

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI,
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP TURNOVER INTENTION
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Rita Andini
NIM C4A004183**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

ABSTRACT

High rate of turnover leads to adverse effect to an organization. Such problem is likely generating instability and uncertainty towards employment condition and human resources cost rise in forms of training invested to them, recruitment and newly built training programs. High turnover, in addition, also results in organizational ineffectiveness because it loses experienced employees as well as spends much times in training new, inexperienced employees.

This study aims to analyze the effect of salary satisfaction, work satisfaction and organizational commitment on withdrawal intention and to analyze the most affective variable on withdrawal intention. There are 115 respondents for the samples and data analysis during the research is held by using SEM and AMOS 5 program.

According to the analysis, it is concluded as the followings: work satisfaction has a positive effect on organizational commitment (CR = 6.066); salary satisfaction has a negative effect on turnover (CR = -4.308); work satisfaction has a negative effect on turnover (CR = -4.875); and organizational commitment has a negative effect on turnover (CR = -2.852).

In efforts of decreasing turnover rate, Roemani Hospital should improve its salary rate granted to the employees, provide adequate financial aid to help the economy of the employees, to enhance relationship between employees and between employees and superiors, to give opportunity to any employee to improve his or her quality through formal education, to strengthen loyalty to company by fulfilling needs and intention of the employees, and to give rise to employees' awareness that they have significant roles in supporting the company's progression.

Keyword : work satisfaction, organizational commitment, salary satisfaction and turnover

ABSTRAKSI

Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Turnover yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar serta menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap intensi keluar. Sampel yang digunakan sebanyak 115 responden. Analisis data menggunakan SEM dengan program AMOS 5.

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = 6,066. Kepuasan gaji berpengaruh negative terhadap turnover terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -4,308. Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -4,875 serta komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap turnover terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -2,852.

Dalam upayanya menurunkan turnover implikasi yang dapat dilakukan Rumah Sakit Roemani adalah Meningkatkan nilai gaji yang diberikan kepada karyawannya, Memberikan tunjangan yang dapat meringankan beban kebutuhan karyawan, Meningkatkan hubungan antara sesama karyawan maupun antara karyawan dan pimpinan, Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan formal, Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan memberikan setiap kebutuhan dan keinginan karyawan dan Meningkatkan kesadaran kepada karyawan bahwa karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perusahaan.

Kata kunci : kepuasan kerja, komitmen organisasi, Kepuasan gaji dan turnover

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Sertifikat	iii
Abstraksi	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Dan Kegunaan Masalah	9
1.3.1 Tujuan Masalah	9
1.3.2 Kegunaan Masalah	9
BAB II LANDASAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Konsep – Konsep Dasar	10
2.1.1. Intensi Keluar (<i>Turnover Intention</i>)	10
2.1.2. Kepuasan Gaji (<i>Pay Satisfaction</i>)	13
2.1.3. Kepuasan Kerja	15
2.1.4. Komitmen Organisasional	19
2.2. Pengembangan Kerangka Berpikir Manajerial.....	22
2.2.1. Hubungan Kepuasan Gaji Dan Turnover Intention	22
2.2.2. Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional.....	23
2.2.3. Hubungan Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention	27
2.2.4. Hubungan Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention	29

	2.2.5. Kepuasan gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention.....	31
	2.3. Kerangka Pikir Penelitian	33
	2.4. Hipotesis.....	34
	2.5. Dimensional Variabel	35
	2.6. Penelitian – Penelitian Terdahulu.....	39
	2.7. Definisi Operasioanl Variabel	43
BAB	III METODE PENELITIAN	
	3.1. Metode Pengumpulan Data	45
	3.2. Populasi dan Sampel.....	46
	3.3. Teknik Pengumpulan Data	48
	3.4. Teknik Analisis Data.....	49
BAB	IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
	4.1. Deskripsi Variabel	58
	4.2. Gambaran Umum Responden.....	74
	4.3. Proses dan Hasil Analisis Data	77
	4.4. Pengujian Hipotesis	89
BAB	V PENUTUP	
	5.1. Simpulan	95
	5.2. Implikasi Empiris	98
	5.3. Implikasi Manajerial.....	100
	5.4. Keterbatasan Penelitian	101
	5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	101

Daftar Pustaka

Lampiran-lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Turnover RS Roemani Muhammadiyah Semarang	7
Tabel 2.1. Daftar Literatur Intensi Keluar	12
Tabel 2.2. Daftar Literatur Kepuasan Gaji	15
Tabel 2.3. Daftar Literatur Kepuasan Kerja	18
Tabel 2.4. Daftar Literatur Komitmen Organisasional	21
Tabel 2.5. Definisi Operational Variabel dan Indikator Penelitian	43
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Umur	74
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Pendidikan	75
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja	77
Tabel 4.5 <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel-Variabel Endogen – Eksogen	79
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Endogen - Variabel Eksogen	79
Tabel 4.7 Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel -Variabel Eksogen	81
Tabel 4.8 <i>Goodness of Fit Indices</i> pada Variabel-Variabel Eksogen	81
Tabel 4.9 <i>Goodness of Fit Indices</i> untuk <i>Full Model</i>	84
Tabel 4.10 Standardized Regression Weights	84
Tabel 4.11 Univariate Outliers	87
Tabel 4.12 Normalitas Data	88
Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis	89
Tabel 4.14 Estimasi Pengaruh Langsung	92
Tabel 4.15 Estimasi Pengaruh Tidak Langsung	93
Tabel 4.16 Estimasi Pengaruh Total	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Perputaran Karyawan	29
Gambar 2.2	Hubungan Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intensi keluar	32
Gambar 2.3	Kerangka Pikir Penelitian	34
Gambar 2.4	Model Variabel Kepuasan Gaji	35
Gambar 2.5	Model Variabel Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)	37
Gambar 2.6	Model Variabel Komitmen Organisasional	38
Gambar 2.7	Model variabel Intensi Keluar	39
Gambar 3.1	Diagram Alur Penelitian Model	52
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	66
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel – Variabel Endogen	78
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel - Variabel Eksogen	80
Gambar 4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Seluruh Variabel Penelitian	82
Gambar 4.5	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah sakit adalah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan khususnya terkait dengan upaya kesehatan yang rujukan yang mendukung upaya kesehatan puskesmas. Pertumbuhan rumah sakit dalam 20 tahun belakangan ini meningkat pesat. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Rumah sakit tidak hanya bersaing dengan Rumah sakit lainnya tetapi juga harus bersaing dengan praktek bidan, praktek dokter dan pelayanan kesehatan lainnya. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dewasa ini sangat mempengaruhi persaingan tersebut, baik perubahan demografi, sosial ekonomi, IPTEK, kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya. Rumah sakit juga perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi.

Begitu juga untuk menghadapi persaingan sekarang ini rumah sakit harus memiliki Sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung

oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah Intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Turnover yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. (Toly, 2001) Dengan tingginya tingkat turnover pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Suwandi dan Indriantoro,1999).

Turnover Intention yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora,1996).

Tingginya tingkat turnover tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (*staff*) suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Menurut Mobley (1977) pada Judge (1993), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001; Tett and Meyer, 1995; Johnson et. al, 1987). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan organisasi.

Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Penelitian yang dilakukan Meyer *et al.* (1993) mendukung bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen organisasional memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan *outcome* (misalnya: intensi keluar). Variabel *outcome* yang diuji pada penelitian ini berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar dari organisasi dan sampel yang digunakan adalah perawat. Meyer juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan keinginan individu untuk keluar jabatan dan aktifitas dalam organisasi. Pekerja-pekerja dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka merasakan bahwa mereka sebaiknya bekerja demikian.(Johnson et al., 1987; Tett

and Meyer, 1995; Lum et al., 1998).

Menurut hasil penelitian Shore dan Martin (1989) dan Muller dan Price (1990), yang dikutip dari Lum et al. (1998), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan *turnover*, walaupun demikian komitmen organisasional lebih mempunyai hubungan yang kuat terhadap intensi keluar, berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mendahului komitmen organisasional.

Komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen (*commitment propensity*) sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover*. (Lee et al., 1992) sehingga kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi (Lance and Vandenberg, 1992).

Tingkat Turnover karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Turnover karyawan dapat menelan biaya yang tinggi oleh karena itu organisasi-organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki. Jumlah *turnover* tertentu adalah diperlukan karena para karyawan mengembangkan keahlian-keahlian baru dan dipromosikan ke tingkat tanggung jawab yang lebih besar.

Berangkat dari latar belakang tersebut serta menindak lanjuti saran dari Yuosef (2000, p. 520) yang mengatakan bahwa penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru adalah sangatlah menarik untuk dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian-penelitian terdahulu dengan mengambil sampel pada karyawan medis dan non medis Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Dijadikannya Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan bahwa mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang signifikan. Pertimbangan lain adalah berdasarkan wawancara pendahuluan dari bagian sumber daya manusia, diperoleh informasi bahwa keinginan berpindah sering terjadi pada rumah sakit ini, seperti pergantian kepemimpinan, perubahan status karyawan yang bersifat tetap menjadi kemitraan, rotasi penempatan karyawan dan yang bersifat ekstern seperti intensitas persaingan dengan rumah sakit lainnya serta peraturan pemerintah. hal tersebut menjadikan penelitian ini cukup relevan Alasan lainnya sebagai dasar penelitian ini dilakukan adalah data di rumah sakit yang menunjukkan tingkat turnover intention karyawan yang relatif tinggi seperti terlihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan
Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang
Tahun 2000 s/d 2004

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jml Rata2
2000													
Masuk	4	6	1	1	3	5	15	10	4	0	0	1	50
%	0,84	1,26	0,21	0,21	0,63	1,05	3,16	2,10	0,84	0	0	0,21	10,55
Keluar	2	4	0	0	1	2	10	4	2	1	1	2	29
%	0,42	0,84	0	0	0,21	0,42	2,10	0,84	0,42	0,21	0,21	0,42	6,11
Jml Tenaga													474
2001													
Masuk	5	4	1	1	7	29	1	10	3	3	0	0	64
%	0,99	0,79	0,20	0,20	1,38	5,73	0,20	1,98	0,59	0,59	0	0	12,65
Keluar	3	5	0	0	2	4	6	2	1	6	2	1	32
%	0,59	0,99	0	0	0,39	0,79	11,86	0,39	0,20	1,19	0,39	0,20	6,32
Jml Tenaga													506
2002													
Masuk	2	0	1	5	1	0	0	17	0	12	2	3	43
%	0,43	0	0,22	1,08	0,22	0	0	3,67	0	2,59	0,43	0,65	9,29
Keluar	8	3	2	0	1	1	3	2	1	13	0	1	35
%	1,73	0,65	0,43	0	0,22	0,22	0,65	0,43	0,22	2,80	0	0,22	7,60
Jml Tenaga													463
2003													
Masuk	0	0	2	13	0	1	41	0	4	3	0	0	64
%	0	0	0,41	2,66	0	0,20	8,38	0	3,27	0,61	0	0	13,08
Keluar	3	4	2	1	1	1	3	1	5	7	0	0	28
%	0,61	0,81	0,41	0,20	0,20	0,20	0,61	0,20	1,02	1,43	0	0	5,73
Jml Tenaga													489
2004													
Masuk	5	3	4	8	2	0	0	16	1	13	4	2	58
%	0,98	0,59	0,79	1,57	0,39	0	0	3,15	0,20	2,56	0,79	0,39	11,42
Keluar	7	4	1	1	1	2	5	3	2	10	1	2	39
%	1,38	0,79	0,20	0,20	0,20	0,39	0,98	0,59	0,39	1,98	0,20	0,39	7,68
Jml Tenaga													508

Sumber : Divisi Central Medik, Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah, Semarang, 2005

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa tingkat turnover karyawan yang cukup tinggi selama lima tahun dari tahun 2000 hingga tahun 2005. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar. Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga faktor kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memegang peranan penting yang cukup signifikan, sehingga alasan tersebut maka penelitian ini dilakukan

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara komitmen, kepuasan kerja dan intensi keluar mendukung bahwa komitmen lebih memiliki pengaruh penting terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi, sehingga kepuasan kerja dipandang sebagai *antecedent* komitmen organisasional (William & Hazer, 1986). Model lain yang dikemukakan Bateman & Strasser (1984) pada Crammer (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja bukan penyebab komitmen organisasional, tetapi merupakan akibat, dengan kata lain komitmen merupakan *antecedent* dari kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap intensi keluar sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap turnover intention?
2. Bagaimanakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional ?

3. Bagaimanakah Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention ?
4. Bagaimanakah Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar.
2. Untuk menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap intensi keluar.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar.
2. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian intensi keluar karyawan di Indonesia.
3. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah intensi keluar karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-konsep Dasar

2.1.1 Intensi Keluar (*Turnover Intention*)

Model *turnover* yang dikembangkan March dan Simon (1958), Mobley (1977), Price (1977) pada Lum et al., (1998) ketiganya memprediksi hal yang sama terhadap keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Variabel keinginan berpindah berhubungan secara signifikan dengan dan dapat digunakan untuk meramalkan tingkat perputaran yang sesungguhnya seperti ditunjukkan studi-studi sebelumnya yang menggunakan variabel keinginan berpindah dan tingkat *turnover* sekaligus, dengan demikian, organisasi dapat mengevaluasi hasil studi sehubungan dengan tingkat perputaran sesungguhnya yang dihadapi.

menyatakan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

Penyebab turnover antara lain pekerja memiliki kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah atas pekerjaannya yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain.

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover Intentions* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* (sukarela).

Untuk mengukur adanya *turnover* dalam organisasi menurut Simamora (1996) digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perputaran (turnover)} = \frac{\text{Jumlah yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode :

Jumlah karyawan awal periode + Jumlah karyawan akhir periode

Jumlah karyawan keseluruhan pada periode

Berikut ini adalah tabel 2.1 yang berisikan tentang rangkuman literatur yang mendukung, kerangka pikir, hasil riset dan definisi *turnover intention*.

