

RESEARCH ARTICLE

Pengaruh Persepsi Keadilan Gaji dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT Berkah Karpindo Group

Ria Aprilia^{1*}, Sulistiyani², Honorata Ratnawati Dwi Putranti³, Syahtri Wardana Priyambodo⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Semarang, Indonesia.

Email: riaaprila35867@gmail.com^{1*}, sulistiyani@untagsmg.ac.id², honorata-ratnawati@untagsmg.ac.id³, wardana.priya@untagsmg.ac.id⁴

Histori Artikel:

Dikirim 12 Januari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 10 Maret 2026; Diterima 10 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Aprilia, R., Sulistiyani, S., Putranti, H. R. D., & Priyambodo, S. W. (2026). Pengaruh Persepsi Keadilan Gaji dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT Berkah Karpindo Group. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2174-2183. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6310>.

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Berkah Karpindo Group yang bergerak di bidang jasa konstruksi berbasis proyek. Tingginya tingkat pergantian karyawan pada perusahaan berbasis proyek mengindikasikan adanya permasalahan dalam sistem kompensasi serta rendahnya rasa aman kerja yang dirasakan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin yang disebarikan kepada seluruh karyawan aktif sebanyak 104 orang dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Secara simultan, persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* sebesar 43,4 persen. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi dan rasa aman kerja berperan penting dalam menekan niat berpindah karyawan pada organisasi berbasis proyek. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan stabilitas dan retensi karyawan.

Kata Kunci: Persepsi Keadilan Gaji; *Job insecurity*; *Turnover intention*; Perusahaan Konstruksi.

Abstract

This study aims to analyze the effect of perceived pay fairness and *job insecurity* on employee *turnover intention* at PT Berkah Karpindo Group, a project-based construction services company. The high rate of employee turnover in project-based organizations indicates problems related to the compensation system and the low level of perceived job security among employees. This study adopts a quantitative approach using a survey method. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire distributed to all 104 active employees using a census sampling technique. Data analysis was conducted using multiple linear regression. The results indicate that perceived pay fairness has a negative and significant effect on *turnover intention*, while *job insecurity* has a positive and significant effect on *turnover intention*. Simultaneously, perceived pay fairness and *job insecurity* jointly exert a significant influence on *turnover intention*, accounting for 43.4 percent of its variance. These findings demonstrate that compensation fairness and job security play an important role in reducing employees' intention to leave in project-based organizations. Therefore, the results of this study are expected to serve as a basis for formulating human resource management policies aimed at improving employee stability and retention.

Keyword: Pay Fairness Perception; *Job insecurity*; *Turnover intention*; Construction Company.

