

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN
KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA
PADA *TURNOVER INTENTION* TENAGA KEPERAWATAN
(Studi di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang)**

**Yudo Astiko
Universitas Diponegoro**

ABSTRACT

The empirical phenomena found in the Hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang showed that in 2008 there were 28.1% of nurses who resigned, in 2009 27.5% nurses were out, and in 2010 there were 26.7% of nurses who also quit. This indicates that the nurse turnover rate in the hospital of Panti Wilasa Citarum included in high category. Referring to the findings, the formulated problem of this study is "How to reduce the nurse turnover intention in the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang?"

To answer the research problem, an approach with four variables that include leadership, equity compensation, job satisfaction, and turnover intention is used. The data needed to examine the influence between variables was obtained through a questionnaire distributed to 135 nurses at the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang. Then the data collection was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).

The results of hypothesis testing showed that leadership is statistically proven to have positive no significant effect on job satisfaction of nurses in the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang, equity compensation is statistically proven to have a positive significant effect on job satisfaction of nurses in the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang, job satisfaction is statistically proven to have positive no significant effect on turnover intention of nurses in the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang, leadership is statistically proven to have positive no significant effect on turnover intention of nurses in the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang, and equity compensation are statistically proven to have positive no significant effect on turnover intention of nurses in the hospital of Panti Wilasa Citarum Semarang.

Keywords : leadership, equity compensation, job satisfaction, turnover intention

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan khususnya terkait dengan upaya kesehatan 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.

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, et al., 2003).

Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar

upaya peningkatan prestasi kerja dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

Kekuatan maupun kelemahan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum sebagai organisasi penyedia layanan jasa kesehatan terletak pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Pelayanan rumah sakit diperlukan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus. Kecepatan dan ketepatan kerja diperlukan pimpinan agar mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas kerja.

Merujuk pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 32 Tahun 1996 tentang Tenaga Kesehatan, tenaga kesehatan terdiri dari: 1) Tenaga medis, mencakup dokter dan dokter gigi; 2) Tenaga keperawatan, mencakup perawat dan bidan; 3) Tenaga kefarmasian, mencakup apoteker, analis farmasi dan asisten apoteker; 4) Tenaga kesehatan masyarakat, mencakup epidemiolog kesehatan, entomolog kesehatan, mikrobiolog kesehatan, penyuluh kesehatan, administrator kesehatan dan sanitarian; 5) Tenaga gizi, mencakup nutrisionis dan dietisien; 6) Tenaga keterampilan fisik, mencakup fisioterapis, okupasiterapis dan terapis wicara; dan 7) Tenaga keteknisan medis mencakup radiografer, radioterafis,

teknis gigi, teknis elektromedis, analis kesehatan, refraksionis optisien, otorik, prostetik, teknis tranfusi dan perekam medis.

Komponen utama sumber daya manusia kesehatan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang adalah keperawatan yang mencakup tenaga perawat dan bidan. Hampir 50% sumber daya manusia di Rumah Sakit Panti Wilasa Semarang adalah keperawatan. Sehingga dalam penyelenggaraan pelayanan rumah sakit, tenaga keperawatan ini mempunyai peran yang sangat strategis. Hal ini karena tenaga kesehatan berhubungan langsung dengan pelayanan pasien dan termasuk juga anggota keluarga pasien. Oleh karena strategisnya peran tenaga kesehatan ini maka dibutuhkan kualitas kepemimpinan yang mampu secara efektif menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia kesehatan tersebut untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan rumah sakit yang telah ditetapkan.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang

pekerjaan mereka (Handoko, 2001). Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Fenomena empiris yang ditemukan di RS Panti Wilasa Citarum Semarang menunjukkan bahwa pada tahun 2008 terdapat 28,1% perawat yang keluar, pada tahun 2009 terdapat 27,5% perawat keluar, dan pada tahun 2010 terdapat 26,7% perawat yang keluar. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat turnover perawat di RS Panti Wilasa Citarum termasuk dalam kategori tinggi. Mengacu pada temuan ini maka rumusan masalah penelitian adalah “*Bagaimana menurunkan turnover intention tenaga keperawatan di RS Panti Wilasa Citarum Semarang?*”

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Turnover Intention

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil

evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan (Hani Handoko, 2001). Kepuasan kerja merupakan cara seseorang karyawan merasakan pekerjaannya dan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah

dianggap didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Karyawan akan terpuaskan bila tidak ada selisih kondisi yang diinginkan dengan yang sesungguhnya. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan yang tidak terpenuhi semakin besar ketidakpuasan yang dialami karyawan. Kepuasan kerja mempunyai konsekuensi langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas organisasi (Wexley dan Yukl, 2007)

Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan, serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya (Wexley dan Yukl, 2007). Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya.