Tabel 2.1
Daftar literatur Intensi Keluar

Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
Intensi Keluar	Abelson (1987)	Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.
	Lekatompessy (2003)	Turnover lebih mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. Keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum ditunjukkan tindakan pasti meninggalkan organisasi.
	Lum et al., (1998)	keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

	Mathis & Jackson (2001)	<i>Turnover Intention</i> adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.
	Simamora (1996)	<i>Turnover Intentions</i> merupakan perpindahan (<i>movement</i>) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (<i>avoidable voluntary turnover</i>) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (<i>unavoidable voluntary turnover</i>)
	Suwandi dan Indriantoro (1999)	Turnover intentions diartikan (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

2.1.2 Kepuasan Gaji (*Pay Satisfaction*)

Keinginan untuk keluar dapat mengarah langsung pada *turnover* nyata, orang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung, menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai.

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya (Lum et al., 1998). Handoko, (1998) menyatakan bahwa perusahaan harus memperhatikan prinsip *keadilan* dalam penetapan kebijaksanaan pembayaran upah dan gaji.

Kepuasan atas gaji yang diterima didasarkan pada teori *equity* yang berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Individu akan menilai rasio *input* terhadap *outcome* bagi tugas yang ada dan membandingkan dengan referent.

Gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan dan peraturan. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu *outcome* atau *reward* yang penting.

Karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan penentuan gaji juga tidak hanya memperhatikan prinsip *Internally Equitable* (keadilan di dalam perusahaan) yang dibuat berdasarkan azas keadilan tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar (*Externally Equitable*).

Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi Lum et al., (1998); Tett & Meyer (1993). Hellriegel & White, 1973; Koch & Steers, 1978; Kraut, 1975; Mobley et. al., 1978) pada Suwandi dan Indriantoro (1999)

Berikut ini adalah Tabel 2.2 yang berisikan tentang rangkuman literatur yang mendukung, kerangka pikir dan definisi kepuasan gaji.

Tabel 2.2
Daftar literatur Kepuasan Gaji

Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
Kepuasan Gaji	Lum et al., (1999)	Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi
	(Hellriegel & White, 1973; Koch & Steers, 1978; Kraut, 1975; Mobley et. al., 1978)	Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi
	Heneman dan Schwab (1988) pada Judge (1993)	kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (<i>pay level</i>), struktur/pengelolaan gaji (<i>pay structure and administration</i>), peningkatan gaji (<i>pay raise</i>) dan tunjangan (<i>benefit</i>).

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Handoko (1998), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan

memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Adapun Robbins (2001), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain). Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkrit yang lengkap tentang pekerjaan, dan masing-masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001). Adapun menurutnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang.
2. Kondisi kerja yang mendukung.
3. Rekan sekerja yang mendukung.
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Kepuasan Kerja dipengaruhi karena adanya beberapa faktor antara lain yaitu:

1. Individu

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.

2. Pekerjaan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

3. Organisasional

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kepemimpinan.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam

pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Berikut ini adalah Tabel 2.3 yang berisikan tentang rangkuman literatur yang mendukung, kerangka pikir dan definisi kepuasan kerja.

Tabel 2.3
Daftar Literatur Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
Kepuasan Kerja <i>(Job Satisfaction)</i>	Handoko (1998),	kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.
	Mathis & Jackson (2001)	Masuk-keluar (<i>turnover</i>) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.
	Mobley (1977) pada Lum et al., (1998)	Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan
	Robbins (2001),	kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

2.1.4 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut William dan Hazer (1986) dikutip dari Lum et al., (1998) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. (Wayne, 1997)

Meyer dan Allen, (1991) pada Hackett et al., (1994) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

1. Affective Organizational Commitment (AOC)

Affective Organizational commitment adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

2. Continuance Organizational Commitment (COC)

Continuance Organizational Commitment adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi

3. Normative Organizational Commitment (NOC)

Normative Organizational Commitment adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasional merupakan hubungan kekuatan relatif yang luas antara individu dengan organisasi, yang karakteristiknya (Mowday *et al.*,1987) pada meliputi;

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan nilai-nilai organisasi,
2. Kesiediaan untuk berusaha yang sebesar - besarnya untuk organisasi, dan
3. Adanya keinginan yang pasti untuk mengetahui keikutsertaan dalam organisasi.

Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk-keluar (Mathis & Jackson, 2001)

Berikut ini adalah Tabel 2.4 yang berisikan tentang rangkuman literatur yang mendukung, kerangka pikir dan definisi komitmen organisasional.

Tabel 2.4
Daftar Literatur Komitmen Organisasional

Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
Komitmen Organisasional	Mobley (1979) pada Lum et al.,(1998)	Komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: (a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi
	Mathis & Jackson (2001)	Tingkat Kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam di dalam organisasi tersebut.
	Wayne(1997)	Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam dari diri seorang individu dalam organisasi tertentu.
	William dan Hazer (1986);Mowday(1987)	Komitmen organisasional didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

2.2 Pengembangan Kerangka Berfikir Manajerial

2.2.1 Hubungan Kepuasan Gaji dan Turnover Intention

Handoko (1998), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.

Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif (Motowildo, 1983 pada Lum et al., 1998; Yuyetta, 2002).

Model kepuasan gaji merupakan kelanjutan konsep *equity theory*. Teori *equity* menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan *outcome* yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja memformulasikan rasio *outcome-nya* (termasuk gaji) dengan input. Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio *outcome (input)* dan beberapa sumber yang menjadi acuan. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, akan menimbulkan adanya perasaan diperlakukan tidak adil (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan akan gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama individu tersebut memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Lum et al. menawarkan suatu pendekatan yang sama menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan oleh seseorang yang beberapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang memenuhi pada umumnya meminta keinginan keluar dari suatu orang dimana ia bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap keinginan untuk berpindah yang dilakukan oleh Lum. L. Kervin, J. Clark, K. Reid. F dan Sirola. W (1998) dengan judul “ Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction Pay Satisfaction or Organisasional Commitment”. Yang dilakukan pada Rumah Sakit di Florida dengan jumlah Responden 466 Karyawan yang terdiri dari 222 perawat dari general care Areas (penyakit umum) dan 244 dari unit penyakit dalam. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah berbentuk kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar dengan Koefisien pengaruh sebesar $-0,467$.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Kepuasan Gaji berpengaruh negatif terhadap Intensi keluar.

2.2.2 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

Menurut Vanderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan

bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta *bonus equity* yang signifikan kuat.

Pada model lain yang dikemukakan oleh Bateman & Straser (1984) pada Lum et al., (1998) menyatakan bahwa secara menyeluruh kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku.

Dalam dunia kerja, Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Porter dalam Zainuddin (2002) mendefinisikan Komitmen Organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan 3 hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Stear (1995) mendefinisikan Komitemen Organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya. Stear (1995) berpendapat bahwa Komitmen Organisasional merupakan kondisi dimana

pegawai menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam Komitmen Organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, jadi Komitmen Organisasional menginsyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen Organisasional dapat dibedakan menjadi 2 bagian (Zainuddin, 2002) yaitu :

Pertama, jenis Komitmen menurut Allen dan Meyer. Allen dan Meyer dalam Dunham et al. (1994) membedakan Komitmen Organisasional atas 3 komponen yaitu : **afektif** (komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi); **normatif** (merupakan perasaan-perasaan pegawai di dalam suatu organisasi), dan **continuance** (komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi).

Kedua, jenis Komitmen Organisasional dari Mowday, Porter dan Steers ini lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen Organisasional ini memiliki 2 konsep yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. sikap mencakup : (a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komponen Komitmen

Organisasional. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi; (b) keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya; (c) kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. sedangkan yang termasuk **kehendak** untuk bertindak laku adalah : (a) kesediaan untuk menampilkan usaha. hal ini merupakan kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. pegawai dengan komitmen yang tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

jadi seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afektif positif terhadap organisasi, selain itu tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Hal ini telah dibuktikan oleh Elangovan (2001) dalam penelitiannya yang menemukan hubungan yang kuat antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional mempunyai hubungan positif.

Sebelumnya Bartol (1979); Reicher (1985); Johnson et al. (1990) dalam Brown dan Peterson (1993, p.73) juga memberikan simpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawannya maka semakin tinggi

pula komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention.

Selain itu juga Hullin et.al (1985) mengakui bahwa alternatif pekerjaan dan kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar pekerja pada berbagai populasi. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Price dan Muller, 1981 ; pada William dan Hazer, 1986) menyimpulkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar.

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (turnover) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Hanif Amali Rivai, 2001).

Pada level individual, kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara kepuasan dan *turnover* (Mobley, 1979) pada Judge et al.(1993).

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001).

Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang.

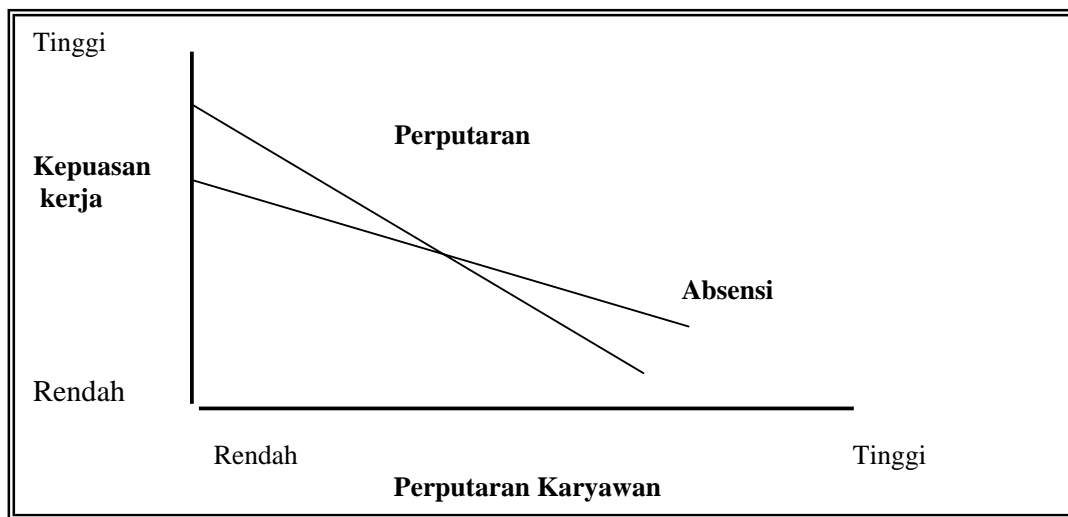
Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu, hal ini dibuktikan pada penelitian Lum et al., (1998); Johson (1987); Yuyetta (2002) dan Tett & Meyer (1993)

Handoko (1998); Lum et al., (1998), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan, kepuasan kerja yang rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka yang kepuasan kerjanya

rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Gambar 2.1 menunjukkan hubungan kepuasan kerja dengan perputaran karyawan (*turnover intention*)

GAMBAR 2.1
HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN PERPUTARAN KARYAWAN



Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan yang potensial terhadap turnover.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

2.2.4 Hubungan Komitmen Organisasional dan *Turnover intention*.

Menurut Mobley (1979) pada Lum et al., (1998) komitmen organisasional diartikan yaitu adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen

organisasional rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dan pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar organisasi.

Beberapa penelitian seperti Lum et al., (1998); Lee et al.,(1992); Lee & Mowday (1987) menyimpulkan bahwa Individu yang memenuhi komitmen organisasional akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan intensi keluar yang semakin rendah.

Keinginan untuk berpindah adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al. 2001). Lebih lanjut menurut Mobley Horner, dan Holiingsworth, 1978 dalam Grant et al., 2001), semakin tinggi Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasional diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya.

Johson et al. (1990) dalam Grant et al. (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan negatif antara Komitmen Organsasional dan keinginan untuk berpindah. hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan antara lain oleh Babakus et al. (1999); Netemeyer et al. (1990); dan sager (1994) dalam grant et al. (2001)

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

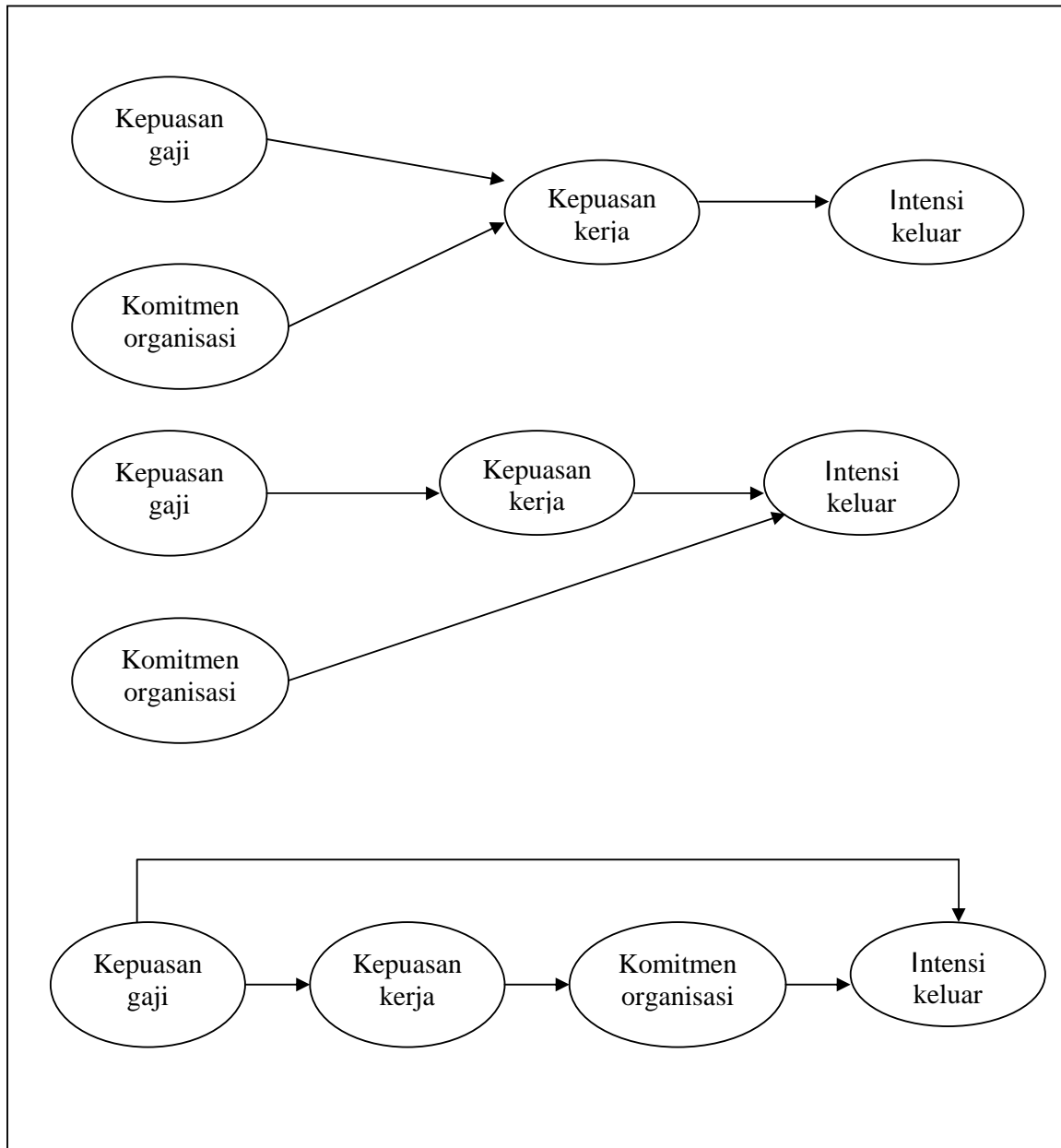
H₄ : Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap Turnover intention.

