

PENGARUH KEPUASAN GAJI, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP INTENSI KELUAR: Pengujian Empiris Model Turnover Lum *et al.*

HARIF AMALI RIVAI
Universitas Andalas

This study examines both direct and indirect effect pay satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment upon the turnover intentions. A number of models have been developed to explain turnover behavior. The common theme that emerges from these models is that turnover behavior is a multistage process that includes attitudinal, decisional, and behavioral component.

The purpose of this study was to assess what model accurately portrays the relationship among pay satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment upon the turnover intentions.

The respondents were nurses. The sampling method used convenience sampling. There are 180 questionnaires was distributed, 168 was returned, nevertheless 132 questionnaires (73%) was entered analysis.

Data analysis research that used is structural equation modeling with AMOS program applications. The hypothesized relationship was formulated as a causal model. The result of the study supported that job satisfaction has an indirect influence on the intentions to quit, and organizational commitment has direct effect on turnover intent. This finding also supported that pay satisfaction had both direct and indirect effect on turnover intent. Job satisfaction was a significant antecedent to organizational commitment and variable that highest correlation on turnover intent.

Keywords : Pay satisfaction; job satisfaction; organizational commitment; turnover intent; antecedent.

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Implikasinya, organisasi perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumberdaya manusianya. Di sisi lain organisasi berusaha

untuk mempertahankan sumberdaya yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (*employee movement*).

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumberdaya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Hasil penelitian Dalton dan Todor (1993) memberikan dukungan, bahwa dampak negatif *turnover*, adalah pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan (*replaceability*) individu yang meninggalkan atau keluar organisasi.

Menurut Mobley (1977; pada Judge, 1993), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. 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.

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.

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). Komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan intensi keluar jabatan dan aktivitas dalam organisasi. Pekerja-pekerja dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka merasakan bahwa, mereka sebaiknya bekerja demikian.

Menurut Carrell et al. (1995), salah satu penyebab *turnover* karyawan adalah pekerja yang memiliki persepsi keamanan kerja (*job security*) rendah atas pekerjaan yang ada sekarang, dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Sementara itu, penelitian oleh Arnot dan Fieldman (1982) pada penelitian sebelumnya menemukan bahwa masa kerja, kepuasan kerja, persepsi keamanan kerja dan keinginan seseorang untuk mencari posisi baru, memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover*.

Shore dan Martin (1989), dan Mueller 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 yang mendahului komitmen organisasional. William dan Hazer (1986), dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan sampel karyawan rumah sakit dan perusahaan asuransi, menunjukkan hasil yang mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan *antecedent* komitmen organisasional. Sedangkan menurut *longitudinal study* yang dilakukan Bateman dan Strasser (1984; pada Gregson, 1992) kepuasan kerja bukanlah *antecedent* komitmen organisasional tetapi merupakan *consequence*, dengan kata lain komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja.

Komitmen organisasional merupakan prediktor bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen (*commitmen propensity*) sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal pada organisasi. 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 & Vandenberg 1992).

Penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan gaji terhadap intensi keluar dengan mengadopsi model yang dikembangkan oleh Lum et al. (1998), yang mencoba menjelaskan hubungan kausal intensi keluar dengan kepuasan kerja, kepuasan gaji dan komitmen organisasional, dan menentukan model yang tepat tentang hubungan variabel dependen dan independen.

Ada dua alasan penggunaan variabel intensi keluar, dan bukan *turnover* sebagai variabel dependen dalam studi ini. Pertama, untuk menilai maksud atau intensi perilaku spesifik individu yang diamati. Kedua, intensi keluar merupakan prediktor yang kuat terhadap *turnover* nyata (Mobley et al. 1979).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Menguji model yang menjelaskan hubungan kausal antara kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensi keluar.
2. Menguji variabel yang merupakan variabel yang memediasi hubungan kausal antara kepuasan gaji dan intensi keluar.
3. Menguji pengaruh langsung atau tidak langsung antara kepuasan gaji dan intensi keluar

