antara FWA dan <i>turnover intention</i> , sehingga karyawan yang ditawarkan FWA cenderung memiliki <i>turnover intention</i> lebih rendah jika mereka puas dengan pekerjaannya.
6	<i>Herzberg's Two Factor Theory and Its Impact on Job Satisfaction: A Research on Bank</i>	Tuba Buyukbesi, Tugba Dikbas, Omer	Terdapat perbedaan signifikan dalam penilaian faktor higiene dan motivasi oleh karyawan bank sebelum dan selama pandemi. Faktor higiene meningkat dan mempengaruhi kepuasan

	<i>Employees During The Covid-19 Period</i>	Cavus, Ayse Asilturk, 2023	kerja secara negatif, sedangkan faktor motivasi menurun dan mempengaruhi kepuasan kerja secara positif.
7	<i>Factors of job satisfaction and its effects on employee performance: A Case Study of Ghazni University employees</i>	Sayed Mohammad Zarif Abdali, Hafizullah Hakimi, 2023	Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Faktor organisasi memiliki pengaruh terbesar, faktor kelompok berpengaruh sedang, dan manajemen kolaboratif berpengaruh lemah. Kompensasi dan tunjangan memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja
8	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Office Pt Cipta Nugraha Contrindo	Meindro Waskito, Ayu Rachmawati Putri, 2021	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh rendah, negatif, dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> (Y) karyawan PT Cipta Nugraha Contrindo.
9	<i>Organizational Ethnic Diversity's Influence on Hotel Employees' Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention: Gender's Moderating Role</i>	Aaron Hsiao, Emily (Jintao) Ma, dan Kathleen Lloyd Sacha Reid, 2020	Hasil menunjukkan mediasi kepuasan kerja dan komitmen efektif pada keragaman etnis dan <i>turnover intention</i> . Gender mempengaruhi hubungan yang dirasakan, kepuasan kerja, komitmen, serta hubungan kepuasan dan <i>turnover intention</i> .
10	<i>Talent Management Practices On Employee Turnover Intention</i>	Wehelmina Rumawas, 2021	Praktik manajemen talenta berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan karyawan, serta negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen talenta dan <i>turnover intention</i> .

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui dampak teori dua faktor Herzberg terhadap *turnover intention* karyawan yang dilaksanakan di PT Eddy Jaya Group. Penelitian deskriptif

bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai fenomena yang terjadi dengan lengkap dan akurat melalui data primer yang bersumber dari hasil wawancara atau kuesioner (Wahyuni, 2020). Pada penelitian ini sumber data didapatkan dari kuesioner yang di berikan kepada karyawan PT Eddy Jaya Group yang berlokasi di Jl. Soekarno Hatta No. 57-58, Tlogosari Kulon, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah.

### 3.2 Populasi

Populasi merupakan seluruh subjek penelitian yang memiliki kesamaan karakteristik yang dijadikan peneliti sebagai objek untuk dapat ditarik kesimpulan. Total populasi PT Eddy Jaya Group sebanyak 53 orang mencakup 1 owner, 1 kepala cabang, 1 admin, dan 50 sales. Penelitian ini berfokus pada populasi yang terdiri dari admin dan sales dikarenakan memiliki kesamaan karakteristik sebagai kelompok yang sering mengalami *turnover intention*.

### 3.3 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel yaitu sekelompok anggota yang juga merupakan bagian dari populasi (Perdani, 2010). Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yang menurut Wahyuni (2020), adalah salah satu teknik non-probabilitas yang memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu. Oleh karena itu, sampel yang dipilih adalah kelompok yang sering mengalami kepuasan dan ketidakpuasan kerja yakni admin dan sales, akibat kebijakan yang ditetapkan oleh owner bersama kepala cabang. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 1 admin dan 50 sales, sehingga total sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 51 karyawan

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan *fixed-alternative question*, yaitu kuesioner yang diberikan berisi pertanyaan-pertanyaan yang berpedoman pada indikator yang ada pada setiap variabel (Malhotra & Naresh, 2019). Responden dapat menjawab kuesioner dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban yang tersedia. Pertanyaan terkait variabel penelitian menggunakan skala Likert yang memiliki jenjang positif hingga negatif, yakni sangat tidak puas = 1, tidak puas = 2, cukup puas = 3, puas = 4, dan sangat puas = 5.