2.2.5 Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover intention.

Menurut Vanderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta *bonus equity* yang signifikan kuat.

Pada model lain yang dikemukakan oleh Bateman & Straser (1984) pada Lum et al., (1998) menyatakan bahwa secara menyeluruh kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat. semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku. Berikut gambar 2.2 yang menerangkan beberapa alternatif model penelitian tentang kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi keluar.

Gambar 2.2
Hubungan Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intensi keluar



Sumber : Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior. Vol. 19, 305-320

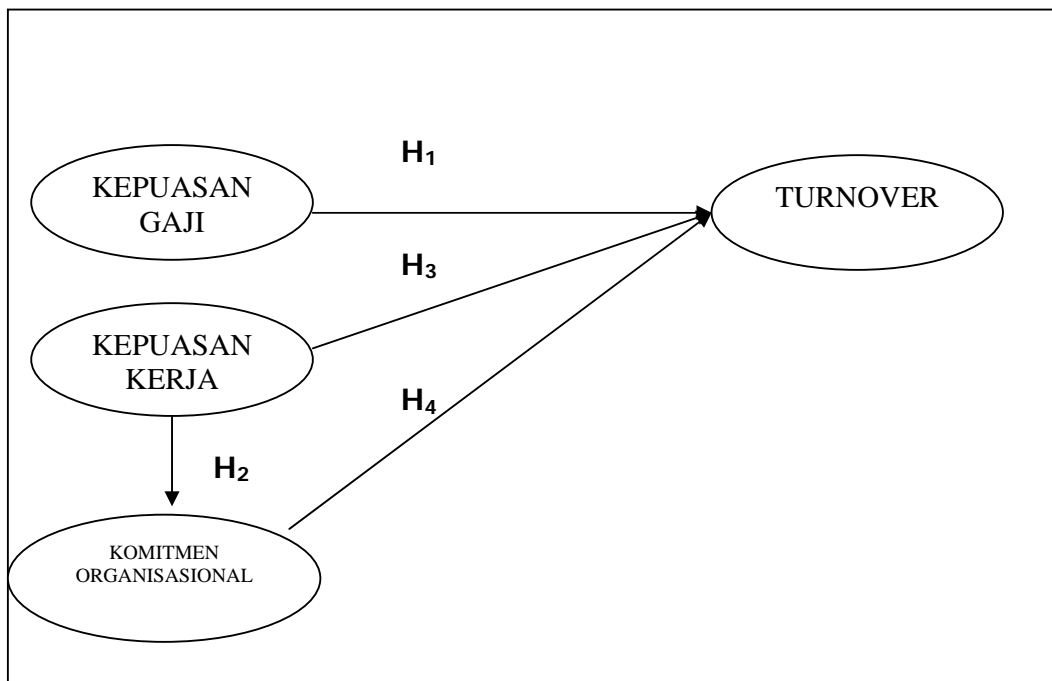
Dalam prakteknya, turnover menunjukkan permasalahan yang utama, khususnya dalam hal biaya perekrutan, kontinuitas organisasi dan kinerja organisasi. Penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*, dan meneliti bahwa kepuasan kerja dan komitmen organizational merupakan determinan dari *turnover intention* (Abelson,1987; Lum et al., 1998; Lee & Mowday,1992).

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Turnover Intention mempengaruhi keefektifitasan organisasi, turnover yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumberdaya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidak stabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat turnover yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan gaji dan kepuasan kerja yang rendah serta komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya.

Komitmen organisasional sangat mempengaruhi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dengan mengungkapkan perhatiannya terhadap perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap intensi keluar. Gambar 2.2 menunjukkan kerangka pemikiran teoritis penelitian ini.

GAMBAR 2.3
KERANGKA PIKIR PENELITIAN



Sumber : Lum et al., 1998; Lance & Vanderberg, 1992; Lee et al., 1992 Judge & Welbourne., 1994

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada pengembangan model kerangka pikir diatas, Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah :

H₁ : Kepuasan Gaji berpengaruh negatif terhadap Turnover intention.

H₂ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

H₄ : Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

2.4 Dimensionalitas Variabel

2.4.1 Kepuasan Gaji

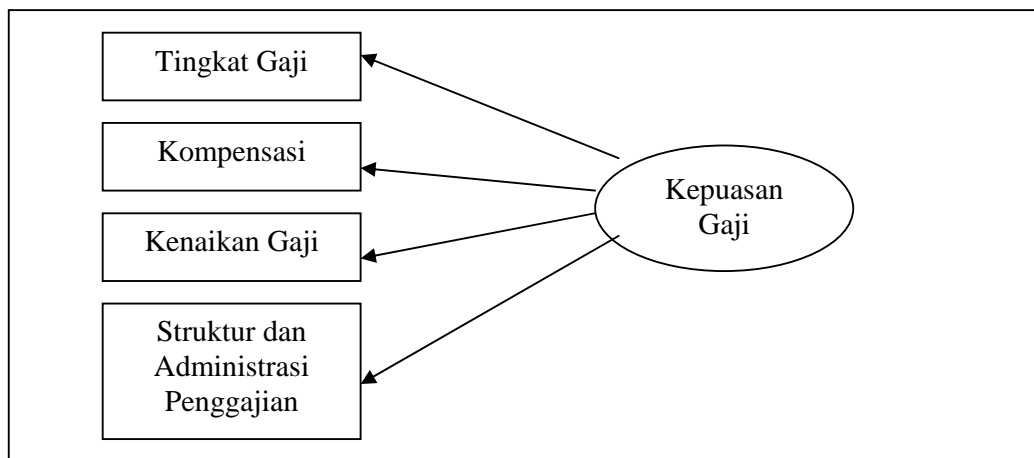
Konstruk Kepuasan gaji dalam penelitian dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan gaji diukur dengan empat dimensi PSQ (*pay satisfaction questionnaire*), yang berjumlah 18 item, dengan indikator sebagai berikut :

1. Tingkat Gaji (*pay level*)
2. Kompensasi (*benefits*)
3. Kenaikan Gaji (*pay raise*)
4. Struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*)

Gambar 2.4

Model Variabel Kepuasan Gaji



Sumber : Lum et al., 1998; Judge & Welbourne., 1994

2.4.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

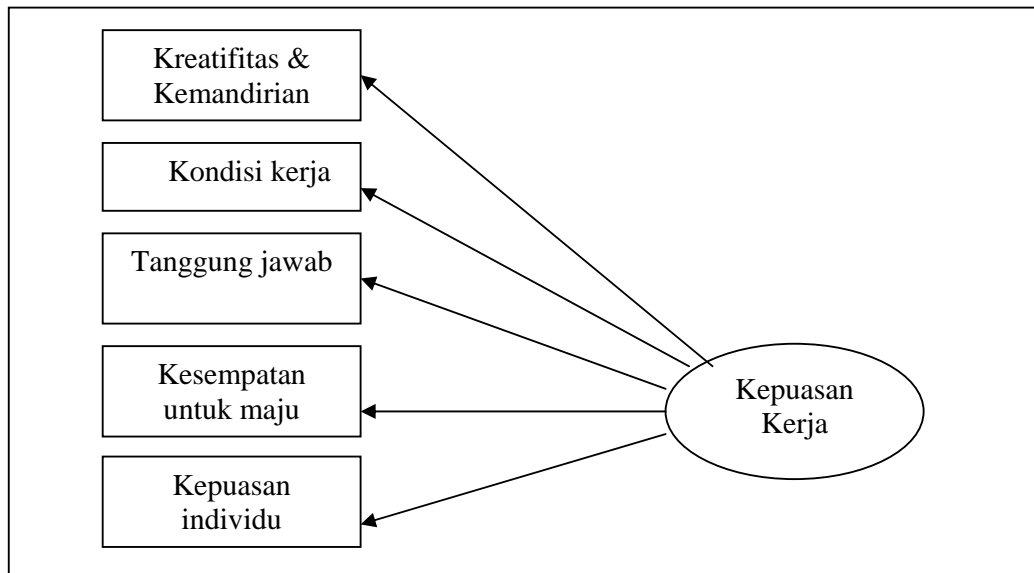
Dalam penelitian ini kepuasan kerja diartikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu. Dari definisi tersebut terdapat tiga aspek kepuasan, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan fungsi dan nilai-nilai apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak untuk diraih,
2. Masing-masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja,
3. Persepsi seseorang tentang keadaan sekarang berhubungan dengan nilai-nilai (*values*) yang berarti bagi individu

Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kreatifitas & Kemandirian
2. Kondisi kerja
3. Tanggung jawab
4. Kesempatan untuk maju.
5. Kepuasan individu

Gambar 2.5
Model Variabel Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

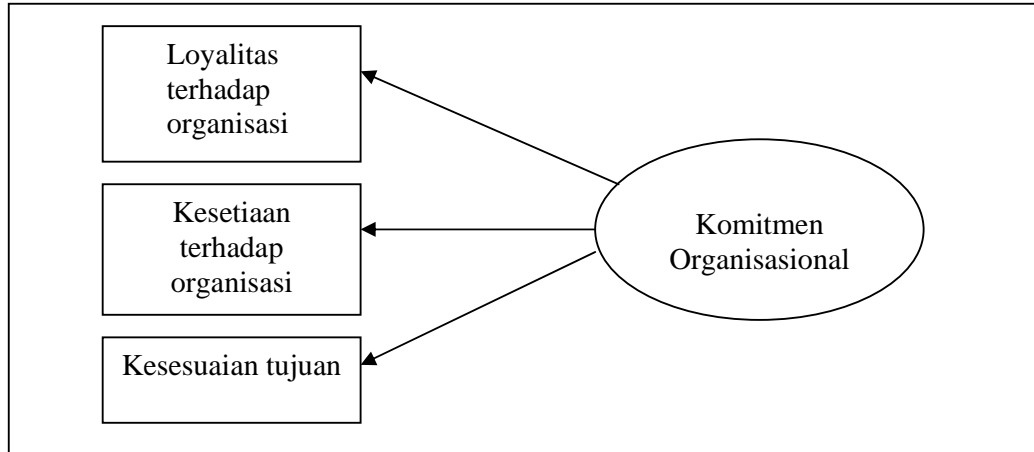


2.4.3 Komitmen Organisasional

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya (Mobley,1977) pada Lum et al., 1998. Variabel komitmen organisasional diukur dengan indikator antara lain adalah

1. Loyalitas seseorang terhadap organisasi.
2. Kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi).
3. Kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Gambar 2.6
Model Variabel Komitmen Organisasional



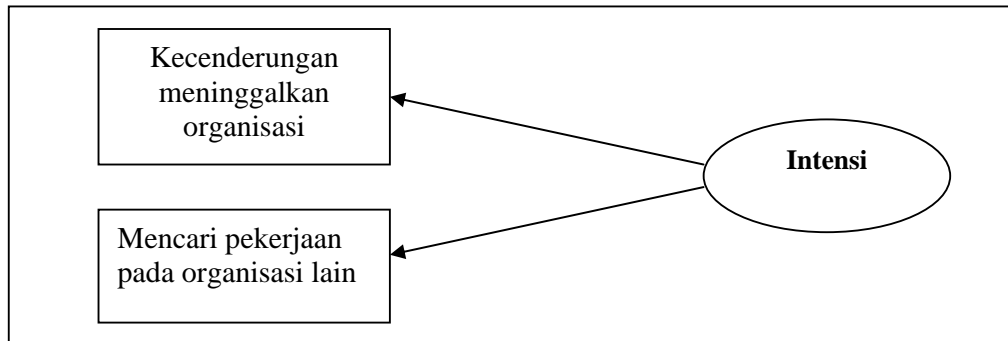
2.4.4 Intensi Keluar

Dalam penelitian ini intensi keluar diartikan sebagai keinginan atau kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain (Mobley, 1977; Abelson, 1987; Yuyetta, 2002). *Turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*). Variabel intensi keluar diukur dengan tiga item yang mennggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain. Item pengukuran tersebut terdiri atas:

1. Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang.
2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan meninggalkan organisasi.

Gambar 2.7

Model variabel Intensi Keluar



Sumber : Lum et al., 1998; Lee et al., 1987 & 1992

2.5 Penelitian – penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Lilie Lum, John Kervin, Kathleen, Frank Reid dan Wendy Sirola dari *Journal Of Organizational Behavior*, vol 19, 305 – 320, 1998, dengan judul “ *Explaining Nursing Turnover Intent, Job Satisfaction or Orgzational Commitment ?* “. Pada penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengetahuan saat ini mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi *Turnover Intentions* (niat berpindah) para perawat khususnya tentang peranan kebijakan pembayaran gaji, pembayaran gaji dan juga permasalahan penawaran dan permintaan yang dipengaruhi oleh bursa tenaga kerja serta persepsi atau pandangan pegawai, sebelumnya telah diidentifikasi sebagai faktor determinan dari *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan perilaku *Turnover Intentions* (niat berpindah).