Luthans (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya.

Semakin banyak aspek individu yang terpenuhi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta tingkat kelambanan. Lodge dan Derek (1993) berpendapat bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan apabila perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Karyawan akan merasa puas, apabila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas, dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu

atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Siagian (1997) menyatakan bahwa peran pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator,

dan integritor. Perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal, yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai (Siagian, 1997). Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan suatu misal pimpinan bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin dalam organisasi merupakan gambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Kartini (1994) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan membangun jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Keadilan Kompensasi

Menurut Sikula (dalam Hasibuan, 2000), imbalan merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Simamora (2004), mengatakan imbalan adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi karyawan kepada organisasi. Salah satu jenis imbalan adalah imbalan finansial

atau kompensasi. Kompensasi berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk kembalian finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Menurut Byars & Rue (1994), kompensasi merupakan semua imbalan ekstrinsik yang diterima karyawan dalam pertukaran dengan kerjanya. Imbalan ekstrinsik merupakan semua bentuk kembalian finansial secara langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan. Bernardin & Russell (1998) juga mengemukakan pendapat yang sama tentang kompensasi yaitu seluruh bentuk kembalian-kembalian finansial dan keuntungan-keuntungan yang nyata yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Berdasarkan model pertukaran ekonomi, kompensasi dapat dipandang sebagai (a) suatu sistem imbalan yang memotivasi karyawan untuk bertindak atau bekerja, (b) suatu cara komunikasi kritis untuk mendukung organisasi dan menguatkan nilai, budaya, dan tingkah laku yang diharapkan, (c) suatu mekanisme yang penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2005). Kompensasi menurut Hani Handoko (2000) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan

sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Dessler (1997), kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari perkerjaan mereka tersebut. Kompensasi mempunyai dua komponen yaitu, (1) pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi, dan bonus, (2) pembayaran keuangan yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar atasan.

Pemberian kompensasi harus berdasar atas asas adil dan layak (Hasibuan, 2000). Asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Asas layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Berdasar atas asas layak, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum regional yang dibuat pemerintah. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan baik supaya balas jasa yang akan diberikan dapat merangsang gairah kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Keadilan pemberian kompensasi ada dua macam yaitu, keadilan internal dan keadilan eksternal (Flippo, 1984). Keadilan internal merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan usaha yang telah dilakukan untuk memperoleh hasil tersebut. Keadilan internal mencakup apakah kompensasi yang diterima karyawan sudah sesuai dengan *input* yang diberikan oleh karyawan yaitu pengalaman, kinerja atau

produktivitas, masa kerja, waktu, tenaga, tingkat pendidikan, dan keahlian khusus yang dimiliki karyawan. Keadilan eksternal merupakan perbandingan hasil yang diperoleh seorang karyawan dengan hasil yang diperoleh oleh karyawan lain yang memiliki kualifikasi dan tugas yang sama. Keadilan eksternal mencakup apakah kompensasi yang diterima karyawan sama atau setidaknya sesuai dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan lain yang mempunyai tugas dan pekerjaan yang sama di dalam suatu perusahaan atau dalam pasar tenaga kerja eksternal. Pendapat senada juga dikemukakan dalam teori keadilan dari Adam yang dikutip oleh Rivai (2005) yaitu, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan *out comes* yang diterimanya serta membandingkan *out comes* yang diterimanya dengan *out comes* dari *comparison persons*. Apabila tercapai perimbangan antara *input* dan *out comes* serta *comparison persons* maka *out comes* bisa dikatakan adil.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas, dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berkaitan

dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Sedangkan kepuasan kerja adalah sebuah konsekuensi dari dukungan yang berasal dari pemimpin pada semua tingkatan organisasi, dan berbagai macam pengujian empiris mendorong premis ini pada setting general manajemen.

