

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

Rita Andini *)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Faktor-faktor yang dianalisis adalah kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sampel penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kepuasan gaji dengan cara meningkatkan nilai gaji, tunjangan dan insentif. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara meningkatkan hubungan antar sesama karyawan dan pimpinan, meningkatkan kemampuan melalui pendidikan formal dan mengembangkan ide dalam penyelesaian pekerjaan. Untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan cara meningkatkan loyalitas karyawan dan memberi kesadaran bahwa karyawan memiliki peran penting dalam memajukan perusahaan.

Kata kunci: kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional

PENDAHULUAN

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 bidang, 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

*) Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

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 intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intention*) 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 kepastian (*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.

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.

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 dan 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*?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

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)

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 Organizational Commitment*” yang dilakukan pada Rumah Sakit 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 di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar

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 ini yang dikemukakan oleh Bateman dan 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.

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) juga memberikan simpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawannya maka semakin tinggi pula komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

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 ekspektansinya 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); Jonhson (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.

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

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

Hubungan Komitmen Organisasional dan Turnover Intention

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 mgk mencari pekerjaan pada organisasi lainnya.

Johnson et.al. (1990) dalam Grant et.al. (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan negatif antara komitmen organisasional 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 di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

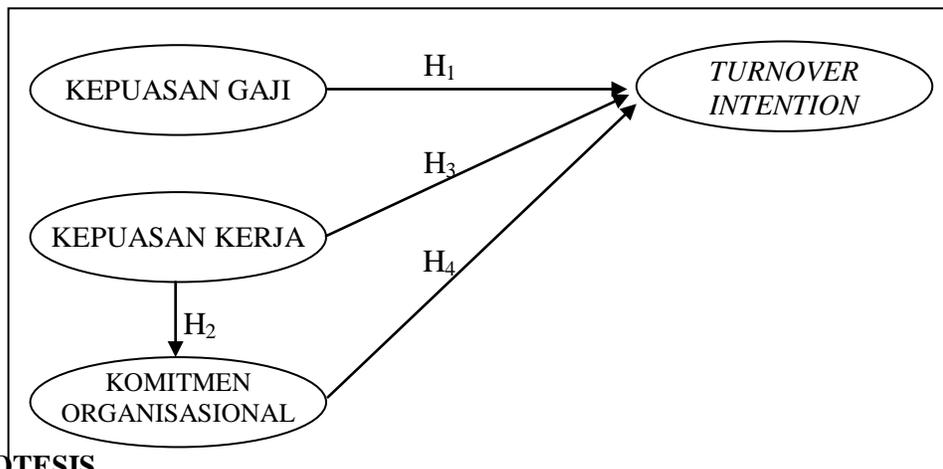
H₄ : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Turnover intention mempengaruhi keefektifan organisasi, *turnover* yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi yang sumber daya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpuasan 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 untuk loyal terhadap perusahaan dengan mengungkapkan perhatiannya terhadap perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap intensi keluar. Gambar di bawah menunjukkan kerangka pemikiran teoritis penelitian ini.

Kerangka Pikir Penelitian



HIPOTESIS

Berdasarkan pada pengembangan model kerangka pikir di atas. Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₁ : Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H₄ : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan medis dan non medis pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah yang berlokasi di Jalan Wonodri 22 Semarang.

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 204 orang dengan rincian tenaga medis sebanyak 164 orang dan 40 orang tenaga non medis.

Sampel pada penelitian ini adalah karyawan medis dan non medis berstatus tetap yang bekerja lebih dari 2 tahun. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 115 orang dengan perincian 92 sampel karyawan medis dan 23 sampel karyawan non medis.

Teknik Analisis Data

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.

Selanjutnya untuk menganalisa data, peneliti menggunakan program *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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 di bawah ini:

Tabel *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

Dari uji kesesuaian model ini, terdapat 6 indikator yang memiliki nilai di bawah standar yaitu GFI, CMIN/DF, TLI, CFI dan *Chi Square*. Hal ini dapat terjadi dikarenakan banyaknya variabel dan indikator yang diteliti, sehingga memiliki tingkat kompleksitas dalam perhitungan di dalam alat analisis SEM-nya,

walaupun demikian nilai tersebut masih dianggap marginal dan fit untuk keseluruhan modelnya (Hair, 1995).

Uji Kausalitas: Regression Weights

Tabel *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

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai P lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini (H_1 dan H_4) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas seperti yang tersaji dalam model penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN

1. Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover* terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -4,308, dimana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = 6,066 dimana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover* terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -4,875, dimana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$.
4. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR = -2,852, dimana nilai ini memenuhi syarat $CR \geq 2,0$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,004$ memenuhi syarat $< 0,05$.

REKOMENDASI 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 di bawah ini.

Tabel Implikasi Manajerial

No.	Sasaran Kebijakan	Implikasi
1.	Kepuasan Gaji	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan nilai gaji yang diberikan kepada karyawannya. b. Memberikan tunjangan yang dapat meringankan beban kebutuhan karyawan. c. Memberikan penghargaan berupa insentif
2.	Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan hubungan antara sesama karyawan maupun antara karyawan dan pimpinan. b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan formal. c. Memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan ide dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3.	Komitmen Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan memberikan setiap kebutuhan dan keinginan karyawan. b. Meningkatkan kesadaran kepada karyawan bahwa karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perusahaan.

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.
- Ferdinand, AT. 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Handoko, Hani, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

Hair, J.F., Jr. et.al., 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.

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.

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.