

**PENGARUH KEPUASAN IMBALAN TERHADAP  
CONTINUANCE COMMITMENT DAN INTENTION TO LEAVE DI RSUD  
KOTA DENPASAR**

**Ida Bagus Putu Purnama Putra<sup>(1)</sup>  
I Wayan Gede Supartha<sup>(2)</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

<sup>1</sup>email: [purnamaputra58@gmail.com](mailto:purnamaputra58@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

**ABSTRAK**

Kepuasan imbalan merupakan determinan utama menuju *continuance commitment* dan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan imbalan terhadap *continuance commitment* dan keinginan untuk keluar organisasi. Menggunakan 103 sampel dari populasi 138 pegawai paramedik non PNS di rumah sakit umum daerah kota Denpasar. Data yang telah diperoleh dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan smart PLS

Hasil penelitian memperlihatkan kepuasan imbalan berpengaruh positif signifikan dengan *continuance commitment* dan berpengaruh negatif signifikan dengan *intention to leave*. Demikian pula *continuance commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to leave* dari organisasi. Implikasi penelitian ini adalah mengurangi tingkat *intention to leave* dengan meningkatkan kepuasan imbalan sehingga *continuance commitment* menjadi meningkat.

**Kata kunci:** kepuasan imbalan, *continuance commitment*, keinginan keluar.

**ABSTRACT**

*The reward satisfaction is the point determinant towards continuance commitment and employee's desire to leave the organization. This research has aims to determine the influence of reward satisfaction and commitment continuance with the desire to leave from the organization. Apply with 103 samples from the 138 non paramedic employees in the General Hospital in the city of Denpasar. The data which analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) using smart PLS.*

*The results of the research showed that reward satisfaction had a influence significant positive effect to the continuance commitment and significant negative to employee's desire to leave from organization. Thereby, continuance commitment has a influence significant negative to employee's desire to leave the organization. The implication of this research is to reduce the level employee's desire leave from organization to increase reward satisfaction and then continuance commitment will increase.*

**Keywords:** *reward satisfaction, continuance commitment, intention to leave.*

## **Pendahuluan**

Rumah sakit adalah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan khususnya terkait dengan upaya kesehatan yang rujukan yang mendukung upaya kesehatan puskesmas. Pertumbuhan rumah sakit dalam 20 tahun belakangan ini meningkat pesat. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Rumah sakit tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lainnya tetapi juga harus bersaing dengan praktek bidan, praktek dokter dan pelayanan kesehatan lainnya. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Dewasa ini sangat mempengaruhi persaingan tersebut, baik perubahan demografi, sosial ekonomi, IPTEK, kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya. Rumah sakit juga perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi. (Andini, 2006).

Peran utama sebuah perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mempertahankan karyawan agar tetap tinggal diperusahaan. Adanya niat untuk keluar dari organisasi (*intention to leave*) berdampak berhentinya karyawan dari perusahaan. Keinginan untuk keluar (*intention to leave*) sangat besar pengaruhnya dalam menjelaskan *turnover* faktor- faktor motovasional akan dapat mengurangi keinginan karyawan keluar dari organisasi (*intention to leave*). anggota yang berkeinginan keluar dari perusahaan, membutuhkan biaya yang sangat tinggi dalam bentuk kerugian yang tinggi akan tenaga ahli ini menyebabkan penelitian ini sangat penting untuk dilakukan (Carmeli & Weisberg, 2006).

Dampak negatif dari *intention to leave* yang tinggi bagi organisasi berdampak pada ketidakstabilan dan keraguan karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia. Karyawan yang berpengalaman dan keluar dari perusahaan menyebabkan perusahaan perlu melatih kembali karyawan yang mengakibatkan organisasi tidak efektif yang disebabkan *intention to leave* yang tinggi (Andini, 2006).