Berikut ini hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja:

1. Penelitian dari Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian

bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

2. Penelitian dari Watson (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational, transactional, dan Laissez faire terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan Gil et al (2005) pada variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Yun et al (2007) dalam penelitiannya membuktikan bahwa transformational leadership dan empowering leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan paparan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang

Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Jika perusahaan ingin agar keluar masuknya karyawan dapat diminimalkan melalui kompensasi maka perusahaan harus memastikan bahwa karyawannya puas dengan kompensasi yang telah diterimanya. Ada dua faktor penentu kepuasan terhadap kompensasi yang biasa digunakan oleh karyawan, yaitu rasa keadilan dan harapan (Siagian, 1995). Jadi pada prinsipnya apabila kompensasi yang diterima dirasakan

adil dan sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan akan merasa puas.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penelitian DPA Kusuma dan M Wahyuddin (2004) menunjukkan bahwa keadilan atas kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Prihanto (2003) membagi variabel keadilan atas kompensasi menjadi tiga dimensi, yaitu: gaji, karier, dan rekan kerja. Masing-masing dimensi bertindak sebagai variabel independen yang terbukti secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih 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 (Andini, 2006).

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Kepuasan kerja dihubungkan secara negatif dengan keinginan berpindah karyawan, tetapi kolerasi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran (Brayfield dan Crocket, 1997).

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 (Rivai, 2001).

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* meliputi:

1. Penelitian Sunjoyo dan Harsono (2003) yang menguji pengaruh

kepuasan kerja terhadap turnover intention pada sampel perawat menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap turnover intention.

2. Muhammad Masroor Alam dan Jamilha Fakir Mohammad (2010) dalam penelitiannya membuktikan bahwa turnover intention yang dilakukan oleh perawat disebabkan oleh kepuasan kerja yang rendah.
3. Mudor dan Tooksoon (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh langsung secara negatif terhadap turnover intention yang dilakukan oleh perawat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Turnover Intention

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya agar menunjukkan suatu perilaku tertentu yang diharapkan oleh organisasi. Apabila pengaruh pimpinan tidak sesuai dengan norma dan nilai yang diyakini oleh karyawan maka seringkali menjadi penyebab

timbulnya keinginan dari karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention pernah diteliti oleh Batista (2011). Batista (2011) dalam studinya mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengarahkan perilaku keinginan pindah atau keluar yang dilakukan oleh para perawat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap turnover intention tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang

Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Turnover Intention

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi harus berdasar atas asas adil dan layak (Hasibuan, 2000). Asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Asas layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Berdasar atas asas layak, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum regional yang dibuat pemerintah. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan baik karena pemberian kompensasi yang tidak adil dan layak dapat

mendorong munculnya *turnover intention*.

Penelitian Pramesti Dewi dan Mubasysyir Hasanbasri (2007) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi dan penghargaan tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan pada penelitian Suminar Handi dan Fendy Suhariadi (2010) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari uraian tersebut di atas dapat diajukan hipotesa sebagai berikut.:

H5 : Keadilan kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi

Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga. Dalam riset survai organisasional, populasi adalah semua anggota organisasi (Fuad Mas'ud 2004). Populasi dalam penelitian ini tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang sebanyak 135 orang.

Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi. Dalam penelitian sampel penelitian disebut dengan responden. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga medis dan keperawatan di lingkungan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. Rumus perhitungan pengambilan sampel

adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2005) jumlah indikator x 5 sampai 10.

Karena dalam penelitian ini terdapat 24 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah 120 sampai 240 Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 120 responden.

Teknik Analisis

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Asumsi SEM

Langkah pertama dalam pengujian SEM adalah melakukan pengujian asumsi-asumsi yang harus dipenuhi. Berikut ini dijelaskan hasil evaluasi asumsi dalam pemodelan SEM sebagai berikut :

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi ini merupakan syarat dalam penggunaan SEM. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program Amos terhadap *skewness value* (nilai Z) yang setara dengan *Critical Ratio* (CR) pada level signifikansi 0,01

(1%) yaitu sebesar $\pm 2,58$. Jika nilai Critical Ratio yang dihasilkan dari setiap variabel penelitian lebih kecil dari 2,58

maka distribusi data adalah normal. Tabel 1 menunjukkan hasil uji normalitas data.