1. Pendahuluan

Tingginya tingkat turnover karyawan menjadi salah satu persoalan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja berbasis proyek. Pola kerja dengan kontrak jangka pendek, target operasional yang ketat, serta ketidakpastian keberlanjutan proyek menyebabkan hubungan kerja cenderung bersifat sementara dan kurang stabil. Kondisi ini meningkatkan kerentanan psikologis karyawan, seperti rasa cemas terhadap masa depan pekerjaan dan rendahnya keterikatan emosional dengan organisasi, yang pada akhirnya mendorong kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu relatif singkat. Dalam jangka panjang, tingginya *turnover* tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berpotensi menurunkan efektivitas operasional, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mengganggu kontinuitas pelaksanaan proyek. Pertumbuhan penduduk dan meningkatnya urbanisasi mendorong perkembangan sektor perumahan dan jasa konstruksi. Perusahaan konstruksi dituntut untuk menyelesaikan proyek secara cepat dengan efisiensi biaya yang tinggi, sehingga sistem kerja berbasis proyek dengan kontrak jangka pendek dan target operasional yang ketat menjadi pilihan utama. Namun, penerapan sistem kerja tersebut sering kali mengesampingkan aspek kepastian dan stabilitas hubungan kerja. Karakteristik sektor konstruksi yang dinamis, berisiko tinggi, serta bergantung pada keberlanjutan proyek meningkatkan tekanan kerja dan ketidakpastian masa depan pekerjaan bagi karyawan (Hudaya, 2024). Situasi ini memperbesar potensi munculnya *turnover intention*, khususnya ketika karyawan memersepsikan bahwa organisasi lebih berorientasi pada pencapaian target proyek dibandingkan pemenuhan kesejahteraan dan keamanan kerja tenaga kerja. Keputusan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi atau memilih keluar sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan gaji dan tingkat *job insecurity* yang dirasakan. Karyawan menilai keadilan kompensasi dengan membandingkan gaji yang diterima dengan beban kerja, tanggung jawab, serta imbalan yang diterima rekan kerja lain. Ketika sistem kompensasi dipersepsikan tidak adil, motivasi dan komitmen kerja cenderung menurun (Shah *et al.*, 2024). Kondisi tersebut semakin diperparah ketika karyawan juga menghadapi *job insecurity*, yaitu perasaan tidak aman terhadap keberlanjutan pekerjaan dan masa depan karier, terutama dalam organisasi berbasis proyek. Penelitian Nurhasanah *et al.* (2024) menunjukkan bahwa meningkatnya *job insecurity* berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada industri properti dan konstruksi, di mana ketidakpastian kerja yang berlangsung lama menimbulkan tekanan psikologis dan mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih stabil.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara persepsi keadilan gaji, *job insecurity*, dan *turnover intention*, namun menunjukkan hasil yang beragam. Haryono *et al.* (2023) dan Hulu *et al.* (2025) menemukan bahwa persepsi keadilan gaji berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, Hudaya (2024) serta Nurhasanah *et al.* (2024) membuktikan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Temuan yang berbeda ditunjukkan oleh Siahaan *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *job insecurity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya *research gap*, khususnya terkait perbedaan konteks organisasi dan karakteristik sistem kerja yang diterapkan. Celah penelitian juga terlihat dari masih terbatasnya konteks empiris yang dikaji, mengingat sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor perbankan, jasa, dan manufaktur. Akibatnya, dinamika *turnover intention* pada perusahaan jasa konstruksi yang beroperasi dengan sistem kerja berbasis proyek belum terwakili secara memadai. Padahal, karakteristik pekerjaan proyek yang bersifat sementara dan penuh ketidakpastian berpotensi membentuk persepsi keadilan gaji dan rasa aman kerja yang berbeda dibandingkan organisasi dengan sistem kerja permanen. Kondisi ini menegaskan pentingnya penelitian yang secara khusus mengkaji faktor-faktor pembentuk *turnover intention* pada organisasi berbasis proyek. PT Berkah Karpindo Group merupakan perusahaan jasa konstruksi yang mengelola sepuluh proyek di berbagai wilayah dengan total 104 karyawan yang tersebar pada berbagai divisi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur perusahaan, diketahui bahwa pergantian tenaga kerja terjadi setiap dua hingga tiga bulan, yang mengindikasikan tingginya *turnover intention*. Tingkat turnover karyawan pada tahun 2024 berada pada kisaran 40–50 persen di hampir seluruh proyek, dengan variasi tertinggi mencapai 50 persen pada

RESEARCH ARTICLE

beberapa lokasi proyek. Kondisi tersebut berpotensi mengganggu kelancaran operasional, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan stabilitas tim kerja. Tingginya tingkat pergantian tenaga kerja ini mencerminkan adanya permasalahan dalam sistem kompensasi dan rendahnya rasa aman kerja yang dirasakan karyawan (Hulu *et al.*, 2025; Nurhasanah *et al.*, 2024). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Berkah Karpindo Group. Fokus penelitian ini menjadi penting mengingat tingginya tingkat pergantian karyawan yang terjadi secara berulang pada perusahaan berbasis proyek mencerminkan adanya permasalahan struktural dalam sistem kompensasi dan kepastian kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Persepsi Keadilan Gaji