Sementara itu, penghasilan dianggap sebagai aspek yang sangat penting dalam *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), sedangkan hubungan

antara sikap terhadap *Pay Satisfaction* (kepuasan gaji) dan *Turnover Intention* (niat berpindah) belum jelas. Namun demikian, dengan menarik kesimpulan penelitian mempunyai *Pay Satisfaction* (kepuasan penghasilan) yang diterima, *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dan *Organizational Commitment* (komitmen terhadap organisasi), penelitian ini telah memberikan penjelasan mengenai pengaruh gabungandari variabel – variabel tersebut terhadap *Turnover Intention* (niat berpindah).

Hasil penelitian ini menunjukkan sebuah model ikatan yang lebih kompleks dari apa yang diasumsikanoleh para peneliti terdahulu dan oleh para pengagas dari kebijakan mengenai pembayaran gaji perawat RS Toronto Kanada.

Yaitu terdapat 2 (dua) penemuan yang dapat diinformasikan yaitu :

1. Hasil penelitian ini memberikan tambahan bukti bahwa *Job Satisfaction*, tampak tidak mempengaruhi *Turnover Intentions* secara langsung, diasumsikan bahwa *Job Satisfaction* mempengaruhi *Organizational Commitment* yang pada gilirannya dapat *Turnover Intention* (niat berpindah).
2. Temuan kedua yang sangat penting dari penelitian ini adalah bahwa *Pay Satisfaction* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan niat para perawat untuk berpindah (*Turnover Intentions*).

Penelitian yang dilakukan oleh Thomas M. Begley dan Joseph M. Czajka dari *Journal of Applied Psychology*, vol 78, No.4, 552 – 556, 1993, dengan judul “*Panel Analysis Of Moderating Effects Of Commitment On Job Satisfaction, Intent To Quit, and Health Following Organizational change*”. Pada penelitian ini menguji bahwa *organizational Commitment* (komitmen organisasi) atas pekerja yang menghadapi konsolidasi (mengikuti perubahan organisasi) unit kerja dari kemungkinan pengurangan staf. Untuk studi ini mengukur komitmen pekerjaan sebelum terjadinya konsolidasi & sebagai tambahan penelitian ini juga mengevaluasi *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Intent to Quit* (keinginan untuk keluar) dan status kesehatan pada periode jangka waktu tertentu. Hasil dari penelitian ini bahwa *Organizational Commitment* secara signifikan berpengaruh terhadap kombinasi mengenai kenyamanan bekerja yaitu : *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Intent to Quit* (keinginan untuk keluar) dan rasa kemarahan dalam pekerjaan. Penelitian tersebut mengambil kasus pada staf Rumah Sakit Umum dan Rumah sakit jiwa di Midwestern.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suwandi dan Kawan – kawan dari Universitas Gajahmada dengan judul “ *Pengujian Model Turnover Pasework dan Strawser : studi empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik* ”. (*Journal Riset Akuntansi Publik*, Vol.2 No.2, Juli 1999, hal. 173 – 195). Penelitian ini dilakukan untuk menguji konsistensi model pasework dan Strawser, 1996) dengan menggunakan sampel staf akuntan di KAP Indonesia, berusaha mencari landasan konseptual yang lebih banyak tentang

konstruk *Job Insecurity* dan mencari landasan konseptual yang lebih banyak tentang konstruk *Job-Insecurity* dan mencari kesesuaian dengan model turnover. Dalam mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi turnover di dunia akuntan publik mengemukakan model turnover baru berdasarkan model *Job-Insecurity* yang dikembangkan oleh Ashford et. Al. (1989). Model ini menyertakan variabel *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dan *Organizational Commitment* (komitmen organisasional) sebagai variabel pendahulu (ante cedent) dari niat berpindah (*Turnover Intention*). Hasilnya menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* (Snead dan Harrel, 1991) dan *Organizational Commitment* (Harrel, 1990, Noris dan Niebuhr, 1984) berhubungan secara negatif dan signifikan dengan *Turnover Intentions* (niat berpindah) para akuntan.

Penelitian yang dilakukan oleh Charlie, G.T dan kawan kawan dari *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.1, 1997, dengan judul “*Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and The Moderating Influence of Salary Growth and Promotions*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa turnover karyawan yang tinggi disebabkan oleh adanya sistem penggajian yang kurang memadai. Kebalikannya karena efek negatif dari pertumbuhan penggajian pada turnover karyawan, dimana sistem penggajian yang memadai menyebabkan rendahnya tingkat turnover karyawan. Pada penelitian ini juga terdapat usulan penelitian yang akan datang bahwa hubungannya antara perbuatan karyawan dan dorongan akan turnover adalah membentuk kurva linear, disimpulkan bahwa tinggi dan

rendahnya perubahan menunjukkan besarnya turnover dari rata – rata perubahan.

Dengan demikian dari penelitian – penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pada umumnya *Job satisfaction*, *Pay Satisfaction* dan *An Organizational Commitment* mempunyai hubungan yang erat dengan turnover intention, dimana apabila *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Pay Satisfaction* (kepuasan gaji) dan *Organizational Commitment* (komitmen organisasi) tinggi tidak akan menyebabkan *Turnoer Intention* (niat berpindah) begitu pula sebaliknya.

2.6 Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam Tabel 2.8

Tabel 2.5

Definisi Operational Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Kepuasan Gaji	Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi	Kepuasan gaji diukur dengan empat dimensi PSQ (<i>pay satisfaction questionnaire</i>), yang berjumlah 18 item, dengan indikator sebagai berikut : 1. Tingkat Gaji (<i>pay level</i>) 2. Kompensasi (<i>benefits</i>) 3. Kenaikan Gaji (<i>pay raise</i>) 4. Struktur dan Administrasi Penggajian (<i>Pay structure and administration</i>)	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju

Kepuasan Kerja	Suatu perasaan positif atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya	Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator sebagai berikut 1. Kreatifitas & Kemandirian 2. Kondisi kerja 3. Tanggung jawab 4. Kesempatan untuk maju. 5. Kepuasan individu	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju
Komitmen Organisasional	Derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi.	Komitmen organisasional diukur dengan indikator antara lain adalah 1. Loyalitas seseorang terhadap organisasi 2. Kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) 3. Kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju
Turnover Intention	Keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.	Variabel intensi keluar diukur dengan tiga item yang menyanggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain yang terdiri atas: 1. Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang. 2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis suatu model mengenai pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab II, yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

3.1 Metode Pengumpulan Data

3.1.1 Jenis Data dan Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan adalah studi analisis konfirmatori dengan mengemukakan fakta-fakta yang terjadi dilapangan yang bertujuan untuk memperoleh data sekunder yang berkaitan dengan dengan tinjauan pustaka dan data-data tentang perusahaan.

3.1.1.1 Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 1995). Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data kepada sampel yang telah ditentukan. Adapun data primer adalah data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan medis dan non medis rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pertanyaan. Yang menjadi dasar dari metode ini

adalah self report dari subjeknya. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran karena subjek dianggap paling mengetahui dirinya sendiri. Data yang digunakan mengenai kepuasan gaji karyawan, kepuasan kerja karyawan, data profile responden

3.1.1.2 Data Sekunder

data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang lainnya seperti data dokumen rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang yang diperlukan dalam penelitian ini, data tentang profil rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, Struktur organisasi rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, serta data turnover selama lima tahun.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan medis dan non medis pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah yang berlokasi di Jalan Wonodri 22 Semarang.

Karyawan medis dan non medis sebagai populasi dari sampel bertujuan untuk mengetahui besarnya tingkat kepuasan gaji, kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap turnover intention. dari perusahaan tersebut.

Pada jenis perusahaan ini diketahui bahwa tingkat kepuasan gaji, kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap turnover intention. yang relatif tinggi karena kondisi kerja yang berat dan relatif memerlukan aktifitas fisik yang tinggi. Pada penelitian ini syarat untuk menjadi responden adalah karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari 2 tahun. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 203 orang dengan rincian tenaga medis sebanyak 163 orang dan 40 orang tenaga non medis.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Adapun sampel pada penelitian ini adalah karyawan medis dan non medis berstatus tetap yang bekerja lebih dari 2 tahun. Pertimbangan pemilihan sampel ini adalah bahwa karyawan medis dan non medis berstatus tetap yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap nilai-nilai organisasi. menurut Hair et al. (1995), menetapkan rumus untuk menentukan jumlah sampel yang diambil untuk suatu penelitian dengan mengalikan jumlah indikator 20 sehingga berdasarkan rumus Hair (1995), jumlah ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebanyak 100 – 200 orang responden. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini adalah 203 orang. jadi, hal ini telah memenuhi syarat minimal sesuai yang disarankan oleh Hair et. al., (1995). Akan tetapi data responden yang diolah sebanyak 115 orang yaitu dengan rincian 92 orang tenaga

medis dan 23 orang tenaga non medis, sisanya 88 orang tidak diikuti dalam pengolahan data karena data cacat dan kurang lengkap. Adapun tingkat respon (*respon rate*) dalam penelitian ini adalah sebesar 56,65 %.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket yaitu dengan mengajukan pernyataan-pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dipilihnya kriteria penilain dalam skala Likert (1-10) dikarenakan skala 1-10, karena nilai 1 samapai 10 merupakan penilain yang sudah umum digunakan terutama di Indonesia. Adapun skala 1-5 tidak dipilih karena skala ini kurang mendetail dan kurang banyak memberikan informasi jawaban dari responden sedang skor 1-7 dikhawatirkan jawabannya terpusat pada satu angka dan berbobot masing-masing nilai tersebut kurang dipakai untuk penelitian pada penelitian medis dan non medis.

3.4 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis, peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesis penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu untuk menguji data yang kedua yaitu untuk menguji model.

1. Uji Data

- a. Uji Normalitas Univariat/Multivariat
- b. Uji *Outliers* Univariat/Multivariat
- c. Pola korelasi / kovarians

2. Uji Model

- a. Goodness of fit
- b. Uji Pengaruh (*regresion weight*)

Selanjutnya untuk menganalisa data, peneliti menggunakan program Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen, Bacon (1997). Model kasualitas AMOS menjelaskan masalah pengukuran dan struktur dan selanjutnya digunakan untuk menganalisa dan menguji hipotesis. AMOS sesuai bagi bermacam-macam analisis karena kemampuannya untuk: (1) Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari satu set persamaan linier terstruktur, (2) Mengakomodasi model yang didalamnya termasuk variabel laten, (3) Mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen (4) Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam Ferdinand (1999).

Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan multivariate adalah untuk memperluas kemampuan dalam menjelaskan penelitian dan efisiensi statistik.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori.

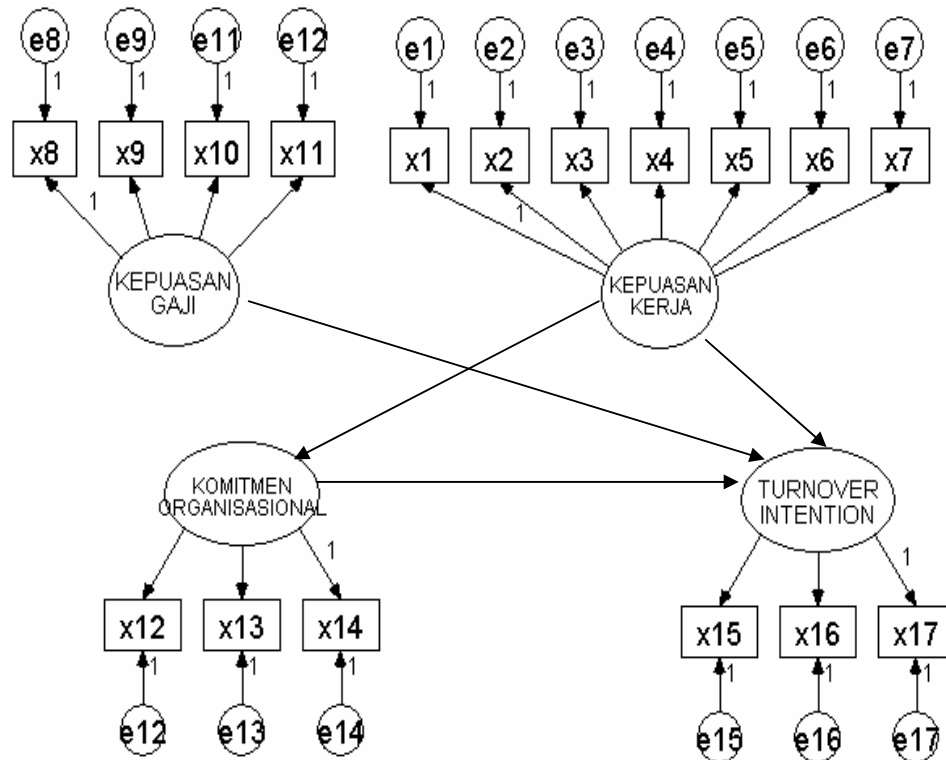
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construct*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruksi eksogen dan konstruksi endogen. Konstruksi eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen. Diagram alur (*path diagram*) pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1

Gambar 3.1

Diagram Alur Penelitian Model



Sumber : Dikembangkan untuk tesis, 2006

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen structural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987 ; Kline, 1996 ; Loehlin, 1992 ; Long, 1983).

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians / Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem

identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness – of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan *multicolinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

- **χ^2 – *Chi-square statistic***

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996).

- **RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)**

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993).

- **GFI (*Goodness of Fit Index*)**
Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- **AGFI (*Adjusted Godness Fit Index*)**
Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1996 ; Hulland et al., 1996).
- **CMIN/DF**
Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- **TLI (*Tucker Lewis Index*)**
Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

- **CFI (*Comparative Fit Index*)**

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.6.