Tabel 1
Hasil Uji Normalitas Data

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| X24 | 1,000 | 7,000 | ,062 | ,277 | -1,064 | -2,380 |
| X23 | 1,000 | 7,000 | -,116 | -,521 | -,831 | -1,859 |
| X22 | 1,000 | 7,000 | ,053 | ,238 | -1,089 | -2,434 |
| X21 | 1,000 | 7,000 | ,221 | ,989 | -1,196 | -2,674 |
| X20 | 1,000 | 7,000 | -,058 | -,257 | -1,006 | -2,250 |
| X14 | 1,000 | 7,000 | -,222 | -,992 | -,966 | -2,160 |
| X13 | 1,000 | 7,000 | -,130 | -,583 | -1,172 | -2,620 |
| X12 | 1,000 | 7,000 | -,292 | -1,306 | -,964 | -2,156 |
| X11 | 1,000 | 7,000 | ,018 | ,080 | -,937 | -2,096 |
| X10 | 1,000 | 7,000 | ,077 | ,343 | -1,050 | -2,349 |
| X9 | 1,000 | 7,000 | ,237 | 1,058 | -,659 | -1,472 |
| X19 | 1,000 | 7,000 | -,324 | -1,447 | -1,174 | -2,626 |
| X18 | 1,000 | 7,000 | -,023 | -,103 | -,969 | -2,167 |
| X17 | 1,000 | 7,000 | -,113 | -,505 | -1,016 | -2,273 |
| X16 | 1,000 | 7,000 | ,144 | ,645 | -,888 | -1,986 |
| X15 | 1,000 | 7,000 | -,004 | -,018 | -,999 | -2,233 |
| X8 | 1,000 | 7,000 | -,109 | -,488 | -1,205 | -2,694 |
| X7 | 1,000 | 7,000 | -,354 | -1,585 | -1,193 | -2,667 |
| X6 | 1,000 | 7,000 | ,048 | ,214 | -1,158 | -2,590 |
| X5 | 1,000 | 7,000 | -,232 | -1,039 | -1,085 | -2,426 |
| X4 | 1,000 | 7,000 | ,047 | ,210 | -,906 | -2,026 |
| X3 | 1,000 | 7,000 | -,130 | -,582 | -1,253 | -2,802 |
| X2 | 1,000 | 7,000 | -,219 | -,978 | -,737 | -1,648 |
| X1 | 1,000 | 7,000 | ,073 | ,326 | -1,091 | -2,438 |
| Multivariate | | | | | 4,242 | ,658 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil perhitungan normalitas univariate yang disajikan di atas ditunjukkan bahwa nilai CR *multivariate* tidak lebih besar dari 2,58 yaitu sebesar 0,658 sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data penelitian adalah normal.

2. Evaluasi atas *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara *multivariate* yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat

jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya.

Deteksi *multivariate outliers* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi SEM yang ditunjukkan melalui nilai *Mahalanobis distance* pada level signifikansi ($p < 0,001$) terhadap nilai *Chi-Square* (χ^2) pada *degree of freedom* (df) sebesar jumlah indikator. Jika

diobservasi memiliki nilai *Mahalanobis distance* $> \chi^2$, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Hasil uji *multivariate outliers* secara lengkap ditunjukkan pada *print out Structural Equation Modelling*. Tabel 2 hanya menampilkan hasil observasi pada pengujian *multivariate outliers*.

Tabel 2
Pengujian Univariate Outliers

| Number Observations | <i>Mahalanobis d-Squares</i> | P1 | P2 |
|---------------------|------------------------------|------|------|
| 87 | 38,757 | ,029 | ,971 |
| 17 | 37,187 | ,042 | ,963 |
| . | | | |
| . | | | |
| . | | | |
| 33 | 17,341 | ,834 | ,564 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil uji terhadap ke-24 indikator variabel penelitian menghasilkan nilai χ^2 (24 ; 0,001) adalah sebesar 51,179 (dilihat pada tabel *Chi-Square*). Sedangkan dalam tabel di atas terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance* maksimal adalah 38,757. Oleh karena nilai *Mahalanobis Distance* maksimal $<$ nilai χ^2 tabel, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi bebas *multivariate outliers*.

3. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Pengujian asumsi ini dapat diidentifikasi melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*. Jika nilai

determinan lebih besar atau jauh dari 0 (nol) maka dapat diindikasikan tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil dari pengolahan menunjukkan bahwa nilai *determinand of sample covariance matrix* sebesar 55833766,200 yang lebih besar dari nol. Ini berarti bahwa keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*.

4. Analisis Residual

Dalam pengujian dengan SEM nilai residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah

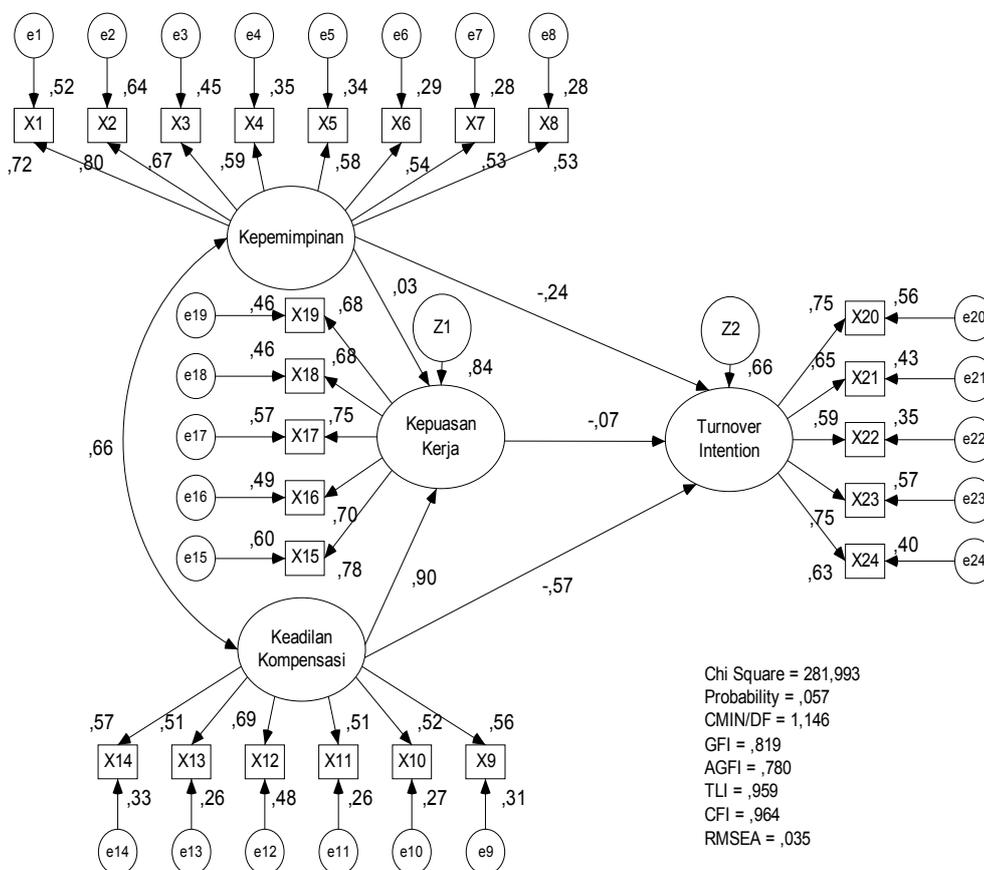
bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ($> 2,58$) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan landasan teori yang kuat.

Dari hasil analisa statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan tiga nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2.58 namun demikian, jumlahnya tidak melebihi 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model (Ferdinand, 2005) sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

Pengujian Model Penelitian

Setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM, selanjutnya adalah evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara kepemimpinan, keadilan kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini.