Persepsi keadilan gaji merujuk pada penilaian subjektif karyawan mengenai kesesuaian kompensasi yang diterima dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi (Nainggolan *et al.*, 2024). Konsep ini berakar pada *Equity Theory* yang diperkenalkan oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa kepuasan dan motivasi kerja terbentuk ketika rasio input-output dirasakan seimbang. Ketika karyawan memersepsikan adanya ketidakadilan kompensasi, muncul ketidakpuasan yang berpotensi menurunkan komitmen dan meningkatkan *turnover intention* (Haryono *et al.*, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang membentuk kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan (Shah *et al.*, 2024). Berbagai temuan empiris mengindikasikan bahwa meningkatnya persepsi keadilan gaji berkorelasi dengan penurunan *turnover intention* secara signifikan. Hulu *et al.* (2025) dan Putranti *et al.* (2021) menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan mampu menekan keinginan karyawan untuk berpindah kerja karena meningkatkan rasa dihargai dan persepsi dukungan organisasi. Sebaliknya, ketidakjelasan mekanisme gaji memperkuat tekanan psikologis dan evaluasi negatif terhadap organisasi (Mangumbahang *et al.*, 2023; Rezeki & Rahman, 2024). Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa persepsi keadilan gaji bukan hanya isu administratif, tetapi merupakan faktor strategis dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, khususnya pada organisasi dengan beban kerja yang dinamis dan sistem kerja tidak permanen (Sunatar, 2024).

2.2 Job insecurity

Job insecurity didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap ancaman kehilangan pekerjaan atau ketidakpastian masa depan karier (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Kondisi ini banyak ditemukan pada organisasi modern dengan struktur kerja fleksibel dan berbasis proyek, di mana kontrak kerja bersifat sementara dan arah penugasan sering berubah (Hudaya, 2024). *Job insecurity* tidak hanya mencerminkan rasa cemas akan kehilangan pekerjaan, tetapi juga menunjukkan terjadinya pelanggaran *psychological contract* antara karyawan dan organisasi yang menimbulkan stres, penurunan motivasi, serta melemahnya keterikatan karyawan terhadap organisasi (Nurhasanah *et al.*, 2024; Rezeki & Rahman, 2024). Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Marzuqi (2021), Hudaya (2024), serta Rezeki & Rahman (2024) menemukan bahwa ketidakamanan kerja mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif yang lebih stabil. Namun, Siahaan *et al.* (2022) menunjukkan hasil berbeda, di mana pengaruh *Job insecurity* tidak signifikan ketika dukungan organisasi dirasakan kuat. Perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya celah penelitian terkait peran konteks organisasi dan karakteristik sistem kerja, khususnya pada perusahaan berbasis proyek yang memiliki tingkat ketidakpastian kerja lebih tinggi (Nurhasanah *et al.*, 2024).

RESEARCH ARTICLE

2.3 Turnover intention

Turnover intention merupakan kecenderungan psikologis individu untuk secara sadar mempertimbangkan meninggalkan organisasi secara sukarela (Mobley, 1977). Tett dan Meyer (1993) menjelaskan bahwa *turnover intention* berkembang melalui proses kognitif yang diawali evaluasi negatif terhadap pekerjaan, diikuti pencarian peluang kerja eksternal, hingga niat untuk keluar. Dalam konteks organisasi, *turnover intention* sering menjadi indikator awal melemahnya hubungan kerja dan berpotensi mengganggu stabilitas operasional (Hulu *et al.*, 2025; Rezeki & Rahman, 2024). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kombinasi faktor keadilan kompensasi, rasa aman kerja, dan dukungan organisasi. Persepsi keadilan gaji yang rendah dan *job insecurity* yang tinggi secara konsisten meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja (Hulu *et al.*, 2025; Nainggolan *et al.*, 2024; Nurhasanah *et al.*, 2024). Perspektif *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara kontribusi yang diberikan karyawan dan penghargaan yang diterima dari organisasi menciptakan dorongan psikologis untuk keluar dari hubungan kerja (Putranti *et al.*, 2021; Shah *et al.*, 2024). Oleh karena itu, *turnover intention* dipandang sebagai hasil evaluasi menyeluruh karyawan terhadap keadilan, stabilitas, dan kualitas hubungan kerja yang mereka alami (Shah *et al.*, 2024).