Fenomena yang sering terjadi pada suatu organisasi adalah inginya karyawan keluar dari perusahaan. Karyawan mencari pekerjaan lain disebabkan kurangnya keinginan kerja dan ketidaknyamanan dalam bekerja menyebabkan karyawan potensial memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Tenaga kerja akan merasa betah bekerja di dalam perusahaan bila pekerjaan itu cocok dengan kemampuan karyawan dan kondisi kerja yang nyaman. Terjadinya *intention to leave* yang tinggi dikarenakan kondisi kerja yang kurang nyaman.

Keinginan pindah karyawan berdampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu sebagai suatu kejadian dan perilaku manusia yang berarti dalam kehidupan. Kelompok organisasi dari sudut pribadi maupun sosial (Suartana, 2000).. Masalah serius dari banyak perusahaan saat ini tingginya tingkat *intention to leave*. Rekrutmen karyawan untuk menjaring karyawan yang berkualitas dan dapat dipercaya terjadi mubazir karena karyawan baru yang berkualitas memilih pekerjaan di perusahaan lain yang menyebabkan beberapa personalia mengalami frustrasi (Dennis, 1998).

Karyawan Paramedik non PNS di RSUD Wangaya setiap tahun selalu mengalami *turnover* seperti ditunjukkan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.**  
**Data Karyawan Paramedik Non PNS RSUD Wangaya yang Keluar Sebelum Kontrak Kerja Habis Tahun 2011 – 2015.**

No	Tahun	Jumlah Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Tingkat <i>Turnover</i>
1	2011	27	7	60	12%
2	2012	20	4	76	10%
3	2013	17	6	77	15%
4	2014	28	8	97	16%
5	2015	55	14	138	10%

Sumber : RSUD Wangaya, 2016

Berdasarkan data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pada tahun 2015 terjadi jumlah karyawan yang keluar cukup besar, yakni sebanyak 14 orang (10%), jika dilihat dari jumlah persentase tingkat *turnover* terbesar adalah tahun 2014 sebanyak 8 orang (16%) sedangkan pada tahun 2011 sebanyak 7 orang karyawan (12%), Tahun 2012 sebanyak 4 orang (10%), Tahun 2013 sebanyak 6 orang (15%). Jika dilihat dari jumlah karyawan setiap tahun mengalami peningkatan jumlah kariawan paramedik non PNS dilihat dari tahun 2011 sebanyak 60 orang dan meningkat hingga tahun 2015 sebanyak 138 orang .

*Turnover* karyawan dengan jumlah yang cukup banyak dan dalam kurun waktu yang pendek membuat manajemen rumah sakit kebingungan dan kelabakan. Apalagi kejadian ini tidak sempat diantisipasi oleh manajemen, sehingga menyebabkan layanan di hampir semua unit menjadi terganggu. Jika dilihat dari sisi finansial, tentunya hal ini juga merupakan suatu kerugian yang tidak sedikit. Karena manajemen sudah mengeluarkan biaya untuk pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, disamping biaya-biaya lain seperti, pakaian, fasilitas kesehatan, *medical check up*, dan lain sebagainya.

Rumah Sakit Wangaya adalah rumah sakit yang sibuk setiap tahun, 183,635 pasien menjenguk ke RSUD Wangaya sehingga perlu pegawai tambahan mengakibatkan RSUD Waangaya menambah pegawai paramedik dengan sistem kontrak sehingga pasien dapat tertangani.

Perusahaan harus menjaga tingkat keluar karyawan dengan *low performance* agar tidak lebih dari 10% (Sullivan, 2009). Hal yang sama juga didukung oleh Roseman (1981) dalam bukunya *Managing Turnover* yang menyatakan bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi.