Gambar 1
Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian



Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan

dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 3
Penilaian *Goodness of Fit* Model Penelitian

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | Hasil | Evaluasi Model |
|-------------------------------|----------------------|---------|----------------|
| Chi-Square (df = 246) | Kecil (< 283,585) | 281,993 | Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,057 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,146 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,819 | Marginal |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,780 | Marginal* |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,959 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,964 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,035 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

*Sharma (1996) bahwa $AGFI \geq 0,8$ sudah baik

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.18 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan kriteria pengujian dalam kategori baik atau memenuhi kriteria penilaian yang dipersyaratkan. Hanya saja untuk nilai indeks kelayakan GFI dan AGFI termasuk dalam kategori marginal karena nilai GFI dan AGFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*) dan nilai GFI dan AGFI 0,90 merupakan *good fit* (model baik), sedangkan $0,8 \leq GFI$ atau $AGFI \leq 0,90$ sering disebut sebagai *marginal fit* (model cukup baik). Oleh karena nilai GFI dan AGFI yang dihasilkan pada pengujian ini masing-masing sebesar 0,819 dan 0,780 yang berada pada rentang, $0,8 \leq GFI$ atau $AGFI \leq 0,90$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai indeks GFI dan AGFI termasuk dalam kategori marginal.

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 281,993, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan $df = 246$ adalah 282,585. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

Komponen yang lain *probability* (P), RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI juga berada dalam rentang

nilai yang diharapkan, sedangkan GFI dan AGFI termasuk kriteria marginal dan kurang artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai

Regression Weight pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan dalam tabel 4.

Tabel 4
Regression Weight

| | | | Std. Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--------------------|---|---------------------|---------------|------|--------|------|
| Kepuasan Kerja | ← | Kepemimpinan | ,033 | ,136 | ,248 | ,804 |
| Kepuasan Kerja | ← | Keadilan Kompensasi | ,897 | ,305 | 4,092 | *** |
| Turnover Intention | ← | Kepuasan Kerja | -,070 | ,448 | -,168 | ,867 |
| Turnover Intention | ← | Kepemimpinan | -,239 | ,142 | -1,875 | ,061 |
| Turnover Intention | ← | Keadilan Kompensasi | -,572 | ,703 | -1,206 | ,228 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data dalam tabel 4 maka dapat disajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian.

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai CR sebesar 0,248 dengan probabilitas sebesar 0,804. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan

dari perhitungan lebih kecil dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,804) adalah > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai CR sebesar 4,092 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan kompensasi secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menghasilkan nilai CR sebesar -0,168 dengan probabilitas sebesar 0,867. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih kecil dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,867) adalah $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* menghasilkan nilai CR sebesar -1,875 dengan probabilitas sebesar 0,061. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih kecil dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai

probabilitas yang dihasilkan (0,061) adalah $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan kompensasi terhadap *turnover intention* menghasilkan nilai CR sebesar -1,206 dengan probabilitas sebesar 0,228. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih kecil dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,228) adalah $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan kompensasi secara statistik terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Hipotesis

1. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Pada organisasi Rumah Sakit terdapat karakteristik yang sedikit berbeda pada organisasi lain pada umumnya. Di Rumah Sakit, setiap kegiatan memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas terutama untuk kegiatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan pelayanan medis. Selain itu, tiap-tiap bagian masih terbagi lagi ke

- dalam team-team atau kelompok-kelompok kerja yang setiap anggotanya saling bekerja sama untuk memberikan pelayanan asuhan keperawatan.
2. Keadilan kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Tujuan utama pegawai/karyawan bekerja adalah untuk memperoleh imbalan atau balas jasa atas apa yang dikerjakan. Demikian pula dengan tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang juga mengharapkan adanya balas jasa atau imbalan atas hasil kerja mereka. Tenaga perawat tersebut memiliki harapan yang besar agar imbalan yang diberikan perusahaan (dalam hal ini RS Panti Wilasa Citarum Semarang) dapat sebanding dengan pendidikan, kinerja, pengalaman, maupun masa kerjanya. Sehingga hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang.
 3. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Tenaga perawat yang memiliki kepuasan kerja yang sedang di RS Panti Wilasa Citarum Semarang tidak serta merta kemudian berniat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*) dari RS Panti Wilasa Semarang karena beberapa alasan, yaitu lingkungan yang saat ini tidak mudah untuk mencari pekerjaan, pertimbangan status yang sudah menikah dan memiliki anak sehingga mereka merasa jika berniat untuk keluar maka khawatir akan berkurangnya pendapatan keluarga, pertimbangan gender bahwa pendapatan yang peroleh wanita hanya bersifat untuk membantu kepala rumah tangga.
 4. Kepemimpinan terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Kepemimpinan yang dijalankan pimpinan di RS Panti Wilasa Citarum Semarang tidak menyebabkan seorang tenaga perawat memutuskan untuk mengundurkan diri karena kepemimpinan yang diterapkan sangat kooperatif. Bahkan pimpinan di bangsal keperawatan harus tetap mengikuti shift kerja dan terlibat dalam team kerja bersama dengan tenaga perawat lainnya.
 5. Keadilan kompensasi secara statistik terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* tenaga perawat di RS Panti Wilasa Citarum Semarang. RS Panti Wilasa Citarum Semarang merupakan RS Yayasan seringkali terjadi bahwa pegawai yayasan akan memiliki standar gaji yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pegawai dari luar yayasan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel kepemimpinan dan keadilan kompensasi terbukti bahwa