### 3.5 Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel

**Tabel 3 Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1	Motivasi	Motivasi kerja adalah proses kompleks yang mendorong individu untuk memilih, bertahan, dan bekerja keras dalam pekerjaan tertentu, didasari oleh kebutuhan sadar dan tidak sadar (Suttikun et al., 2018).	1. Prestasi 2. Pengakuan 3. Pekerjaan itu sendiri/kegiatan yang dilakukan oleh karyawan 4. Tanggung jawab 5. Pertumbuhan atau kemajuan (Ann & Blum, 2020)
2	Higiene	Faktor higiene memainkan peran penting dalam mencegah	1. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja,

		ketidakpuasan kerja. Faktor higiene bersifat lebih reaktif. Artinya, karyawan yang merasa puas dengan faktor higiene cenderung bekerja untuk menghindari ketidakpuasan (Perdani, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. bawahan, dan atasan</li> <li>2. Keamanan dan kondisi kerja</li> <li>3. Gaji dan tunjangan</li> <li>4. Kebijakan dan administrasi perusahaan</li> </ul> (Ann & Blum, 2020)
4	Ketidakpuasan kerja	Ketidakpuasan disebabkan karena ketiadaan faktor higiene yang dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas dengan pekerjaannya atau berada dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas" (Elfitrie, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak memiliki tim yang dapat bekerjasama dengan baik</li> <li>2. Kondisi ruangan dan fasilitas yang kurang memadai</li> <li>3. Tidak menerima gaji yang sesuai dengan tanggung jawab</li> <li>4. Kebijakan yang dibuat atasan cenderung memberatkan karyawan</li> </ul> (Ann & Blum, 2020)
5	<i>Turnover intention</i>	<i>Turnover intention</i> merupakan konsep penting dalam memahami perilaku <i>turnover</i> karyawan. <i>turnover intention</i> mengacu pada keputusan mental individu dalam menentukan apakah mereka ingin melanjutkan atau meninggalkan pekerjaan (Sandhya & Sulphey, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki pertimbangan untuk bekerja ditempat lain</li> <li>2. Berencana untuk keluar dari perusahaan</li> <li>3. Berencana untuk tidak bekerja dalam jangka waktu tertentu</li> <li>4. Mendapatkan tawaran dari perusahaan lain</li> <li>5. Muncul perasaan tidak mungkin bekerja di perusahaan ini selamanya.</li> </ul> (Setiani, 2021)

### 3.6 Alat Analisis

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). PLS-SEM adalah pendekatan alternatif dalam Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis pada varian daripada kovarian (Latan & Ghozali, 2022). Dengan PLS-SEM, kita dapat menganalisis konstruk yang terbentuk dari indikator reflektif dan formatif secara bersamaan. Tahapan analisis PLS-SEM yang dilakukan sebagai berikut:

#### 3.5.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model*, juga dikenal sebagai model pengukuran, berfungsi untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten (LV) dengan indikatornya (MV).

Dalam konteks PLS SEM, Menurut Sholihin & Ratmono (2021), ada dua jenis pengukuran bagian luar: pengukuran model reflektif dan formatif. Pada penelitian ini dilakukan beberapa pengukuran seperti; uji validitas konvergen, uji diskriminan, dan uji realibilitas.

### **3.5.2. Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural menurut Hair et al. (2021), menggambarkan hubungan antara variabel laten (LV) dalam model penelitian. Dalam evaluasi model struktural, akan dilakukan uji R-square yang menjelaskan seberapa besar variabel bebas mampu menerangkan variabel terikat. Jika nilai  $R^2 = 0,25$  (lemah);  $R^2 = 0,50$  (moderat/sedang);  $R^2 > 0,75$  (kuat)

### **3.5.3. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan SmartPLS. Menurut (Latan & Ghozali, 2022), dalam metode SEM, kita memeriksa hubungan antara variabel laten (LV) dan mengkonfirmasi teori yang diajukan. Jika nilai p-value  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Jika nilai p-value  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan tidak dapat menerima  $H_a$ .

### **3.5.4. Analisis Moderasi**

Tujuan dari analisis moderasi adalah untuk menguji apakah hubungan antara dua variabel dipengaruhi oleh variabel moderasi. Variabel moderasi ini dapat memperkuat, melemahkan, atau bahkan membalikkan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Variabel moderasi dalam penelitian Ini adalah ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat memoderasi hubungan negatif antara motivasi terhadap *turnover intention* dan memoderasi hubungan negatif higiene terhadap *turnover intention*. Keterlibatan ketidakpuasan kerja ini dapat memperkuat atau memperlemah hubungan negatif motivasi dan higiene terhadap *turnover intention*.