TINJAUAN LITERATUR

a. *Turnover* dan Intensi Keluar

Model *turnover* yang dikemukakan 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 yang berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*, (Mobley et al. 1979). *Turnover* lebih mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi pada periode tertentu. Sedang keinginan berpindah mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*unvoluntary*). 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 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. Keinginan untuk keluar organisasi yang dibahas pada penelitian ini adalah dalam konteks, model *voluntary turnover* dan dilihat sebagai suatu fungsi kepuasan kerja.

b. Kepuasan Gaji dan Teori *Equity*

Kepuasan individu 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*. Persepsi rasa ketidakadilan (*inequity*) akan terjadi jika rasio tersebut tidak sama. Untuk menuju pada keadilan (*equity*), *outcome* atau *input* dapat diubah, secara objektif atau psikologis; dapat merubah *referent* pembandingan; individu bisa menarik diri dari situasi atau terjadi *turnover* (Adam 1965; Wlaister, Walster & Berscheid 1978; pada Harder 1992).

Menurut Heneman dan Schwab (1988), kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure/administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*). Kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan dengan pembayaran tidak langsung yang diterima karyawan.

KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Dalam praktiknya, *turnover* menunjukkan permasalahan yang utama dan

telah menjadi subjek penelitian dari berbagai disiplin. Penelitian ini memberikan latar belakang yang mendasari model yang berhubungan dengan intensi keluar sehingga hasil model *turnover* akan menjelaskan sebab dan akibatnya. Penelitian ini mengadopsi model intensi keluar yang dikembangkan Lum et al. (1998) (gambar 2).

GAMBAR 2

Model *Turnover* Lum, Kervin, Clark, Reid dan Sirola



Sumber:

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, E., & Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320

1. Kepuasan Gaji dan Intensi Keluar

Banyak penyebab kepuasan kerja yang telah dikemukakan, termasuk juga variabel personal dan *job input, outcome* dalam moneter dan non-moneter, proses perbandingan, kebijaksanaan dan administrasi penggajian. Model kepuasan gaji merupakan kelanjutan konsep *equity theory* (Adam 1965; pada Lathan 1995). 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)* dari 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.

Anastasia (1979) menyimpulkan berbagai penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja dan *turnover* (misalnya: Locke 1976; Porter & Steer 1973), menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*. Perilaku pamerikan diri dari organisasi pada umumnya berhubungan dengan

ketidakcocokkan antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan oleh organisasi mengenai gaji, promosi, perlakuan atasan dan terhadap pekerjaan itu sendiri (seperti variasi tugas, tanggung jawab dan otonomi).

Lawler (1971; pada Luthan 1995), menawarkan suatu pendekatan yang sama yang menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokkan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang mencukupi pada umumnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah atas pembayaran dari komponen pekerjaan yang dapat diprediksi (Lawler, 1990). Selain itu orang-orang yang memiliki opini yang tinggi terhadap kinerja pekerjaannya cenderung kurang terpuaskan atas gaji yang diterimanya (Motowildo 1982)

Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan, meskipun kekuatan hubungannya moderat. Motowildo (1983) menggunakan kepuasan gaji untuk memprediksi intensi keluar dan *turnover* nyata diantara *sales representative*, yang menyimpulkan bahwa gaji memiliki dampak pada *turnover* hanya melalui pengaruhnya pada kepuasan gaji, dan dampak *turnover* nyata hanya melalui pengaruh tersebut pada intensi keluar. Murray dan Smith (1988), dalam penyelidikan terhadap karir, pekerjaan dan kepuasan staf perawat pada rumah sakit, menemukan hanya 10% dari perawat yang terpuaskan dengan gajinya dan 46% tidak terpuaskan.

Hasil penelitian Bateman dan Strasser (1984; pada Zeffane 1994), mendukung bahwa kepuasan para perawat dengan pekerjaannya, teman sekerja dan *supervisor* adalah prediktor yang kuat dari komitmen tetapi bukan dari kepuasan gaji. Sejauh ini, belum ada penelitian yang melaporkan pengaruh yang bersamaan dari kepuasan gaji pada kepuasan kerja dan intensi keluar.