keadilan kompensasi merupakan variabel yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja maka beberapa implikasi penelitian manajerial yang dirumuskan berkaitan dengan keadilan kompensasi, yaitu:

1. Keadilan atas tanggung jawab
RS Panti Wilasa Citarum Semarang harus memiliki sistem informasi yang mampu menunjukkan tanggung jawab yang diemban masing-masing tenaga perawat sehingga dapat digunakan sebagai rujukan untuk menentukan besarnya kompensasi.
2. Keadilan atas tingkat pendidikan
RS Panti Wilasa Citarum Semarang diharapkan dapat mengeluarkan suatu regulasi atau peraturan yang mengatur bahwa setiap tenaga perawat yang menempuh lagi jenjang pendidikan yang lebih tinggi yang sesuai dengan kompetensi pekerjaannya maka akan diberikan penghargaan atas jenjang pendidikan yang lebih tinggi tersebut.
3. Keadilan atas pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik
RS Panti Wilasa Citarum Semarang harus memiliki sistem penilaian kinerja yang baik sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan pencapaian hasil kerja masing-masing tenaga perawat dan menyesuaikan besarnya kompensasi
4. Ketepatan evaluasi prestasi
Evaluasi hasil kerja harus dilakukan secara rutin dan dalam waktu yang tepat sehingga dapat memotivasi

tenaga perawat untuk bekerja dengan baik

5. Penilaian prestasi mencerminkan seberapa baik pelaksanaan pekerjaan
Hasil penilaian prestasi harus dilaporkan secara transparan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu pimpinan dan tenaga perawat yang dinilai itu sendiri sehingga tidak akan terjadi kesalahpahaman terhadap hasil penilaian kinerja.
6. Keadilan supervisor dalam penilaian prestasi
Setiap individu atau team penilai harus memiliki acuan yang jelas mengenai item-item kinerja yang harus dinilai dari tenaga perawat dan kriteria penilaiannya sehingga kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat diminimalisir.

Keterbatasan Penelitian

Hasil penilaian kriteria *goodness of fit test* pada *full model* menghasilkan nilai GFI yang termasuk dalam kategori marginal serta nilai AGFI yang termasuk dalam kategori kurang baik serta nilai HOELTER yang kurang dari 200.

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI maka untuk penelitian mendatang disarankan untuk menambah jumlah sampel penelitian agar nilai GFI, AGFI dan HOELTER dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin (1985), *Teknik Penyusunan dan Skala Pengukuran*, Yogyakarta: Lembaga Penelitian UGM
- Andini, Rita, 2006, *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.
- Armstrong, Michael (1994), *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia.
- As'ad (2003), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Batista, Maria Gracia (2011), *The Impact of Leadership Components on Turnover Intention: The Case of Nurse*, *CEEAPIA*, 06.
- Bernardin, H John dan E A Russel (1993), *Human Resources Management an Experiental Approach*, Singapore : Mc Graw Hill.
- Burnard, P Morison dan C Phillips (1999), *Job Satisfaction Among Nurses in an Interm Secure Forensic Unit in Wales*, *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 9-18.
- Dessler, Gary (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Gramedia.
- DPA Kusuma dan M Wahyuddin (2004), *Pengaruh Motivasi Karyawan, PPKP, dan Persepsi Keadilan atas Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Persero Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Surakarta*.
- Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : BP Undip.
- Ferdinand, Augusty (2006), *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang : BP Undip.
- Fishbein, M (1967), *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York: Wiley.
- Fishbein, M dan I Ajzein, (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, California: Addison Wesley Publishing.
- Flippo, Edwin (1984), *Manajemen Personalia Edisi 2*, Jakarta : Erlangga.
- Fuad Mas'ud (2004), *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Semarang : Badan Penerbit – UNDIP.
- Gil, Francisco., Ramon Rico, Carlos M Alcover, Angel Barrasa (2005), *Change Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Works Group*, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), p. 312-328.