Tabel 3.1
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness-of-fit Index*)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X² – Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≥ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≥ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2006.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnik dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat

Rumah sakit Roemani Muhammadiyah merupakan salah satu amal usaha bidang pelayanan kesehatan milik persyarikatan Muhammadiyah yang didirikan pada tanggal 27 Agustus 1975 (19 Sya'ban 1395H) diresmikan Bapak Soeparjo Roestam selaku gubernur Jawa Tengah waktu itu yang tujuan pendiriannya sebagai sarana dakwah untuk mengembangkan dan mengamalkan ajaran Islam. Nama Roemani dipakai sebagai penghargaan kepada pelopor dan pemrakarsa berdirinya rumah sakit tersebut yaitu beliau Bapak Achmad Roemani, seorang dermawan muslim yang mewakafkan sarana, prasarana fisik dan bangunan di atas tanah milik persyarikatan Muhammadiyah seluas 13.000 meter persegi. Berkat bertambahnya kepercayaan masyarakat pada rumah sakit ini, beberapa sumbangan dan wakaf mengalir dari para dermawan dan pemerintah. Bantuan dari pemerintah yang pernah didapat di antaranya, bangunan perawatan bagi penderita kurang mampu, obat-obatan, mobil ambulance, perlengkapan bedah, perlengkapan laboratorium, dan *rontgen*. Selain itu pada tanggal 7 Maret 1981 mendapatkan wakaf gedung dan perlengkapan berkapasitas delapan tempat tidur bagi penderita cukup mampu dari Bapak H. Ibrahim Djamhuri, SH. Keluarga Bapak H. Hetami

mewakafkan gedung ruang intensif, *roentgen*, operasi, dan ruang pertemuan yang diresmikan Bapak H.M Ismail pada 6 Agustus 1983.

4.1.2 Visi dan Misi

Seiring kedewasaan rumah sakit yang semula bermotto Bersih, Ramah, Islami dan Profesional, bertepatan dengan hari Kesehatan Nasional pada 12 November 1990 rumah sakit Roemani mendapat penghargaan dari Menteri Kesehatan RI Dr. H. Adyatma, MPH berupa Pataka Nugraha Karya Husada Tingkat II sebagai rumah sakit swasta kelas C berpenampilan terbaik pertama dalam segi manajemen rumah sakit dan pelayanan kesehatan. Kemudian guna mempertahankan dan meningkatkan reputasi dan prestasi yang telah diraih maka berdasarkan SK Direktur rumah sakit Roemani Muhammadiyah Nomor: B-1.8/019/RSR/I?1998 secara tegas ditetapkan:

- Visi

Menjadi rumah sakit terkemuka dengan pelayanan prima yang menjiwai nilai-nilai Islam dan didukung oleh aplikasi teknologi mutakhir.

- Misi

- a. Rumah Sakit Roemani sebagai media da'wah amar ma'ruf nahi munkar untuk mewujudkan cita-cita persyarikatan Muhammadiyah.

- b. Rumah Sakit Roemani memberikan pelayanan kesehatan yang Islami, profesional dan bermutu dengan tetap peduli terhadap kaum dhuafa dan anak yatim.
 - c. Rumah Sakit Roemani sebagai rumah sakit rujukan bagi rumah sakit Islam se-Jawa Tengah
 - d. Rumah Sakit Roemani sebagai mitra pengembangan keilmuan dan tenaga kesehatan, khususnya bagi institusi di lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah.
- Motto : “Rumah Sehat Keluarga Islami”

4.1.3 Fasilitas-fasilitas yang dimiliki

Rumah Sakit Roemani Semarang memiliki fasilitas-fasilitas yang lengkap untuk memenuhi kepuasan bagi pasien dengan standar kualitas yang baik.

1) Unit Rawat Jalan

a. Klinik umum (Poliklinik)

Terdiri dari klinik gigi dan mulut, klinik kesehatan anak terpadu, klinik jiwa dan psikologi, klinik pusat pelayanan kecelakaan, klinik konsultasi gizi, klinik KIA/KB.

b. Klinik Spesialis

Terdiri dari bedah umum, penyakit dalam, penyakit kulit dan kelamin, kebidanan dan penyakit kandungan, anak, THT, mata, syaraf, jantung, psikiatri.

c. Klinik Sub Spesialis

Terdiri dari: bedah *urologi*, bedah tulang/orthopaedi, bedah anak, bedah syaraf, bedah tumor, bedah plastik, bedah gigi dan mulut, bedah *digestif*, bedah thorax.

d. General Check Up

Terdiri dari: umum (dewasa dan anak), calon karyawan, calon TKI ke luar negeri.

2) Unit perawatan

Bedah, penyakit dalam, kebidanan dan penyakit kandungan, anak, syaraf, THT, jiwa, mata, kulit dan kelamin, intensif (anak dan dewasa).

3) Penunjang medis

a. Farmasi (24 jam)

b. Laboratorium alagnostik (24 jam), terdiri dari, laboratorium klinik, EKG, USG, Radiologi, CT Scan.

Sedangkan distribusi tempat tidur pasien rawat inap dibagi menurut unit perawatan sebagai berikut:

Tabel 4.1

Distribusi Tempat Tidur RS Roemani Muhammadiyah Semarang

No	Staf Medis Fungsional	Kapasitas Tempat Tidur
1.	Utama A	10 Tempat Tidur
2.	Utama B	11 Tempat Tidur
3.	Kelas I	18 Tempat Tidur
4.	Kelas IIA	24 Tempat Tidur
5.	Kelas IIB	42 Tempat Tidur
6.	Kelas IIIB	52 Tempat Tidur
7.	HND	5 Tempat Tidur
8.	Isolasi	8 Tempat Tidur
9.	PICU	6 Tempat Tidur
10.	Intensif	8 Tempat Tidur

Sumber: Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, 2006

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa distribusi tempat tidur terbanyak yakni 52 tempat tidur ada di kelas III B, 1 ruangan berisi 11 pasien dengan fasilitas 11 Bed pasien, 11 almari, 1 kamar mandi dan perlengkapan serta 4 buah Al Qur'an dengan tarif Rp 60.000,- kemudian 42 tempat tidur ada di kelas II B, 1 kamar berisi 8 tempat tidur dengan fasilitas 8 bed pasien, 8 almari dan meja, 1 kamar mandi dan perlengkapan, 1 unit AC, 1 buah Al Qur'an dengan tarif Rp 95.000,- kemudian Kelas II A, 1 kamar berisi 4 tempat tidur dengan fasilitas 4 bed pasien, 4 almari dan meja, 1 kamar mandi dan perlengkapan, 1 unit AC serta 2 buah Al Quran dengan tarif Rp 75.000,- kemudian 18 tempat tidur ada di kelas I, 1 kamar berisi 2 tempat tidur dengan fasilitas 2 bed pasien, 2 meja makan bed rest, 1 unit AC, 1 Televisi 14", 2 almari, 1 KM dan perlengkapannya, 2 buah Al Qur'an serta Intercom dengan tarif Rp 140.000,- kemudian 11 tempat tidur ada di kelas Utama B, 1 kamar berisi 2 tempat tidur dengan fasilitas 2 bed pasien, 2 meja makan bed rest, 1 set meja makan, 1 unit AC, 1 Televisi 20", 2 almari, 1 kulkas, 1 KM dan

perlengkapannya, 1 vas bunga, 2 Al Qur'an serta 1 Intercom dengan tarif Rp 195.000,- kemudian 10 tempat tidur ada di kelas Utama A, 1 kamar berisi 1 pasien dengan fasilitas 1 bed pasien, 1 meja makan bed rest, 1 set sofa, 1 set meja makan, 1 unit AC, 1 Televisi 20", 1 Almari 3 pintu, 1 kulkas, 1 KM dan perlengkapannya, 1 vas bunga, 1 buah Al Qur'an serta 1 Intercom dengan tarif Rp 265.000,- kemudian 8 ada tempat tidur ada di ruang Isolasi dan Intensif dengan tarif Rp 160.000,- kemudian 6 tempat tidur ada di ruangan PICU dan 5 tempat tidur ada di ruangan HND dengan tarif Rp 160.000,-

Bahwa dalam pembangunan di bidang rumah sakit bertujuan untuk meningkatkan mutu, cakupan, efisiensi pelaksana, pengawasan, pengendalian dan penilaian yang dimaksudkan untuk meningkatkan mutu dan efisiensi pelayanan. Untuk itu Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang akan meningkatkan Sumber Daya Manusia yang akan menjadi ujung tombak dalam hal pelayanan bidang kesehatan.

Tabel 4.2

Ketenagaan Dokter Spesialis di RS Roemani Muhammadiyah Semarang

No	Jenis Dokter Spesialis	Jumlah
1.	Spesialis Bedah	15
2.	Spesialis Kebidanan dan Penyakit Kandungan	10
3.	Spesialis Penyakit Dalam	12
4.	Spesialis Anak	5
5.	Spesialis THT	5
6.	Spesialis Saraf	5
7.	Spesialis Mata	7
8.	Spesialis Rehabilitasi Medik	1
9.	Spesialis Kulit dan Kelamin	1
10.	Spesialis Patologi Klinik	2
11.	Spesialis Radiologi	2
12.	Spesialis Jiwa/ Psikiatri	3

Sumber : Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, 2006

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa ketenagaan dokter spesialis yang dimiliki Rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang adalah Spesialis bedah sebanyak 15 orang, Spesialis penyakit dalam sebanyak 12 orang, Spesialis kebidanan dan penyakit kandungan sebanyak 10 orang, Spesialis mata sebanyak 7 orang, Spesial anak sebanyak 5 orang, Spesialis THT sebanyak 5 orang, Spesialis saraf sebanyak 5 orang, Spesialis jiwa / psikiatri sebanyak 3 orang, Spesialis patologi klinik sebanyak 2 orang, Spesialis radiology sebanyak 2 orang, Spesialis rehabilitasi medik sebanyak 1 orang dan Spesialis kulit dan kelamin sebanyak 1 orang.

Tabel 4.3

Tenaga Paramedis di RS Roemani Muhammadiyah Semarang

No	Jenis Tenaga	Jumlah
1.	Perawat/bidan	102
2.	Dokter umum tetap	5
3.	Dokter gigi tetap	1
4.	Dokter jaga	10
6.	Apoteker tetap	1
7.	Bina rohani tetap	2
8.	Karyawan lain	227

Sumber: Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat tenaga paramedis Rumah sakit Roemani Semarang adalah perawat atau bidan sebanyak 102 orang, dokter umum tetap sebanyak 5 orang, dokter gigi tetap sebanyak 1 orang, dokter jaga sebanyak 10 orang, apoteker tetap 1 orang, bina rohani tetap sebanyak 2 dan karyawan yang lain sebanyak 227.

Tabel 4.4**Fasilitas di RS Roemani Muhammadiyah Semarang**

No	Fasilitas	Jenis Fasilitas
1	Rawat Jalan	Poliklinik
		Klinik Spesialis
		Klinik Sub Spesialis
		General Check Up
2	Rawat Inap	R. Shofa
		R. Hasan
		R. Usman
		R. Khotidjah
		R. Umar
		R. Luqman
		R. Fatimah
3	Rawat Intensif	ICU
		PICU
		NICU
		BBRT
4	Penunjang medis	Laboratorium Klinik
		Radiologi
		USG
		ESG
		CT Scan
5	Pelayanan 24 jam	Instalasi Bedah Sentral
		Instalasi Farmasi
		Laboratorium Klinik
		UGD
		Radiologi
6	Tindakan Khusus	HD (Cuci Darah)
		Cystocopy
		TURP
		Litotrespy

Sumber: Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, 2005

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat fasilitas di Rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang adalah Rawat Jalan tersedia fasilitas Poliklinik, Klinik Spesialis, Klinik Sub Spesialis, General Check Up, pada Rawat Inap tersedia fasilitas R. Shofa, R. Hasan, R. Usman, R. Khotidjah, R. Umar, R. Luqman, R. Fatimah, pada Rawat intensif tersedia fasilitas ICU,

PICU, NICU, BBRT, pada Penunjang medis tersedia fasilitas laboratorium klinik, radiology, USG, ESG, CT Scan, pada Pelayanan tindakan khusus tersedia fasilitas HD (cuci darah), Cystocopy, TURP, Litotrespy

4.1.4 Struktur Organisasi

Berikut ini akan dijabarkan struktur organisasi di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang beserta tugas masing-masing bagian (*jobs description*) :

Tugas masing-masing jabatan di Rumah Sakit Roemani Semarang dapat dijabarkan sebagai berikut :

a) Direktur Utama

Tugasnya memimpin, merumuskan kebijaksanaan pelaksanaan, membina pelaksanaan, mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan tugas rumah sakit sesuai perundang-undangan yang berlaku dan peraturan persyarikatan Muhammadiyah dan bertanggung jawab kepada Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) melalui Majelis Pembina Kesehatan (MPK) Semarang.

b) Wakil Direktur Pelayanan

Bertugas mengelola pelayanan medik, pelayanan dan asuhan keperawatan pada instansi rawat jalan, rawat darurat, rawat inap, bedah sentral dan rawat insentif serta mengelola pelayanan pada unit diklat/litbang serta unit bina rohani. Rohani ini membawahkan :

- 1) Bidang pelayanan medik.
- 2) Bidang keperawatan.
- 3) Instalasi-instalasi (rawat jalan, rawat inap, rawat darurat, bedah sentral dan rawat intensif, penunjang medik dan non-medik).
- 4) Unit-unit (diklat/litbang, bina rohani)

c) Wakil Direktur Umum dan Keuangan

Bertugas mengelola kegiatan kesekretariatan, penyusunan program dan informasi keuangan, akuntansi, sistem informasi rumah sakit,

serta memberikan pelayanan kesekretariatan pada semua satuan organisasi di lingkungan rumah sakit Roemani Muhammadiyah dan mengkoordinasikan tugas instalasi penunjang medik, penunjang non medik, unit teknik dan pemeliharaan sarana, unit pemasaran dan humas Wakil direktur umum dan keuangan membawahi :

- 1) Bagian secretariat dan perencanaan program.
 - 2) Bagian akuntansi dan keuangan.
 - 3) Instalasi penunjang medik (Radiologi, Farmasi, Laboratorium).
 - 4) Instalasi penunjang non-medik (gizi, busana dan laundry, sanitasi rumah sakit, perawatan jenazah).
 - 5) Unit-unit (pemasaran, humas, teknik dan pemeliharaan sarana)
- d) Komite Medik dan Staf Medik Fungsional (SMF)

Komite medik adalah wadah structural beranggotakan ketua staf medik fungsional (SMF) atau yang mewakili semua SMF yang ada. Bertugas menyusun standar pelayanan medik dan memberikan pertimbangan pada direktur dalam pembinaan, pengawasan dan penilaian mutu pelayanan medik, program pelayanan, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan. Staf Medik Fungsional (SMF) terdiri dari para dokter umum dan dokter gigi serta dokter spesialis dan subspecialis dari berbagai disiplin. SMF bertugas melaksanakan diagnosis, pengobatan, pencegahan penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan, penyuluhan, pendidikan dan pengembangan yang dalam pelaksanaanya menggunakan pendekatan Tim.

e) Satuan Pengawasan Intern (SPI)

SPI adalah kelompok fungsional yang bertugas melaksanakan pengawasan terhadap pengelolaan sumber daya rumah sakit.

f) Instalasi dan Unit

Instalasi dipimpin seorang kepala instalasi dalam jabatan nonstruktural, bertugas menyiapkan fasilitas agar jasa terlaksana dengan baik. Unit dipimpin seorang kepala unit dalam jabatan non-struktural, bertugas melaksanakan kegiatan sesuai fungsi unit masing-masing.