- H_{1a} : Kepuasan gaji berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.
 H_{1b} : Kepuasan gaji berpengaruh langsung negatif terhadap intensi keluar.
 H_{2a} : Kepuasan gaji berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional, dimediasi oleh kepuasan kerja
 H_{2b} : Kepuasan gaji berpengaruh tidak langsung terhadap intensi keluar, dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

2. Kepuasan Kerja dan Intensitas Keluar

Pada *level individual*, kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara kepuasan dan *turnover* (Mobley 1979). Hipotesis yang ditawarkan Judge (1993) mendukung bahwa *affective disposition* dan kepuasan kerja berinteraksi untuk memprediksi perilaku *turnover* nyata. Pengaruh kepuasan kerja pada *turnover* ditentukan oleh *affective disposition* individu dan semakin positif *disposition* individu akan semakin kuat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover*. Mobley, (1977; pada Judge 1993), menyatakan kepuasan kerja yang ditranslasikan kedalam pemikiran untuk keluar dari lingkungan organisasi

saat ini ketika ada harapan bahwa dengan keluar dari pekerjaan yang ada saat ini mereka akan menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai satu alasan yang paling penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Price & Mueller (1981; pada William & Hazer 1986), menyimpulkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh tidak langsung pada *turnover* nyata melalui pengaruhnya secara langsung pada pembentukan intensi keluar.

Irvine dan Evans (1992), menemukan bahwa adanya hubungan kausal yang signifikan antara intensi keluar, dan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Faktor-faktor instrinsik seperti *autonomy*, penghargaan dan pengakuan serta faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, *shiftwork*, beban kerja telah dinyatakan sebagai variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Penelitian empiris Price & Muller (1981), mendukung hipotesisnya bahwa ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover* nyata tetapi melalui pengaruhnya pada komitmen organisasional untuk membentuk intensi keluar. Dengan demikian komitmen berhubungan langsung dengan intensi keluar.

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap intensi keluar, dimediasi oleh komitmen organisasional.

3. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intensi Keluar

Beberapa penelitian mendukung adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan intensi keluar. Penelitian empiris Billing dan Becker (1993) mendukung hipotesis bahwa individu yang memenuhi komitmen organisasional akan memiliki tingkat kepuasan dan *prosocial organization behavior* yang lebih tinggi dan intensi keluar yang semakin rendah. Hal ini juga dikemukakan oleh (Arnold & Fieldman 1982) pada model *turnover process* yang mendukung hubungan yang signifikan antara variabel independen dan perilaku *turnover* nyata. Fokus utama model tersebut dan temuan penelitian ditujukan untuk mengidentifikasi *antecedent* komitmen organisasional atas berbagai kategori. Dalam pembahasannya telah memasukkan karakteristik personal, pengalaman kerja, karakteristik pekerjaan, faktor-faktor organisasional dan faktor-faktor yang berhubungan dengan peran. Model konseptual *turnover* telah banyak memperoleh perhatian dalam berbagai literatur psikologi, seperti yang ditawarkan oleh Mobley (1977; pada Judge 1993). Meskipun model tersebut mempertimbangkan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang berhubungan dengan kepuasan; akan tetapi hipotesis mengenai hubungan kausalnya tidak jelas.

Penelitian lain yang dilakukan William dan Hazer (1986), melalui penggunaan *structural equation methodology*, menyimpulkan bahwa komitmen organisasional yang memiliki pengaruh lebih penting pada intensi keluar daripada kepuasan kerja. Karakteristik personal dan organisasional ditemukan

tidak memberikan dampak langsung pada intensi keluar. Kepuasan kerja mempengaruhi intensi keluar melalui komitmen organisasional.

Menurut Vandenberg & 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 dan *bonus equity* yang signifikan kuat dan memiliki korelasi antara variabel *disturbance* yang menyebabkan kepuasan kerja juga kecil.

Bateman dan Strasser (1984) mengemukakan bahwa, banyak penelitian terdahulu mempunyai kemampuan yang terbatas dalam menginterpretasikan hasil analisis karena adanya kecenderungan untuk menggunakan "*static correlation analysis*" dari hubungan antara komitmen organisasional dan *antecedent* yang diprediksi. Hasil *longitudinal study* terhadap perawat menunjukkan bahwa, karakteristik personal mempunyai peran yang kecil dalam menjelaskan variasi terhadap komitmen organisasional. Mereka juga menemukan bahwa kepuasan yang menyeluruh bukan merupakan faktor yang menyebabkan munculnya komitmen organisasional, akan tetapi lebih merupakan hasil komitmen organisasional.