2.4 Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Kajian penelitian terdahulu menunjukkan pola yang relatif konsisten bahwa persepsi keadilan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan *job insecurity* cenderung berpengaruh positif (Hudaya, 2024; Hulu *et al.*, 2025; Nainggolan *et al.*, 2024; Nurhasanah *et al.*, 2024). Temuan yang berbeda pada penelitian Siahaan *et al.* (2022) menunjukkan bahwa keterkaitan tersebut bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi serta sifat pekerjaan. Mayoritas studi terdahulu lebih banyak berfokus pada sektor perbankan, jasa, serta organisasi dengan sistem kerja permanen, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi kerja berbasis proyek (Sunatar, 2024). Celah penelitian muncul karena masih terbatasnya kajian yang menguji pengaruh persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* secara simultan pada perusahaan berbasis proyek yang memiliki tingkat ketidakpastian kerja lebih tinggi. Karakteristik pekerjaan proyek, seperti durasi kontrak terbatas dan fluktuasi beban kerja, berpotensi membentuk persepsi keadilan dan rasa aman kerja secara berbeda dibandingkan organisasi permanen. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi akademik untuk memperkaya literatur melalui penyediaan bukti empiris pada konteks perusahaan jasa konstruksi yang beroperasi berbasis proyek.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan *Equity Theory* (Adams, 1965) dan temuan empiris terdahulu, persepsi keadilan gaji yang tinggi cenderung menurunkan *turnover intention* karena karyawan merasa dihargai secara proporsional atas kontribusinya (Hulu *et al.*, 2025; Nainggolan *et al.*, 2024; Shah *et al.*, 2024). Sebaliknya, *job insecurity* meningkatkan *turnover intention* melalui mekanisme stres, kecemasan, dan ketidakpastian masa depan pekerjaan (Marzuqi, 2021; Nurhasanah *et al.*, 2024; Rezeki & Rahman, 2024). Mengacu pada pembahasan teoritis yang telah dipaparkan, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut: H1: Persepsi keadilan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. H2: *Job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan kuantitatif yang diimplementasikan melalui teknik survei digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan pengujian empiris. Objektivitas pengukuran hubungan antarvariabel dan analisis statistik dicapai melalui penggunaan pendekatan kuantitatif sesuai tujuan penelitian.

RESEARCH ARTICLE

3.2 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

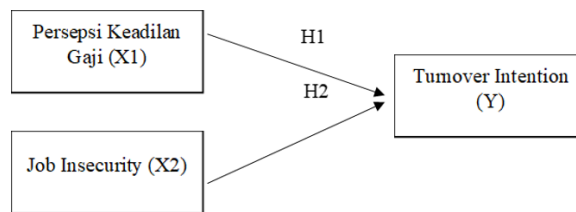
Data penelitian diperoleh dari sumber primer yang dihimpun secara langsung dari responden melalui penggunaan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Penyusunan instrumen penelitian mengacu pada indikator setiap variabel, dengan pengukuran menggunakan skala likert lima tingkat yang berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada karyawan pada sepuluh cabang proyek PT Berkah Karpindo Group agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi kerja aktual.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Berkah Karpindo Group yang terlibat aktif dalam pelaksanaan proyek, meliputi Komisaris, Direktur, Divisi Marketing, Divisi Keuangan, Divisi Keamanan, dan Divisi Teknik yang tersebar pada sepuluh cabang proyek aktif. Seluruh populasi penelitian yang berjumlah 104 karyawan dilibatkan secara keseluruhan sebagai sampel melalui penerapan teknik sampling jenuh. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan penelitian membutuhkan data yang menyeluruh agar hasil mencerminkan kondisi aktual perusahaan (Sugiyono, 2023).