Kesemua pimpinan satuan organisasi di lingkungan rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi yang Islami baik di lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan rumah sakit dan instansi lain di luar rumah sakit sesuai dengan tugasnya masing-masing. Penjelasan lebih lanjut bagian-bagian yang ada di rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang yaitu :

a) Bidang-bidang yang dibawah Wakil Direktur Pelayanan

1) Bidang pelayanan medik

Bertugas mengkoordinasi seluruh kebutuhan pelayanan pada semua instalasi terkait, membawahi juga :

1. Seksi pengembangan pelayanan medik, bertugas:
2. menyiapkan pemantauan, pengendalian dan pengembangan mutu jasa semua instalasi terkait.

3. mengembangkan macam dan jenis jasa medik.
 4. menyiapkan data dan mengajukan kebutuhan tenaga medik dan non-medik semua instalasi.
- 2) Seksi pemeliharaan fasilitas pelayanan medik, bertugas:
1. menyiapkan data kebutuhan penyediaan dan pengembangan fasilitas jasa semua instalasi.
 2. menyiapkan data dan kebutuhan pemeliharaan fasilitas pelayanan pada semua instalasi terkait.
- 3) Bidang keperawatan
- Bertugas membimbing asuhan dan pelayanan keperawatan, logistik, etika dan mutu keperawatan serta pengusulan pengaturan tenaga keperawatan yang membawahi :
1. Seksi asuhan, pelayanan logistik dan pengendalian mutu keperawatan yang bertugas menyiapkan bimbingan pelaksanaan asuhan dan jasa keperawatan serta peningkatan mutu asuhan dan jasa keperawatan.
 2. Seksi etika dan ketenagaan keperawatan, bertugas menyiapkan bimbingan pelaksanaan etika keperawatan dan data kebutuhan tenaga medis dan usulannya.
- 4) Instalasi rawat jalan adalah fasilitas untuk pelayanan rawat jalan yang terdiri dari poliklinik umum dan poliklinik spesialis.
 - 5) Instalasi rawat inap adalah fasilitas untuk pelayanan rawat inap.
 - 6) Instalasi gawat darurat merupakan fasilitas untuk kegiatan penyelamatan jiwa pasien dan klinik darurat medik.

- 7) Instalasi bedah sentral dan rawat intensif merupakan fasilitas untuk kegiatan bedah sentral dan perawatan intensif.
 - 8) Unit Diklat/Litbang adalah fasilitas untuk pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan rumah sakit.
 - 9) Unit bina rohani adalah fasilitas untuk pembinaan kerohanian Islami di rumah sakit baik karyawan, pasien juga pengunjung.
- b) Bidang-bidang yang dibawah Wakil Direktur Umum dan Keuangan.
- 1) Bagian sekretariat dan perencanaan program.
Bertugas melaksanakan kegiatan ketatausahaan, personalia, kerumahtanggaan, rekam medik dan penyusunan pelaporan dan evaluasi serta mengkoordinir seluruh penyusunan data untuk kebutuhan perencanaan program. Bidang ini membawahi :
 1. Sub bagian tata usaha, bertugas melakukan kegiatan surat menyurat, kearsipan, ekspedisi dan penggandaan.
 2. Sub bagian personalia dan hukum, bertugas menyiapkan analisis kebutuhan karyawan, pengadaan dan mutasi karyawan, kesejahteraan karyawan, analisis jabatan, serta menyiapkan perjanjian kerja dan perjanjian kerja sama rumah sakit Roemani dengan pihak lain.
 3. Sub bagian rumah tangga, bertugas melakukan kegiatan urusan dalam, penyediaan logistic, perlengkapan, kendaraan, keamanan, humas.

4. Sub bagian rekam medik yang bertugas melakukan penyusunan dan pengelolaan rekam medik, memantau pelaksanaan rekam medik, menyusun laporan terkait serta membantu pengumpulan data untuk kebutuhan penyusunan program dan laporan rumah sakit.
 5. Sub bagian PPE, bertugas mengumpulkan dan mengolah data, melaporkan dan mengevaluasinya.
- 2) Bagian keuangan dan akuntansi, tugasnya antara lain :
1. Menyusun dan merencana anggaran, mobilisasi dana.
 2. Mengumpulkan dan mengolah data keuangan untuk penyusunan program dan evaluasinya.
 3. Melaksanakan penyusunan akuntansi keuangan dan manajemen serta verifikasinya.
 4. Mengkoordinasikan perencanaan program, perencanaan anggaran akuntansi keuangan dan manajemen serta verifikasi dan penyusunan laporan finansial rumah sakit.

Bagian keuangan dan akuntansi membawahi :

1. Sub bagian keuangan dan penyusunan anggaran, tugasnya : menyiapkan data untuk penyusunan anggaran, mengelola anggaran dan perbendaharaan, mobilisasi dana dari luar, mengumpulkan dan mengolah data keuangan untuk penyusunan laporan keuangan dan evaluasi, menyusun laporan keuangan rumah sakit.

2. Sub bagian akuntansi dan verifikasi, tugasnya : melakukan kegiatan akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, dan verifikasinya.
- c) Instalasi penunjang medik merupakan fasilitas untuk kegiatan pelayanan penunjang medik, yang terdiri dari :
- 1) Radiologi merupakan fasilitas untuk kegiatan diagnosis penyakit melalui pemeriksaan radiology.
 - 2) Farmasi adalah fasilitas untuk kegiatan peracikan dan penyaluran obat-obatan dan bahan kimia, penyusunan perbekalan farmasi, penyimpanan dan penyaluran alat kedokteran, alat perawatan dan kesehatan.
 - 3) adalah fasilitas untuk kegiatan pelayanan pemeriksaan darah, urine, *faeces* dan cairan tubuh.
 - 4) *Sterilisasi* sentral merupakan fasilitas untuk kegiatan *sterilisasi linen*, alat kesehatan, pembalut, dll
- d) Instalasi penunjang non-medik merupakan fasilitas untuk kegiatan pelayanan penunjang non-medik yang terdiri dari :
- 1) Gizi merupakan fasilitas untuk kegiatan pengelolaan makanan, penyuluhan, konsultasi dan terapi gizi.
 - 2) Laundry dan busana merupakan fasilitas untuk kegiatan pengelolaan binatu dan pemeliharaan sarana sandang.
 - 3) Sanitasi rumah sakit merupakan fasilitas untuk pengelolaan limbah dan pemeliharaan sanitasi lingkungan rumah sakit.
 - 4) Perawatan jenazah adalah fasilitas untuk pengurusan jenazah, pemeriksaan dan pembuatan visium.

- e) Unit teknik dan pemeliharaan sarana merupakan fasilitas untuk kegiatan teknik dan pemeliharaan sarana rumah sakit.
- f) Unit pemasaran merupakan fasilitas untuk kegiatan berhubungan dengan pemasaran rumah sakit
- g) Unit humas merupakan fasilitas untuk kegiatan menyangkut hubungan masyarakat (*Public Relation*)

4.2 Gambaran Umum Responden

4.2.1 Responden Berdasarkan Usia

Faktor usia merupakan salah satu karakteristik seseorang yang mempengaruhi penilaiannya dalam menentukan tingkat kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti dari perusahaannya. Umur responden berkisar antara 20 s/d 50 tahun. Data mengenai umur responden bisa dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Umur

No.	Kelompok Umur (tahun)	Jumlah	Prosentase
1.	20 – 24	12	10,43
2.	25 – 29	18	15,65
3.	30 – 34	48	41,74
4.	> 35	37	32,17
Jumlah		115	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Dari data di atas menunjukkan bahwa dari 126 responden termasuk usia produktif dimana sebagian besar masuk kelompok umur 30 - 34 tahun yakni sebesar 41,74% dan untuk proporsi terkecil terletak pada kelompok umur 20 – 24 tahun yakni sebesar 10,43%.

4.2.2 Responden Berdasarkan Pendidikan

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini peneliti membatasi hanya pada pendidikan formal yang pernah diampu oleh responden. Dari penelitian terhadap 115 orang responden yang diteliti didapatkan pendidikan responden sebagai berikut :

Tabel 4.6

Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Jenis Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SMA	18	15,65
2.	D3	52	45,22
3.	S1	36	31,30
4.	S2/S3	9	7,83
	Jumlah	115	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 115 responden, sebagian besar memiliki pendidikan D3 yaitu sebesar 52 responden (45,22%) sedangkan responden yang memiliki tingkat pendidikan S2/S3 yaitu sebesar 9 responden (7,83%).

4.2.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi keputusan individu untuk memilih suatu pekerjaan, Hal ini berhubungan dengan adanya kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya dan organisasi. Pada Umumnya tenaga medis khususnya tenaga medis (dalam hal ini : perawat) maupun non medis lebih di dominasi oleh perempuan, meskipun ada juga laki-laki. Hal ini dikarenakan kaum perempuan

secara umum bertindak lebih sabar dan telaten dalam menangani pasien. Dari penelitian terhadap 115 orang responden yang diteliti, dapat ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki - laki	31	26,96
2.	Perempuan	84	73,04
	Jumlah	115	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari penelitian terhadap 115 responden menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 26,96% yang artinya lebih sedikit dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan yang jumlahnya 73,04%.

4.2.4 Lama Bekerja

Masa bekerja yang lama pada umumnya cenderung mengarah terhadap pengalaman kerja yang banyak, dedikasi, pengetahuan, dan loyalitas terhadap perusahaan. Diharapkan dengan memprioritaskan karyawan yang mencakup empat kriteria tersebut di atas maka perusahaan dapat bertahan sampai sekarang. Dalam penelitian ini penulis menggolongkan lama bekerja sebanyak 4 kategori. Dari hasil pengumpulan data yang diperoleh maka lama bekerja responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase
	Kurang dari 1 tahun	9	
1.	1 – 2 tahun	38	7,83
2.	3 – 4 tahun	48	33,04
3.	lebih dari 4 tahun	20	41,74
4.			17,39
	Jumlah	115	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki lama bekerja 3 – 4 tahun yaitu sebesar 41,74% sedangkan responden terkecil memiliki lama bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 7,83%.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

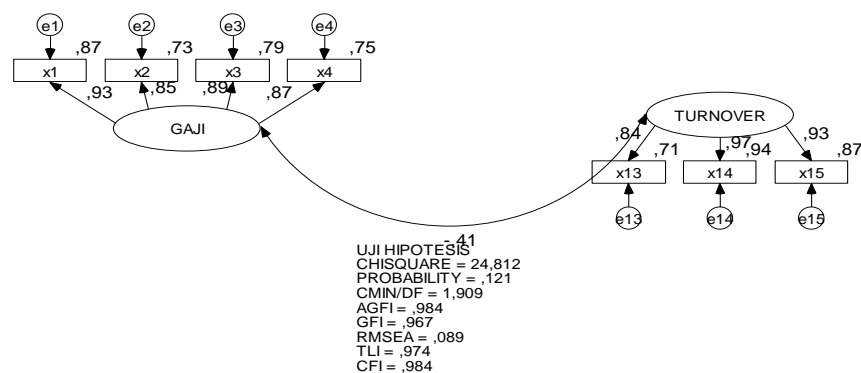
4.3.1 Teknik Analisis Faktor Konfirmatori

Teknik ini ditujukan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen yang akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati mencerminkan faktor yang dianalisis. Teknik analisis faktor konfirmatori pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel eksogen dan analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel endogen.

Analisis faktor konfirmatori pada variabel efektifitas distribusi, kualitas pelayanan, keahlian tenaga penjual dan dukungan perusahaan bertujuan untuk mengkonfirmasi masing-masing indikator pada masing-masing konstruk mencerminkan konstruk yang diwakilinya.

Hasil pengujian analisis faktor konfirmatori ini disajikan dalam Gambar 4.2 dan Tabel 4.9 dan Tabel 4.10 berikut ini.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel – Variabel Endogen



Sumber : data primer yang diolah, 2006.

Tabel 4.9
**Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel-
Variabel Endogen – Eksogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x1	<--	GAJI	0,932			
x2	<--	GAJI	0,854	0,059	13,886	0,000
x3	<--	GAJI	0,891	0,062	15,432	0,000
x4	<--	GAJI	0,868	0,067	14,481	0,000
x15	<--	TURNOVER	0,932			
x14	<--	TURNOVER	0,969	0,053	19,517	0,000
x13	<--	TURNOVER	0,842	0,060	13,818	0,000

Sumber : data primer yang diolah, 2006.