Sheridan dan Abelson (1983) dan Sheridan (1985) mengemukakan hal yang sama mengenai hubungan antara komitmen organisasional dan *turnover* yang bersifat *nonlinier*, yaitu adanya *termination* yang menunjukkan suatu perubahan yang tidak kontinyu dalam perilaku penarikan diri (*withdrawal*) dan terjadi hanya setelah komitmen dan ketegangan pada tingkat tertentu terlewati.

Meskipun kepuasan dan komitmen organisasional berhubungan dengan *turnover*, tetapi komitmen organisasional lebih berhubungan kuat dengan intensi keluar (Shore & Martin 1989; pada Greenberg 1995). Namun penting dilakukan studi lebih lanjut tentang ketidakcocokan yang ada dengan menekankan kontribusi relatif dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan untuk keluar.

- H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional.
H₂ : Komitmen organisasional berpengaruh langsung negatif terhadap intensi keluar.

METODOLOGI PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah karyawan industri jasa pelayanan medis pada dua rumah sakit swasta di Yogyakarta, perawat medis saja. Responden dipilih secara *convenience sampling* dari kedua rumah sakit swasta.

Kuesioner yang dikirimkan sebanyak 180 eksemplar. Daftar pertanyaan dilengkapi dengan informasi tambahan mengenai umur, status, masa kerja pada rumah sakit, pendapatan dan pendidikan.

Operasionalisasi model pada penelitian terdiri variabel, Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lafquist (1967), kepuasan gaji diukur dengan PSQ (*pay satisfaction questionnaire*), yang dikembangkan oleh Judge dan Welbourne (1994). Komitmen organisasional diukur dengan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) dan intensi keluar diukur dengan tiga item yang dikembangkan Lum et al 1998. Semua pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin.

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang *fit*, analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *structural equation modelling* (SEM) dengan dibantu program aplikasi AMOS (Arbuckle 1997).

HASIL DAN PEMBAHASAN

TABEL 2

Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	Intensi	Kepgaji	Kepkerja	Komit	Mean	Dev.Std
Intens	1,000	-0,279**	-0,295**	-0,163	8,312	2,7885
Kepgaji		1,000	0,389**	0,184*	43,2803	9,8974
Kepkerja			1,000	0,314*	49,8106	7,0928
Komitmen				1,000	52,3836	4,1078

N = 132

** Korelasi signifikan pada level 0,01

* Korelasi signifikan pada level 0,05

Keterangan :

Intensi = intensi keluar

Kepgaji = kepuasan gaji

Kepkerja = kepuasan kerja

Komit = komitmen organisasional

Mean = rerata

Dev.Std = deviasi standar

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis untuk pengujian model yang diusulkan peneliti dengan menggunakan model persamaan struktural. Menurut Arbuckle (1997), model

yang baik itu harus memenuhi kriteria model persamaan struktural, seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Secara ringkas, perbandingan antara indikator *Goodness of Fit* yang disyaratkan dengan indikator *Goodness of Fit* model penelitian disajikan pada tabel 3 berikut.

TABEL 3

Perbandingan Antara Indikator *Goodness of Fit* yang disyaratkan dan *Goodness of Fit* Model Penelitian

Indikator <i>Goodness of Fit</i>	Tingkat kesesuaian yang disarakan	Model Penelitian Ini	Keputusan
DF	Positif	+10	Diterima
χ^2 ; nilai p	> 0,05	0,399	Diterima
GFI	> 0,90	0,978	Diterima
AGFI	> 0,90	0,938	Diterima
NFI	> 0,90	0,888	Marginal
TLI	> 0,90	0,986	Diterima
RMSEA	< 0,08	0,019	Diterima

Secara keseluruhan kesimpulan terhadap model yang diajukan peneliti memenuhi kriteria, bahwa model penelitian telah sesuai dengan data sehingga model ini dapat diterima sebagai model penelitian dan gambar model hasil penelitian disajikan dalam gambar 3.