- Hani Handoko (2001), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan (2002), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE UGM
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), p. 124-135.
- Johnson, MW., PR Vandaranjan, CM Futrell, dan J Sager (1987), The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among New Sales People, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7, 29-38.
- Kartini Kartono (1994), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2001), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Lodge, B dan C Derek (1993), *Organizational Behavior and Design*, Jakarta: Gramedia.
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid dan Wendy Sola (1998), Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 305-320
- Luthans, Fred (1998), *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mamduh, H (1997), *Manajemen*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Masroor Alam dan Jamilha Fakir Mohammad (2010), Level of Job Satisfaction an Intent to Leave Among Malaysian Nurse, *Business Intelligence Journal*, 3 (1), p. 123-137.
- Menon, Maria E (2002), Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus, *The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.
- Milkovich, George T. dan Jerry M. Newman (2002), *Compensation*. International Edition. 7th Edition, New York: Mc Graw-Hill Irwin
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H. H and Meglino B. M., 1979, Review and Conceptual Analysis of Employee

- Turnover Process, *Psychological Bulletin*.
- Mobley, W.H (1997), *Pengertian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*, Jakarta: Pustaka Binaman.
- Mobley, WH., SO Horner dan AT Hollingsworth (1978), An Evaluation of Precursor of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Mudor, Hamdia dan Phadett Tooksoon (2011), Conceptual Framework on The Relationship Between Human Resource Management Practice, Job Satisfaction, and Turnover, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2), p. 41-49.
- Mueller, John Dwight Kammeyer, 2003, Turnover Process in a Temporal Context : It's about Time, *on line* (www.emeraldinsight.com).
- Netemeyer, R.G., SB Boles, D.O Mckee (1997), An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 85-98
- Newman, K., U Maylor, dan B Charsarkar (2002), The Nurse Satisfaction, Service Quality and Nurse Retention Chain: IMPLICATIONS for Management of Recruitment and Retention, *Journal of Management in Medicine*, 16 (5), 271-292.
- Pasewark, W.R., and J.R. Strawser, 1996, The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity an A Professional Accounting Environment, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.8, pp. 91 - 113.
- Pramesti Dewi dan Mubasysyir Hasanbasri (2007), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Keinginan untuk Keluar di STIKES Harapan Bangsa Purwokerto, *Working Paper Series*, 7.
- Prihanto, Rekiyono Dwi Edi (2003), *Pengaruh Persepsi Keadilan atas Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Sebelas Maret Surakarta di Kota Surakarta*, Tesis, Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret
- Rivai, Veithzal (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen (2001), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen (2006), *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Saltstein, AL., Ting Y dan G.H Salzstein (2001), Work Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family Friendly Policies and Attitudes of Federal Government, *Public*

- Admsitration Review*, Vol 61 No 4.
- Shaw, Jason D, Delery, John E, Jenkins, G. Douglas Jr, and Gupta, Nina, 1998, An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No.5, October, pp.511-525.
- Siagian, SP (1997), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Simamora, Henry (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Su'ud, Muh (2000), Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin, *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, vol.3, No.1. Hal 51-65
- Sule, E (2002), Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* Vol.2, No.2, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Suminar Handi dan Fendy Suhariadi (2010), Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik.
- Sunjoyo dan Harsono (2003), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention, *Sosio Humanika*, 16A (1), p. 65-79.
- Tett, RT dan JP Meyer (1995), Job Satisfactio, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Watson, Liana M (2009), Leadership's Influence on Job Satisfaction, *Radiology Technology*, 80 (4), p. 297-308.
- Wexley, KN dan GA Yukl(1992), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Woods, Robert H and Macaulay, James F, 1989, R for Turnover: Retention Program that Work, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp.78 – 90.
- Yulk, AG (1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Prenhalindo.
- Yun, Seokhwa., Jonathan Cox, Henry P Sims Jr (2007), Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship, *IJLS*, 2 (3), p. 171-193.
- Zeffane, Rachid, 1994, Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.