Tabel 4.10
**Hasil Pengujian Kelayakan Model
pada Variabel Endogen -Variabel Eksogen**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	24,812	Good
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,121	Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,089	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,967	Good
AGFI	$\geq 0,90$	0,984	Good
CMIN/DF	≤ 2	1,909	Good
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Good
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Good

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

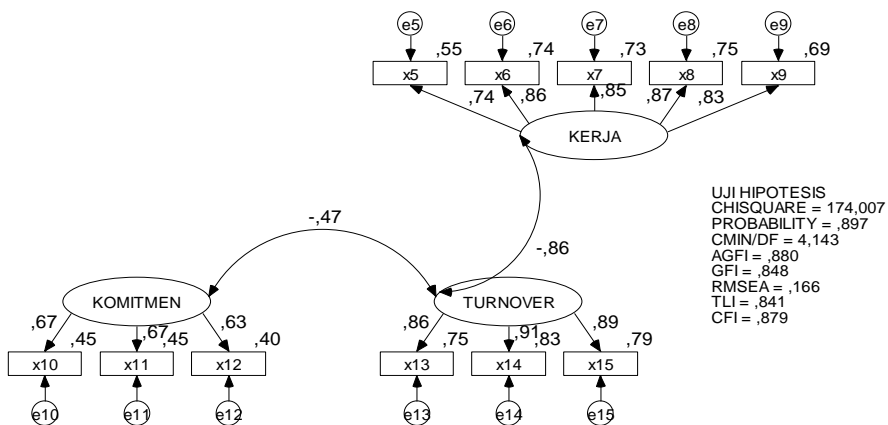
Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai factor loading data variabel kepuasan gaji memenuhi nilai yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,87, 0,73, dan 0,79 dan 0,75 yang menunjukkan bahwa dimensi pada konstruk kepuasan gaji baik.
- Nilai factor loading data variabel turnover nilai yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,84, 0,97 dan 0,93 yang menunjukkan bahwa dimensi pada konstruk turnover baik.

- Nilai korelasi antara variabel kepuasan gaji dan turnover, sebesar -0,41 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2002)
- Nilai $C.R \geq 1,96$ menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Hasil pengujian Analisis Faktor Konfirmatori ini disajikan dalam Gambar 4.3 dan Tabel 4.11 dan Tabel 4.12 berikut ini.

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel -Variabel Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Tabel 4.11
Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori
pada Variabel -Variabel Eksogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x5	<--	KERJA	0,744			
x6	<--	KERJA	0,863	0,112	9,571	0,000
x7	<--	KERJA	0,855	0,114	9,464	0,000
x8	<--	KERJA	0,868	0,124	9,635	0,000
x9	<--	KERJA	0,832	0,118	9,185	0,000
x12	<--	KOMITMEN	0,633			
x11	<--	KOMITMEN	0,673	0,208	5,315	0,000
x10	<--	KOMITMEN	0,669	0,206	5,296	0,000
x15	<--	TURNOVER	0,888			
x14	<--	TURNOVER	0,911	0,070	14,628	0,000
x13	<--	TURNOVER	0,864	0,069	13,066	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Tabel 4.12
Goodness of Fit Indices pada Variabel-Variabel Eksogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	174,007	Marginal
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,897	Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,166	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,848	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,880	Marginal
CMIN/DF	$\leq 1,96$	4,143	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,841	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,879	Marginal

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

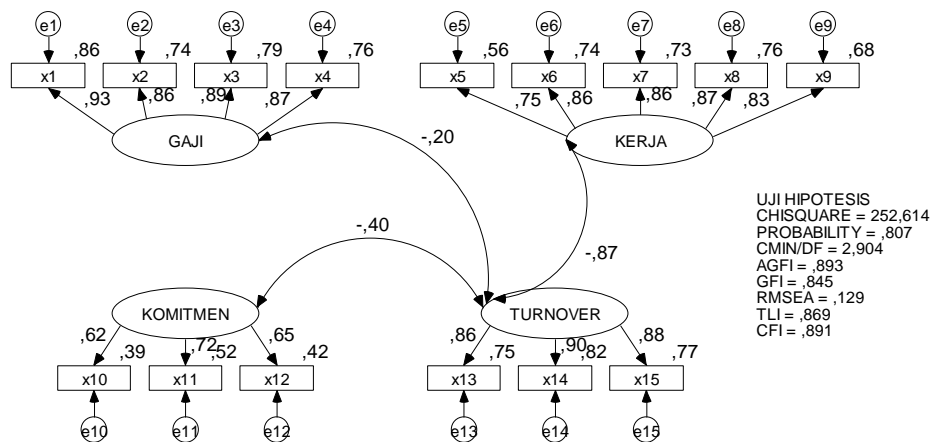
Berdasarkan gambar dan tabel 4.12 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai *factor loading* data variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan turnover memenuhi nilai yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Agusty Ferdinand, 2002) sehingga dapat mencerminkan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan turnover secara bersama-sama menyajikan unidimensional untuk variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan turnover.

- Nilai $C.R \geq 1,96$ menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Sedangkan hasil pengujian confirmatory secara keseluruhan variabel dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori Seluruh Variabel Penelitian

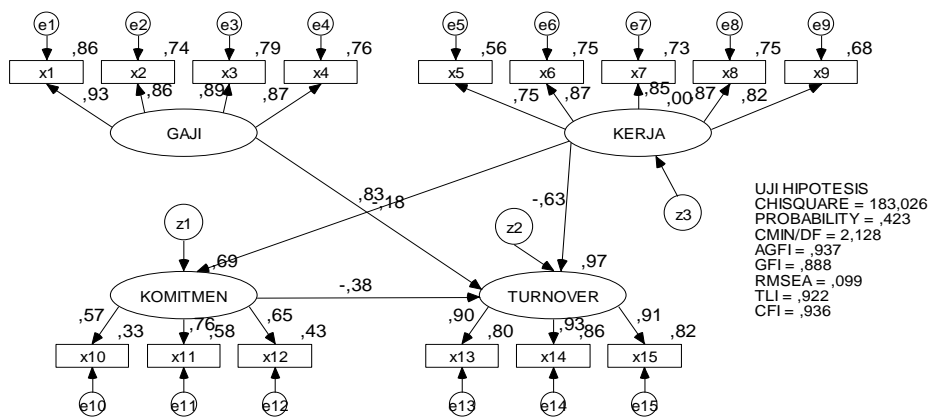


Sumber : Data primer yang diolah, 2006

4.3.2 Analisis *Structural Equation Modelling*

Pada analisis ini diuji hubungan kausalitas antar variabel yang tercakup dalam model penelitian. Pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji kausalitas. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada Gambar 4.4, Tabel 4.9, dan Tabel 4.10.

Gambar 4.5
Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Uji Kesesuaian Model – *Goodness of fit test*

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *Goodness of Fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam Tabel 4.13

Tabel 4.13***Goodness of Fit Indices untuk Full Model***

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	183,026	Marginal
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,425	Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,099	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,888	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,937	Good
CMIN/DF	$\leq 1,96$	2,128	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,922	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,936	Marginal

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari Uji kesesuaian model ini , terdapat 2 indikator yang memiliki nilai di bawah standar yaitu GFI, CMIN/DF, TLI, CFI dan dan *Chi Square* hal ini dapat terjadi dikarenakan oleh banyaknya variabel yang dan indikator yang diteliti, sehingga memiliki tingkat kompleksitas dalam perhitungan didalam alat analisis SEM-nya, walaupun demikian nilai tersebut masih dianggap marginal dan fit untuk keseluruhan modelnya (Hair, 1995)

Tabel 4.14***Standardized Regression Weights***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMITMEN	<--	KERJA	0,829	0,076	6,066	0,000
TURNOVER	<--	GAJI	-0,176	0,059	-4,308	0,000
TURNOVER	<--	KERJA	-0,628	0,199	-4,875	0,000
TURNOVER	<--	KOMITMEN	-0,381	0,373	-2,852	0,004
x1	<--	GAJI	0,930			
x2	<--	GAJI	0,857	0,059	13,944	0,000
x3	<--	GAJI	0,890	0,063	15,307	0,000
x4	<--	GAJI	0,869	0,067	14,421	0,000
x5	<--	KERJA	0,751			
x6	<--	KERJA	0,868	0,109	9,837	0,000
x7	<--	KERJA	0,852	0,111	9,634	0,000

x8	<--	KERJA	0,868	0,121	9,840	0,000
x9	<--	KERJA	0,825	0,115	9,272	0,000
x12	<--	KOMITMEN	0,654			
x11	<--	KOMITMEN	0,764	0,181	6,700	0,000
x10	<--	KOMITMEN	0,571	0,171	5,289	0,000
x15	<--	TURNOVER	0,908			
x14	<--	TURNOVER	0,928	0,061	16,788	0,000
x13	<--	TURNOVER	0,896	0,059	15,254	0,000

Dari Gambar 4.4 dan Tabel 4.14 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- Tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan adalah χ^2 - Chi Square sebesar 151,031 dengan Probability 0,050, menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak , berarti hipotesa nol diterima.
- Indeks CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model ini dapat diterima karena berada pada rentang nilai yang diharapkan. Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, lima diantaranya (Probability, TLI, CFI , CMIN/DF dan RMSEA) diprediksikan baik dan lima kriteria diterima secara marjinal. Hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum tingkat kelayakan (*goodness of fit*) relatif baik.

Uji Kausalitas : *Regression Weight*

Dari Tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa Nilai C.R. $\geq 1,96$ mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini (H1-H4) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas seperti yang tersaji dalam model penelitian ini dapat diterima.

4.3.3 Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa besaran *standard error varians error* dan korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.3.3.1 Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM

Permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.01.

1. Evaluasi *Univariate Outliers*

Deteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk dengan program SPSS 11.00, pada menu *descriptive statistic-sumarize*. Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.11 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.15

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-2,42005	1,72493	,0000000	1,00000000
Zscore(X2)	115	-2,75051	1,86232	,0000000	1,00000000
Zscore(X3)	115	-2,34406	1,80313	,0000000	1,00000000
Zscore(X4)	115	-2,25701	1,72741	,0000000	1,00000000
Zscore(X5)	115	-2,59116	1,01763	,0000000	1,00000000
Zscore(X6)	115	-2,84583	1,05688	,0000000	1,00000000
Zscore(X7)	115	-2,32047	,97402	,0000000	1,00000000
Zscore(X8)	115	-2,42230	1,09113	,0000000	1,00000000
Zscore(X9)	115	-1,87867	1,30630	,0000000	1,00000000
Zscore(X10)	115	-2,54486	1,37818	,0000000	1,00000000
Zscore(X11)	115	-2,56355	1,12891	,0000000	1,00000000
Zscore(X12)	115	-2,55594	1,31231	,0000000	1,00000000
Zscore(X13)	115	-1,88962	1,51243	,0000000	1,00000000
Zscore(X14)	115	-2,01665	1,10678	,0000000	1,00000000
Zscore(X15)	115	-1,91913	1,20583	,0000000	1,00000000

Sumber : data primer yang diolah (2006)

2. Evaluasi *Outlier Multivariate*

Outlier pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01.

Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 6,506 dan maksimal adalah 41,416. Berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas yakni 18 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau $\chi^2 (18, 0.001) = 42,311$, menunjukkan bahwa tidak terdapat *outlier multivariate*.

3. Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria C.R. $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Hasil uji normalitas data dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.16
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x13	2,000	10,000	-0,126	-0,551	-1,168	-2,557
x14	2,000	10,000	-0,691	-2,026	-0,868	-1,901
x15	2,000	10,000	-0,706	-2,092	-0,791	-1,732
x10	5,000	10,000	-0,310	-1,359	-0,570	-1,247
x11	4,000	10,000	-0,948	-2,151	1,428	2,125
x12	4,000	10,000	-0,730	-2,198	0,854	1,870
x9	4,000	10,000	-0,346	-1,514	-0,875	-1,915
x8	3,000	10,000	-0,688	-2,011	-0,369	-0,808
x7	4,000	10,000	-0,627	-2,744	-0,744	-1,629
x6	3,000	10,000	-0,496	-2,172	-0,712	-1,559
x5	3,000	10,000	-0,508	-2,223	-0,928	-2,031
x4	3,000	10,000	-0,200	-0,877	-0,663	-1,451
x3	3,000	10,000	-0,327	-1,433	-0,172	-0,376
x2	3,000	10,000	-0,372	-1,629	-0,122	-0,266
x1	3,000	10,000	-0,236	-1,032	-0,224	-0,490
Multivariate				2,114	2,200	

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 1%. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel sebesar $1,6758 \times 10^1$. Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.4 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian *Structural Equation Model* yang terdapat pada Tabel 4.15 di bawah ini kemudian ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau menolak hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 4.17
Pengujian Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMITMEN	<--	KERJA	0,459	0,076	6,066	0,000
TURNOVER	<--	GAJI	-0,253	0,059	-4,308	0,000
TURNOVER	<--	KERJA	-0,970	0,199	-4,875	0,000
TURNOVER	<--	KOMITMEN	-1,063	0,373	-2,852	0,004

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

H1 : Ada pengaruh negatif Kepuasan Gaji terhadap Turnover Intention

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan gaji dengan turnover menghasilkan nilai CR = -4,308, di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p = 0,000 memenuhi syarat $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti, yaitu dimensi kepuasan gaji berpengaruh negative secara keseluruhan terhadap turnover. Adanya pengaruh negative kepuasan kerja terhadap turnover menandakan bahwa pada pegawai yang telah merasa puas pada gaji yang diterimanya berakibat rendahnya keinginan pegawai untuk melakukan turnover. Selain itu juga kepuasan gaji yang berindikator tingkat Gaji (*pay level*, Kompensasi (*benefit*, kenaikan Gaji (*pay raise*) dan struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*) yang telah tinggi di mata pegawai berakibat pada rendahnya keinginan pegawai berpikir untuk meninggalkan

organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

H2: Ada pengaruh positif Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menghasilkan nilai CR = 6,066 di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti, yaitu dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap komitmen organisasi. Adanya pengaruh positive kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menandakan adanya pegawai yang merasa puas terhadap kreatifitas & kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada meningkatnya loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

H3: Ada pengaruh negatif Kepuasan Kerja terhadap TurnoverIntention

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan kerja dengan turnover menghasilkan nilai CR = -4,875, di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

hipotesis kedua terbukti, yaitu dimensi kepuasan kerja berpengaruh negative secara keseluruhan terhadap turnover. Adanya pengaruh negative kepuasan kerja yang terdiri kreatifitas & kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada rendahnya keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

H4: Ada pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara komitmen organisasi dengan turnover menghasilkan nilai CR = -2,852, di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,004$ memenuhi syarat $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti, yaitu dimensi komitmen organisasi berpengaruh negative secara keseluruhan terhadap turnover. Adanya pengaruh negative komitmen organisasional terhadap turnover menandakan bahwa pada pegawai yang memiliki loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi menyebabkan pegawai memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel secara langsung, tidak langsung, dan total tampak pada tabel 4.14, 4.15, 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.18
Estimasi Pengaruh Langsung

Direct Effects - Estimates

	GAJI	KERJA	KOMITMEN	TURNOVER
KOMITMEN	0,000	0,459	0,000	0,000
TURNOVER	-0,253	-0,970	-1,063	0,000
x13	0,000	0,000	0,000	0,907
x14	0,000	0,000	0,000	1,021
x15	0,000	0,000	0,000	1,000
x10	0,000	0,000	0,903	0,000
x11	0,000	0,000	1,213	0,000
x12	0,000	0,000	1,000	0,000
x9	0,000	1,067	0,000	0,000
x8	0,000	1,187	0,000	0,000
x7	0,000	1,066	0,000	0,000
x6	0,000	1,068	0,000	0,000
x5	0,000	1,000	0,000	0,000
x4	0,973	0,000	0,000	0,000
x3	0,957	0,000	0,000	0,000
x2	0,829	0,000	0,000	0,000
x1	1,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,459. Pengaruh langsung dari kepuasan gaji terhadap turnover sebesar -0,253. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap turnover sebesar -0,970. selain

diatas terdapat pula pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap turnover sebesar -1,063.

Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.19
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

Indirect Effects - Estimates

	GAJI	KERJA	KOMITMEN	TURNOVER
KOMITMEN	0,000	0,000	0,000	0,000
TURNOVER	0,000	-0,487	0,000	0,000
x13	-0,229	-1,322	-0,964	0,000
x14	-0,258	-1,488	-1,085	0,000
x15	-0,253	-1,458	-1,063	0,000
x10	0,000	0,414	0,000	0,000
x11	0,000	0,556	0,000	0,000
x12	0,000	0,459	0,000	0,000
x9	0,000	0,000	0,000	0,000
x8	0,000	0,000	0,000	0,000
x7	0,000	0,000	0,000	0,000
x6	0,000	0,000	0,000	0,000
x5	0,000	0,000	0,000	0,000
x4	0,000	0,000	0,000	0,000
x3	0,000	0,000	0,000	0,000
x2	0,000	0,000	0,000	0,000
x1	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kertja terhadap turnover sebesar -0,487.

Tabel 4.20
Estimasi Pengaruh Total

Total Effects - Estimates

	GAJI	KERJA	KOMITMEN
KOMITMEN	0,000	0,459	0,000
TURNOVER	-0,253	-1,458	-1,063
x13	-0,229	-1,322	-0,964
x14	-0,258	-1,488	-1,085
x15	-0,253	-1,458	-1,063
x10	0,000	0,414	0,903
x11	0,000	0,556	1,213
x12	0,000	0,459	1,000
x9	0,000	1,067	0,000
x8	0,000	1,187	0,000
x7	0,000	1,066	0,000
x6	0,000	1,068	0,000
x5	0,000	1,000	0,000
x4	0,973	0,000	0,000
x3	0,957	0,000	0,000
x2	0,829	0,000	0,000
x1	1,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Tabel di atas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Jadi, tabel 4.18 merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus.

Pengaruh total dari kepuasan kerja terhadap komitmen sebesar 0,459. Pengaruh total dari kepuasan gaji terhadap turnover sebesar -0,253. Pengaruh total dari kepuasan kerja terhadap turnover sebesar -1,458. Pengaruh total dari komitmen organisasi terhadap turnover sebesar -1,063.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara negative berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan latar (objek) penelitian pada karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang hal tersebut telah menjawab agenda penelitian yang akan dicapai.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi secara khusus pada tema-tema turnover intention yang sebelumnya telah diteliti oleh banyak ilmuwan dengan faktor-faktor atau variabel yang bervariasi sebagai sebuah rangkaian upaya menurunkan turnover yaitu dengan meningkatkan kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini telah terjawab.

5.2. Kesimpulan atas Pengujian Setiap Hipotesis

Secara umum, penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negative terhadap turnover intention sebagai upaya integral menurunkan turnover.

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, terdapat empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan dari hasil analisis memperlihatkan keempat hipotesis itu bersifat dan positif negative (terbukti), artinya hipotesis tersebut merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian yang

diajukan didalam penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan, yang telah didukung oleh bukti empiris dalam penelitian ini, yaitu :

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = 6,066 di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$. Adanya pengaruh positive kepuasan kerja terhadap komitmen oraganisasional menandakan adanya pegawai yang merasa puas terhadap kreatifitas & kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada meningkatnya loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.
2. Kepuasan gaji berpengaruh negative terhadap turnover terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -4,308, di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$. Adanya pengaruh negative kepuasan kerja terhadap turnover menandakan bahwa pada pegawai yang telah merasa puas pada gaji yang diterimanya berakibat rendahnya keinginan pegawai untuk melakukan turnover. Selain itu juga kepuasan gaji yang berindikator tingkat Gaji (*pay level*, Kompensasi (*benefit*, kenaikan Gaji (*pay raise*) dan struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*) yang telah tinggi

di mata pegawai berakibat pada rendahnya keinginan pegawai berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain

3. Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai $CR = -4,875$, di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$. Adanya pengaruh negative kepuasan kerja yang terdiri kreatifitas & kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada rendahnya keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain
4. Komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap turnover terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai $CR = -2,852$, di mana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,004$ memenuhi syarat $< 0,05$. Adanya pengaruh negative komitmen organisasional terhadap turn over menandakan bahwa pada pegawai yang memiliki loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi menyebabkan pegawai memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain

5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah di uji kesesuaian model-nya melalui alat analisis *Struktural Equation Model*, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang tema komitmen organisasional dan turnover intention. Konfirmasi dan hasil-hasil penelitian terdahulu secara lengkap tersaji dalam tabel 5.1 di bawah ini.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No	Temuan	Implikasi teoritis
1	Kepuasan Kerja	Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian : a. Vanderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa <i>antecedent</i> kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis <i>structural parameter estimates</i> yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta <i>bonus equity</i> yang signifikan kuat. b. Bateman & Straser (1984) pada lum et al., (1998) menyatakan bahwa secara menyeluruh kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku. c. Hullin et.al (1985) menyatakan bahwa alternatif pekerjaan dan kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar pekerja pada berbagai populasi. d. Price dan Muller, (1981) dalam William dan Hazer (1986) menyimpulkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. e. Hanif Amali Rivai (2001) menyatakan kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan

		<p>keluarnya (<i>turnover</i>) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan).</p> <p>f. Robbins (2001) menyatakan kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (<i>turnover intention</i>) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.</p>
2	Kepuasan Gaji	<p>Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian :</p> <p>a. Handoko (1998), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.</p> <p>b. Motowildo (1983) dalam Lum et al. (1998) ; Yuyetta (2002) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan <i>turnover</i> karyawan. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif</p>
3	Komitmen Organisasional	<p>Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian :</p> <p>a. Menurut Mobley (1979) pada Lum et al., (1998) komitmen organisasional diartikan yaitu adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dan pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar organisasi.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> b. Lum et al., (1998); Lee et al.,(1992); Lee & Mowday (1987) menyimpulkan bahwa Individu yang memenuhi komitmen organisasional akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan intensi keluar yang semakin rendah. c. Bluedorn, (1982) dalam Grant et al. (2001) menyatakan keinginan untuk berpindah adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. d. Mobley Horner, dan Holiingsworth, (1978) dalam Grant et al., (2001) menyatakan semakin tinggi Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasional diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya. e. Johson et al. (1990) dalam Grant et al. (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan negatif antara Komitmen Organsasional dan keinginan untuk berpindah.
--	--	--

Sumber: Pengembangan konsep berdasarkan hasil penelitian, 2006

5.4. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian di atas, kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan menurunkan turnover intention. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan turnover intention.

Secara ringkas implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang dalam upayanya untuk dapat menurunkan turnover intention, akan disajikan dalam Tabel 5.2 di bawah ini.

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

No	Sasaran Kebijakan	Implikasi
1	Kepuasan Gaji	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan nilai gaji dan memberikan tunjangan yang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan. b. Memberikan penghargaan berupa insentif c. dalam melakukan sistem penggajian, hendaknya dilakukan secara adil, maksudnya yaitu gaji yang dibayarkan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan pekerjaan (<i>Internally Equitable</i>) dan mempunyai nilai kompetitif di pasar (<i>Externally Equitable</i>)
2	Kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Sebagian karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, memberikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai, bijaksana dalam bertindak dan mendorong bawahan untuk maju, mendengarkan pendapat bawahan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila hal ini diaplikasikan dalam kegiatan kerja sehari-hari b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan formal. c. Memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan ide dalam menyelesaikan pekerjaannya. d. Praktek dan kebijakan promosi yang dilakukan perusahaan hendaknya bersifat adil bukan berdasarkan like and dislike, karena promosi memberikan peningkatan pribadi, tanggung jawab dan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang telah ada berlaku dengan baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.
3	Komitmen organisasional	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. b. Meningkatkan kesadaran kepada karyawan bahwa karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perusahaan. c. Sistem kompensasi dan benefit lainnya, perlu didesain sedemikian rupa untuk disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Dengan hal tersebut diharapkan akan meningkatkan komitmen karyawan.

Sumber: Pengembangan konsep berdasarkan hasil penelitian, 2006

5.5. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini dibuat untuk mengembangkan meneliti tentang tema turnover intention dalam manajemen sumber daya perusahaan dalam upaya menurunkan turnover intention dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yakni komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kepuasan gaji pada salah satu rumah sakit di Semarang, Jawa Tengah keterbatasan pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan konstruk-konstruk penelitian tersebut. Sementara itu masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi turnover intention selain yang telah di teliti dalam penelitian ini.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah objek penelitian yang populasi sangat terbatas (sangat sedikit) sehingga kondisi yang berbeda dengan objek jenis industri yang berbeda, obyek yang lain dan jumlah populasi yang lebih banyak dapat memberikan hasil yang berbeda pula. Saran untuk penelitian berikutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti jenis motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kemudian, mungkin pula dikembangkan indikator-indikator berbasis data sekunder dalam mengukur variabel-variabel penelitian yang berporos pada turnover intention.

Daftar Referensi

- Abelson, M. A. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. **Journal of Applied Psychology**, 72: 382-386
- Arianto, Agus Toly. 2001, "Analisis faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik", **Jurnal Akuntansi dan Keuangan**, halaman 102-125
- Begley, T., & Czajka, J. 1993. "Panel Analysis of The Moderating Effects Of Commitment On Job satisfaction, Intent To Quit And Health Following Organizational Change". **Journal of Applied Psychology**, vol 78, pp 552 – 556.
- Charlie, G. T dan kawan kawan, 1997 "Voluntary Turnover and Job Performance : Carvenlinearity and The Moderating Influency of Salary Growth and Promoting " Vol 82, No.1
- Donald R. Cooper and C. William Emory. 1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Erlangga, Jakarta.
- Ferdinand, A.T. (2000). **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hackett, R.D., Bycio ,P., & Hausdorf, P.A., 1994. Further Assesment of Meyer and Allens (1991) Three-Component Model of Organizational Commiment. **Journal of Applied Psychology**. 79 (1):15-23
- Handoko, Hani. 1998. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, MSP, 1996. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bumi Aksara. Jakarta
- Hair, J. F., Jr., et. al. (1995), **Multivariate Data Analysis with Reading**, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Jantje Eduard Lekatompessy, 2003, "Hubungan Profesionalisme dengan Konsekuensinya : Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Keinginan Berpindah (Studi Empiris di Lingkungan Akuntan Publik)," **Jurnal Bisnis dan Akuntansi**. Vol.5 No.1, April 2003,halaman 69-84.

- Johson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J., 1987. The Relationship Between Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Among New sales People. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol 7: 29-38
- Judge, T.A., & Welbourne, T.M 1994. A Confirmatory Investigation of Dimensionality of Pay Satisfaction Questionnaire. **Journal of Applied Psychology**. 79(1); 461-466.
- Kreitner, Robert & Angelo Konicky, 2003. **Perilaku Organisasi**. PT. Salemba Empat Jakarta
- Lee, T.W., & Mowday R.T. 1987. Voluntary Leaving Organization: An Empirical Investigation of Steer and Mowday's Model Turnover. **Academy of Management Journal**. 30 (4): 721-743
- Lee, T.W., Ashford S.J., Walsh ,J.P. & Mowday R.T. 1992. Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A longitudinal Study of Organizational Entry Process. **Journal of Management**, 18 (1):15-32
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 19, 305-320
- Mathis, Robert.L, & John Jackson, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Salemba Empat. Jakarta
- Marzuki. (1995). **Metodologi Riset**. Edisi 6. BPFE – UII Yogyakarta.
- Meyer, JP, & Allen N.J, 1991, A Three Component Conceptualization of organizational Commitment, **Human Resource Management Review**
- Rivai, Harif Amali 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar. **Jurnal Bisnis dan Akuntansi**. Vol.1 No.1, April 2001,halaman 335-352.
- Robbins, Stephen, 2001. **Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)** PT.Prehalindo, Jakarta.
- Suwandi, dan Nur Indriantoro. 1999, “Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik”, **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, No.2,halaman 173-195.

- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Tett, R.T and Meyer J.P., 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention and Turnover. **Personnel Psychology**. 46: 259-293
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment **Journal of Management**. 18: 153-167.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden R. 1997, Percieved Organizational Support and Leader Member Exchange : **Academy of Management Journal**. 40 (1): 82-111
- Yousef, D. A., “Organizational Commitment as aMediator of the relationship between islamic Work ethic and Attitudes Toward Organizational Change” Human realtion, Vol. 53 (4), 2000
- Yuyetta, Etna Nur Afri 2002, “Pengaruh Tindakan Supervisi dan Persepsi Kewajaran Upah serta Promosi terhadap Keinginan Berpindah Akuntan Publik Yunior di Indonesia”, **Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis**. Halaman 92-104.