Hasil analisis hubungan antar variabel dengan menyertakan variabel kontrol disajikan pada tabel 4.

TABEL 4

Nilai Koefisien Path dan Critical Ratio per Hubungan Antar Variabel

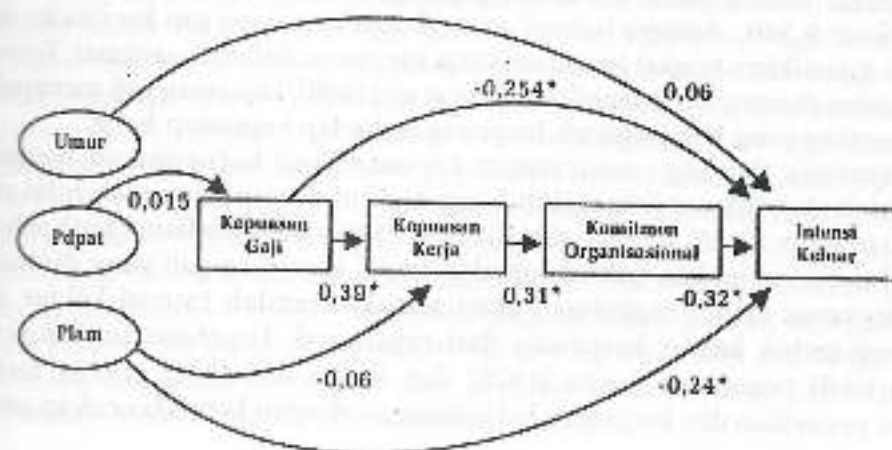
No	Nama Variabel	Koefisien	CR	Komentar
1	Kepgaji---→Kepkerja	0,390	4,852*	Signifikan
2	Kepkerja---→Komit	0,314	3,787*	Signifikan
3	Kepgaji---→Intensi	-0,254	-3,165*	Signifikan
4	Komit----→Intensi	-0,158	-1,972*	Signifikan
Variabel Kontrol				
1	Umur-----→Intensi	-0,060	0,684	Tidak signifikan
2	Plam---→Intensi	-0,239	-2,737*	Signifikan
3	Pdpat----→Kepkerja	-0,063	-0,786	Tidak Signifikan
4	Pdpat--→Kepgaji	0,015	0,176	Tidak signifikan

Pengujian Hipotesis

Analisis regresi dengan menggunakan persamaan struktural AMOS digunakan untuk menguji hipotesis alternatif yang diajukan. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural AMOS akan diperoleh nilai *Critical Ratio* (CR) dan koefisien *path*. Nilai koefisien *path* sesuai dengan jalur hubungan antar variabel secara ringkas dapat dilihat pada gambar 3.

GAMBAR 3

Hasil Analisis Hubungan Antar Variabel



Keterangan:

Plam	=	Pengalaman
Pdpat	=	Pendapatan
Kepgaji	=	Kepuasan gaji
Kepkerja	=	Kepuasan kerja
Komit	=	Komitmen organisasional
Intensi	=	Intensi keluar

Hasil pengujian masing-masing hipotesis secara ringkas diuraikan secara ringkas pada tabel 8.

TABEL 8**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Koefisien	CR	Keputusan
H _{1a}	0,390*	4,852	Didukung
H _{1b}	-0,254*	3,165	Didukung
H _{2a}	0,051*	-----	Didukung
H _{2b}	-0,077*	-----	Didukung
H ₃	-0,020*	-----	Didukung
H ₄	0,314*	3,787	Didukung
H ₅	-0,158*	-1,972	Didukung

Berdasarkan analisis regresi dengan menggunakan persamaan struktural AMOS hipotesis 1a yang menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja didukung. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* sebesar 4,852 dengan signifikansi 0,05 dan nilai koefisien path sebesar 0,390. Artinya bahwa peningkatan kepuasan gaji karyawan akan semakin menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Lum et al. (1998), kepuasan gaji merupakan aspek penting yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 1b yang menyatakan kepuasan gaji berpengaruh langsung negatif terhadap intensi keluar didukung. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* sebesar 3,165, dengan signifikansi 0,05 dan nilai koefisien path sebesar -0,254. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi, akan semakin rendah intensi keluar atau keinginan untuk keluar karyawan dari organisasi. Hipotesis ini konsisten dengan hasil penelitian Locke (1976) dan Porter dan Steer (1973), bahwa perilaku penarikan diri karyawan berhubungan dengan ketidakcocokan antara

apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan oleh organisasi, terutama mengenai gaji. Di samping itu, Motowildo (1982) mendukung bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan sehingga kepuasan gaji merupakan prediktor bagi intensi keluar karyawan.