3.4 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen terdiri atas persepsi keadilan gaji (X1) dan *job insecurity* (X2), sedangkan variabel dependen adalah *turnover intention* (Y). Seluruh variabel dioperasionalkan ke dalam indikator terukur dan dituangkan dalam item kuesioner skala Likert lima poin.



Gambar 1. Model Penelitian

3.5 Teknik Analisis Data

Pengolahan data penelitian diawali dengan analisis deskriptif guna memetakan karakteristik responden dan pola kecenderungan jawaban, kemudian dilanjutkan dengan analisis inferensial melalui regresi linier berganda untuk menguji pengaruh persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* terhadap *turnover intention*. Sebelum pengujian regresi, dilakukan uji asumsi statistik untuk memastikan kelayakan model analisis. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2021; Sugiyono, 2023).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Bagian ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan data kuesioner terhadap 104 karyawan PT Berkah Karpindo Group. Hasil disajikan secara deskriptif dan inferensial sesuai dengan urutan pengujian instrumen, karakteristik responden, deskripsi variabel, serta pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda. Seluruh hasil disajikan tanpa interpretasi dan didukung oleh tabel statistik.

4.1.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan kriteria r hitung > r tabel (0,279) pada taraf signifikansi 5%. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan terdapat

RESEARCH ARTICLE

seluruh item pernyataan pada variabel Persepsi Keadilan Gaji, *Job insecurity*, dan *Turnover intention* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,279), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,904 untuk Persepsi Keadilan Gaji, 0,904 untuk *Job insecurity*, dan 0,912 untuk *Turnover intention*, yang mengindikasikan bahwa seluruh instrumen reliabel.

4.1.2 Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 104 karyawan yang didominasi oleh laki-laki (57,69%). Mayoritas responden memiliki masa kerja 1–2 tahun (45,19%) dan tingkat pendidikan Sarjana (43,27%). Responden tersebar di sepuluh lokasi proyek dengan dominasi Divisi Teknik (38,46%).

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Gaji (X1) berada pada kategori rendah. Hal ini ditunjukkan oleh dominasi jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju pada sebagian besar indikator, antara lain pada pernyataan kesesuaian gaji dengan tanggung jawab dan beban kerja (80,77%), kesesuaian beban kerja dengan kompensasi (78,85%), serta kejelasan dan transparansi sistem penilaian gaji (76,92%).

4.1.4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh Persepsi Keadilan Gaji (X1) dan *Job insecurity* (X2) terhadap *Turnover intention* (Y). Hasil analisis regresi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	17.510	3.210		5.455	.000
X1	-.101	.024	-.328	-4.225	.000
X2	.556	.088	.490	6.314	.000

Berdasarkan hasil regresi, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 17,510 - 0,101X_1 + 0,556X_2$$

Koefisien regresi Persepsi Keadilan Gaji bernilai -0,101 dengan nilai signifikansi 0,000, sedangkan koefisien *Job insecurity* bernilai 0,556 dengan nilai signifikansi 0,000.

4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Pengujian asumsi normalitas dilakukan dengan metode One-Sample Kolmogorov–Smirnov, yang menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,066 dan melebihi batas signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa residual model regresi berada dalam kondisi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

2) Uji Multikolinearitas

Nilai tolerance 0,928 dan VIF 1,077 yang diperoleh pada seluruh variabel independen mencerminkan kondisi model regresi yang tidak mengalami multikolinearitas dalam model regresi.

3) Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas.

RESEARCH ARTICLE

4.1.6 Hasil Kelayakan Model

1) Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji simultan menunjukkan nilai F hitung sebesar 38,790 dengan tingkat signifikansi 0,000 (< 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan.