Pengujian hipotesis 2a berkaitan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional. Kepuasan gaji mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. hipotesis 2a didukung. Hasil dekomposisi variabel menunjukkan hubungan tidak langsung antara kepuasan gaji dan komitmen organisasional nilai koefisien *path* variabel sebesar 0,051. Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan gaji yang dirasakan karyawan secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen organisasional melalui variabel kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini mendukung hasil penelitian Lum et al. (1998), bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 2b menyatakan bahwa, kepuasan gaji berpengaruh tidak langsung terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hipotesis 2b ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh tidak langsung antara kepuasan gaji dan intensi keluar. Hasil dekomposisi variabel menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh tidak langsung negatif terhadap intensi keluar. Temuan ini konsisten dengan model intensi keluar hasil penelitian Lum et al. (1998) yang mengusulkan proses kausalitas bahwa kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, dan kemudian akan berpengaruh terhadap intensi keluar. Dengan demikian, kepuasan gaji berpengaruh tidak langsung terhadap intensi keluar.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung positif terhadap intensi keluar dan dimediasi oleh komitmen organisasional. Pengujian dilakukan melalui proses dekomposisi variabel, yang disajikan pada tabel 7 menunjukkan bahwa, adanya pengaruh tidak langsung negatif yang signifikan variabel kepuasan kerja terhadap intensi keluar dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, signifikan pada 0,05. Penelitian ini mendukung hipotesis 3, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin menurunkan keinginan karyawan untuk keluar organisasi dan pengaruhnya melalui variabel komitmen organisasional. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Price dan Muller (1981) yang mendukung hipotesis bahwa ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh tidak langsung pada *turnover* karyawan tetapi melalui pengaruhnya untuk membentuk intensi keluar. Penelitian Yunilma (2000), dengan menggunakan sampel staf audit pada akuntan publik, menghasilkan temuan yang sama, yaitu jika kepuasan kerja yang dirasakan staf audit cukup tinggi maka keinginan berpindah akan semakin rendah, tetapi bila kepuasan kerja rendah maka keinginan berpindah akan tinggi.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung pada komitmen organisasional signifikan pada level 0,05.. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional, ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi akan semakin meningkatkan komitmen organisasional karyawan, dengan kata lain komitmen organisasional karyawan dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi penelitian William dan Hazer (1986) yang menggunakan sampel perawat dan karyawan asuransi, mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan *antecedent* komitmen organisasional.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung negatif terhadap intensi keluar. Hasil pengujian ini mendukung hipotesis 5 yang menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap intensi keluar signifikan. Dengan demikian komitmen merupakan *antecedent* atau variabel yang berpengaruh langsung terhadap intensi keluar karyawan. Konsisten dengan studi sebelumnya, Pasewark dan Strasser (1996), Shore dan Martin (1989), dan Mueller dan Price (1990) yang menyimpulkan bahwa meskipun kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan dengan intensi keluar tetapi komitmen organisasional lebih berhubungan kuat dengan intensi keluar.

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Simpulan

Analisis model yang ditawarkan peneliti memenuhi semua kriteria *goodness of fit* model yang disyaratkan, model ini sudah sesuai dengan data, sehingga model ini dapat diterima sebagai model penelitian. Penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran yang berbeda dari penelitian sebelumnya walaupun demikian hasil penelitian ini mengkonfirmasi model penelitian Lum et al. (1998).

Beberapa temuan yang mendukung hipotesis yang diajukan. Pertama, kepuasan gaji berpengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja, kepuasan gaji berpengaruh langsung negatif terhadap intensi keluar. Kedua, pengaruh kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional merupakan pengaruh tidak langsung dan pengaruh tidak langsung tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja. Ketiga, pengaruh kepuasan gaji terhadap intensi keluar dapat berupa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung kepuasan gaji terhadap intensi keluar yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Keempat, kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi intensi keluar, pengaruh tidak langsung ini dimediasi oleh komitmen organisasional. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan *antecedent* atau faktor yang mendahului komitmen organisasional dalam

hubungannya terhadap intensi keluar karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh positif langsung terhadap intensi keluar karyawan. Temuan hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian Price dan Mueller (1981), dan William dan Hazer (1986).

Di samping itu, dengan memasukkan variabel kontrol untuk mengendalikan efek terhadap variabel lain, penelitian ini menemukan bahwa pengalaman berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan untuk keluar dari organisasi sebagian besar terjadi pada karyawan yang memiliki kurang pengalaman kerja atau pengalaman kerja lebih rendah.

Implikasi

Organisasi dapat secara langsung menekan intensi keluar karyawan dengan meningkatkan kepuasan gaji karyawan, tetapi secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional karyawan tetapi tidak pada saat yang sama.

Dari sudut pandang praktikal, kepuasan gaji merupakan konstruk yang multidimensional, yang berarti bahwa organisasi harus mengetahui bahwa perubahan terhadap salah satu dimensi kepuasan gaji dalam prakteknya akan mempengaruhi dimensi lainnya.

Variabel mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam penelitian ini ditemukan konsisten dengan model yang dikemukakan Porter et al (1974), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap intensi keluar dengan demikian meningkatkan komitmen organisasional karyawan hingga stabil butuh waktu yang lebih lama dalam pengembangannya daripada peningkatan kepuasan kerja.

Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan Datang

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dan saran bagi penelitian yang akan datang. Pertama, penelitian ini menggunakan subjek penelitian yang terbatas, yaitu perawat rumah sakit swasta di DIY, dengan metode pengambilan sampel *convenience sampling*. Dengan demikian perlu kehati-hatian dalam menggeneralisasi hasil penelitian dalam *setting* yang berbeda. Penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan menggunakan sampel yang berbeda-beda (heterogen) untuk lebih menguatkan temuan dalam penelitian ini. Kedua, berbagai faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi intensi keluar karyawan selain pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta faktor demografi, adalah faktor ekonomi, kesempatan kerja, dan permintaan dan penawaran dalam pasar tenaga kerja. Tetapi penelitian ini memfokuskan pada pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar sehingga untuk penelitian di masa yang

akan datang peneliti menyarankan model yang lebih kompleks dalam menjelaskan intensi keluar karyawan. Ketiga, selain kepuasan gaji, persepsi karyawan terhadap keadilan pembayaran atas pekerjaannya atau keadilan distribusi (*distributive justice*) juga merupakan variabel yang mempengaruhi sikap (Price & Mueller 1990), sehingga persepsi atas keadilan distribusi perlu dipertimbangkan untuk penelitian yang akan datang. Keempat, daftar pertanyaan yang diajukan peneliti bersifat *self report* sehingga memungkinkan terjadinya *common method bias*, dan seluruh item pertanyaan yang diajukan untuk pengukuran beberapa variabel diisi oleh responden yang sama dalam satu paket kuesioner.