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,434 menunjukkan bahwa persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* mampu menjelaskan 43,4% variasi *turnover intention*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* memiliki peran penting dalam membentuk *turnover intention* karyawan PT Berkah Karpindo Group. Persepsi keadilan gaji terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang mengindikasikan bahwa semakin adil sistem kompensasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat berpindah kerja. Sebaliknya, ketika karyawan memandang gaji yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi yang diberikan, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi cenderung meningkat. Temuan penelitian ini menguatkan pandangan *Equity Theory* yang dikemukakan oleh J. Stacy Adams (1965), yang menyatakan bahwa ketidaksejajaran antara kontribusi yang diberikan individu dan imbalan yang diterima dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, menurunkan tingkat kepuasan kerja, serta meningkatkan kecenderungan *turnover intention*, terutama pada perusahaan berbasis proyek yang ditandai oleh fluktuasi beban kerja dan ketidakpastian durasi pelaksanaan proyek. Keselarasan hasil penelitian ini dengan studi sebelumnya tercermin dari temuan Haryono *et al.* (2023) dan Hulu *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa peningkatan persepsi keadilan gaji secara signifikan berkaitan dengan penurunan *turnover intention*. Sebaliknya, temuan penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, di mana meningkatnya ketidakpastian terkait keberlangsungan pekerjaan, prospek karier di masa depan, serta dinamika perubahan organisasi mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keputusan berpindah kerja. Dalam organisasi berbasis proyek seperti PT Berkah Karpindo Group, *job insecurity* menjadi isu yang sangat relevan karena hubungan kerja sangat bergantung pada keberlangsungan proyek dan durasi kontrak yang terbatas. Temuan ini mendukung hasil penelitian Hudaya (2024) dan Nurhasanah *et al.* (2024) yang menemukan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, terutama pada sektor konstruksi dan properti. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Siahaan *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *job insecurity* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa pengaruh *job insecurity* bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sistem kerja, serta tingkat dukungan perusahaan terhadap karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa persepsi keadilan gaji berperan sebagai faktor protektif yang menekan *turnover intention*, sedangkan *job insecurity* berfungsi sebagai faktor risiko yang meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini memberikan implikasi bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan berbasis proyek tidak hanya berfokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga perlu memperhatikan aspek psikologis karyawan melalui kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan konsisten, serta penciptaan rasa aman kerja melalui kejelasan kontrak dan komunikasi organisasi yang efektif guna menjaga stabilitas tenaga kerja dan menekan tingkat turnover.

5. Kesimpulan

Merujuk pada temuan hasil pengolahan data serta pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan penting yang berkaitan dengan pengaruh persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan PT Berkah Karpindo Group, yaitu:

- 1) Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa semakin tinggi persepsi keadilan gaji, semakin rendah tingkat *turnover intention*, dengan pengaruh yang bersifat signifikan.
- 2) Sebaliknya, *job insecurity* terbukti meningkatkan *turnover intention* secara positif dan signifikan pada karyawan PT Berkah Karpindo Group.
- 3) Secara simultan, persepsi keadilan gaji dan *job insecurity* memiliki daya jelaskan sebesar 43,4% terhadap variasi *turnover intention*.
- 4) Dan terakhir, uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi syarat statistik, sehingga model layak digunakan untuk penarikan kesimpulan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor kompensasi dan rasa aman kerja memiliki peran strategis dalam memengaruhi niat karyawan untuk berpindah kerja, sehingga pengelolaan kedua aspek tersebut perlu menjadi perhatian utama dalam upaya menekan tingkat turnover karyawan. Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini, maka diperlukan sejumlah rekomendasi yang diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan serta kontribusi akademis bagi pengembangan penelitian selanjutnya, yaitu:

- 1) Bagi PT Berkah Karpindo Group, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan gaji berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dan berada pada kategori rendah. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap sistem penggajian, khususnya dalam menyesuaikan besaran kompensasi dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kompleksitas pekerjaan pada masing-masing proyek. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan transparansi dalam penetapan gaji, indikator kinerja, serta mekanisme pencapaian target kerja agar perbedaan kompensasi yang diterapkan dapat dipahami dan diterima secara adil oleh karyawan.
- 2) Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus karena *job insecurity* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, perusahaan disarankan untuk menciptakan rasa aman kerja bagi karyawan, khususnya dalam sistem kerja berbasis proyek. Hal ini dapat dilakukan melalui kejelasan kontrak kerja, komunikasi yang konsisten terkait keberlanjutan proyek, serta perencanaan penugasan yang lebih terstruktur agar karyawan tidak merasakan ketidakpastian kerja yang berlebihan.
- 3) Mengingat nilai R^2 menunjukkan bahwa masih terdapat 43,4% faktor lain yang memengaruhi *turnover intention*, kajian di masa mendatang diharapkan dapat memperkaya model penelitian dengan memasukkan variabel tambahan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, maupun kepemimpinan, guna menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh.
- 4) Penelitian mendatang diharapkan mencakup objek kajian yang lebih luas pada perusahaan berbasis proyek lain atau sektor industri berbeda guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan memperkaya kajian empiris.