REFERENSI

- Abelson, M. A. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72: 382 - 386.
- Annastasia, A. 1979. *Field of Applied Psychology*. McGraw-Hill, Inc.
- Arbuckle, J. 1992. *AMOS 3.1 Documentation Package*. Temple University: Pennsylvania
- Arnold, H.J., & Reidman, D.C. 1982. A multivariate analysis of determinant of job turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 350-360
- Bartol, K. M., Martin, D. C. 1988. Effect of Dependence, Dependence Threats and Pay Secrecy on Managerial Pay Allocation. *Journal of Applied Psychology*, 74:105 - 113
- Billings, R.S., & Becker, T.E. 1993. Profile of Commitment: An empirical test.. *Journal of Organization Behavior*, 14: 177-190
- Byars, L.L., & Rue, L.W. 1997. *Human Resources Management*. McGraw - Hill, Inc. Irwin.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. 1987. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta Analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3): 374-381.
- Carrel, M. R., Elbert, N. E., & Hatfield, R.D. 1995. *Human Resources Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Crammer, D. 1996. Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 389-400
- Dalton, D.R., & Todor, W. D. 1993. Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent Perspective. *Journal of Management*, 19 (2): 183-219
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. 1994. Further Assesment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 15-23.
- Hair, J. F., Anderson, E., Tatham, L., & Black, G. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International, Inc.
- Harder, J. W. 1992. Pay for Pay: Effect of Inequity in a Pay-for-Performance Context. *Administrative Science Quarterly*, 37: 321-335
- Haneman, R. L., Grossenberger, D. B., & Strasser, S. 1988. The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions and Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*, 41: 745-759
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. 1996. Turnover functionality versus turnover frequency : A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4): 606-611
- Hulin, C. L, Roznowski, M., Hachiya, D. 1985. Alternative Opportunities and Withdrawal Decision: Empirical Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin*, 97 (2): 233-250.

- Jackson, L. A., Sullivan, L. A., & Gardner, P. D. 1992. Explaining Gender Differences in Self Pay Expectation: Social Comparison Standards and Perceptions of Fair Pay. *Journal of Applied Psychology*, 77 (5): 651-663.
- Judge, T. A. 1993. Does affective disposition the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 395-401.
- Judge, T. A., & Wellhourns, T. M. 1994. A Confirmatory investigation of dimensionality of pay satisfaction questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 457-467.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *Academy Management Journal*, Vol. 19, p. 51- 89.
- Lee, T. W., Ashford S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. 1982. Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Process. *Journal of Management*, 18 (1): 15-32
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Strola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320
- Michaels, C.E., & Spector, P.E. 1982. Causes of employee turnover, A test of Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67: 53-59
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupation: Extension and Test of Three Component Conceptualization.. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538 - 551
- Meyer, P., Irving, G., & Allen, N. J. 1998. Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 29 - 52.
- Motowidlo, S. J. 1982. Relationship between self rated performance and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2): 209-213.
- Motowidlo, S. J. 1983. Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 64: 408-414.
- Mowday, R. T. 1981. Viewing turnover from the perspective of those who remain: Relationship of job attitudes to attribution the cause of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66 (1): 120-123.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. 1979. Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 36 (3): 493-521.
- Nally, Kevin, M., & Goldsmith, R. E. 1991. Moderating effect of gender and performance on job satisfaction and intention to leave. *Journal of Business Research*, 22: 219-232
- O'Reilly, C.A., & Caldwell, D.F. 1980. Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65 (5): 559-565.
- Porter, J., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Price, J. E., & Mueller, C. 1981. A Causal Model Turnover for Nurses". *Academy Management Journal*, 24 (3): 88-109.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. 1983. A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in reward, cost alternatives and investment. *Journal of Applied Psychology*, 68 : 429-438.
- Shore, L., & Martin, H. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7): 625-638.

- Schermerhorn, Hunt, & Osborn. 1997. *Organizational Behavior*. John Wiley and Son. Ind.
- Staw, B. M. (1991). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior: Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations*. Maxwell MacMillan.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. 1984. A Review and Meta-analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employees' Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69: 673-683.
- Suartana, I. W. 2000. *Anteseden dan Konsekuensi Job Insecurity dan Keinginan Berpindah pada Internal Auditor*. Tesis Msi UGM. Tidak dipublikasikan.
- Suwandi & Indriantoro, N. 1999. Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2 (2): 173-195.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. B. 1992. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18: 153-167.
- Vest M. J., Scott, K. D., & Markham, S. E. 1994. Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction, and Instrumentality Beliefs in a Merit Pay Environment. *Journal of Business and Psychology*, 8 (2): 171-181.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. 1986. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation method. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 219-231
- Yunilma, 2000. *Ppersepsi Auditor Tentang Pengaruh Struktur Audit dan Prinsip Organisasi Terhadap Konflik Peran dan Ketidaktejelasan Peran Serta Konsekuensinya*. Tesis Msi UGM. Tidak dipublikasikan.
- Zeffane, R. M. 1994. Understanding Employee Turnover: The Need for Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 14 (9): 23-27.