Hasil rekomendasi penelitian ini diharapkan berkontribusi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan sumber daya manusia di perusahaan, sekaligus menjadi referensi bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan kajian *turnover intention* secara lebih komprehensif.

RESEARCH ARTICLE

6. Referensi

- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryono, D. B., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2023). Pengaruh manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasional terhadap turnover intention PT. Bank Sulutgo Cabang Airmadidi. *Productivity*, 4(3), 312–324.
- Hudaya, A. M. K. (2024). Pengaruh job insecurity dan persepsi kompensasi finansial terhadap turnover intention pada karyawan di outlet Oti Friedchicken Kota Semarang. Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Hulu, L. M. D., Ndraha, A. B., Lase, D., & Waruwu, M. H. (2025). Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention karyawan di Museum Pusaka Nias. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(2), 2952–2959. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i2.1575>.
- Kotimah, C., Evi, & Safitri, R. D. (2023). Turnover intention pada karyawan telework: Tinjauan literatur sistematis. *Cognicia*, 11(2), 112–120. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v11i2.28932>.
- Mangumbahang, C. A. A., Tarore, R., & Palandeng, I. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT. Pelangi Sulut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 1510–1519. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.51084>.
- Marzuqi, N. A. (2021). Pengaruh job insecurity, job satisfaction dan lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1393–1405. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1393-1405>.
- Nainggolan, H., Patimah, S., & Putri, D. A. P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention berdasarkan persepsi karyawan PT. Allesia International. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 24(2), 247–262.
- Nurhasanah, Ratu, M., Utami, S., & Aprianti, K. (2024). Mengulik peran job insecurity yang mempengaruhi emotional exhaustion pada Gen Z di dunia kerja yang dimediasi oleh determinan role ambiguity. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 66–81. <https://doi.org/10.25170/jm.v20i2.4796>.
- Putranti, H. R. D., Suparmi, S., & Suprpti, S. (2021). Analisis perceived organizational support, quality culture, dan kepuasan kerja sebagai second-order factor terhadap turnover intention karyawan generasi Y di ATC (Air Traffic Control). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 10(2), 258–277. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i2.765>.
- Rezeki, H. S., & Rahman, T. (2024). Pengaruh job insecurity terhadap turnover intention pada karyawan PT. Dian Pandu Pratama Site Tanjung Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 7(1), 258–273.
- Shah, S. K. A., Ali, Z., & Tariq, M. (2024). Dampak kompensasi yang tidak adil terhadap semangat karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja: Analisis kuantitatif di sektor kesehatan Pakistan. *IX(III)*, 65–76. [doi.org/10.31703/gmsr.2024\(IX-III\).06](https://doi.org/10.31703/gmsr.2024(IX-III).06)

RESEARCH ARTICLE

Siahaan, S. R., Situngkir, D., Nitami, M., & Wahidin, M. (2022). Hubungan antara job insecurity dan stres kerja dengan turnover intention pada karyawan. *Lontara Journal of Health Science and Technology*, 3(2), 88–95. <https://doi.org/10.53861/lontarariset.v3i2.304>.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Sutopo, Ed.; 5th ed.). Alfabeta.

Sunatar, B. (2024). The effect of work-family conflict, work overload, and perceived organizational support towards work stress and its impact on turnover intentions in the private bank employees. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(2), 362–381. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i2.005.