Alasan penyebab adanya pegawai yang keluar, melalui wawancara dari pegawai ada alasan mereka ingin mangundurkan diri seperti:

1. Gaji dirasa kurang
2. Tawaran menaarik dari perusahaan lain
3. Lingkungan kerja yang kurang nyaman
4. Manajemen yang buruk

Hal ini menyebabkan pegawai paramedik ingin keluar. Beberapa alasan karyawan paramedik non PNS keluar dari RSUD Wangaya Denpasar tahun 2015 berdasarkan observasi yang dilakukan diuraikan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Beberapa alasan karyawan paramedik non PNS keluar dari Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Denpasar pada Tahun 2015**

No	Alasan Keluar	Jumlah
1	Gaji dirasa kurang	20
2	Tawaran menarik di perusahaan lain	15
3	Lingkungan kerja yang kurang nyaman	11
4	Manajemen yang buruk	4

Sumber : RSUD Wangaya, 2016

Hasil wawancara terhadap beberapa karyawan yang keluar dari RSUD Denpasar menjelaskan banyak hal sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan paramedik dari suatu pekerjaannya bahwa secara umum ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan untuk berpindah yaitu faktor karyawan, faktor lingkungan dan faktor organisasi.

Dari data terlihat bahwa 50 karyawan ingin pindah karena alasan gaji yang dirasa kurang. Gaji dapat berdampak pada inginnnya seseorang untuk pindah karena kurang puas terhadap gajinya di tempat kerjanya dan adanya tawaran menarik di perusahaan lain menyebabkan inginnnya karyawan untuk keluar yang merupakan faktor terbesar penyebab karyawan ingin pindah kerja dari hasil wawancara yang saya lakukan.

Manajemen rumah sakit kebingungan dan kelabakan karena *turnover* karyawan atas jumlah yang cukup tinggi dan dalam waktu yang pendek. Apalagi kejadian ini tidak sempat diantisipasi oleh manajemen, sehingga menyebabkan layanan di hampir semua unit menjadi terganggu. Jika dilihat dari sisi finansial, tentunya hal ini juga merupakan suatu kerugian yang tidak sedikit. Karena manajemen sudah mengeluarkan biaya untuk pendidikan dan pelatihan bagi

karyawan, disamping biaya-biaya lain seperti, pakaian, fasilitas kesehatan, *medical check up*, dan lain sebagainya.

Rumah Sakit Wangaya adalah rumah sakit yang sibuk setiap tahun, 183,635 pasien menjenguk ke RSUD Wangaya sehingga perlu pegawai tambahan mengakibatkan RSUD Wangaya menambah pegawai paramedik dengan sistem kontrak sehingga pasien dapat tertangani.

Alasan penyebab adanya pegawai yang keluar, melalui wawancara dari pegawai ada alasan mereka ingin mangundurkan diri seperti:

5. Gaji dirasa kurang
6. Tawaran menaarik dari perusahaan lain
7. Lingkungan kerja yang kurang nyaman
8. Manajemen yang buruk

Kepuasan akan gaji yang diterima merupakan alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain. Sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan individu mengharapkan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap imbalan yang diperoleh. Ketika persepsi terhadap imbalan yang mereka dapat sesuai dengan yang diinginkan dapat dijelaskan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya (Andini, 2006).

Alasan imbalan yang diterima bisa juga berdampak pada ingin berpindahnya kerja di tempat lain. Dikarenakan dengan bekerja di tempat lain dengan imbalan yang lebih tinggi maka akan menaikkan perekonomian karyawan itu sendiri. Maka dari itu bekerja di tempat lain yang imbalan lebih besar akan mendorong karyawan itu untuk pindah ke tempat lain.

Kepuasan dan ketidakpuasan akan imbalan yang diterima seseorang dengan berapa banyak yang diperoleh seseorang merupakan fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang akan diperoleh seseorang. Keinginan keluar disebabkan oleh kepuasan imbalan yang diterima. Hubungan antar kepuasan gaji dan imbalan berpengaruh negatif dari kesimpulan banyak penelitian terdahulu. Di RSUD Denpasar kebanyakan karyawan yang keluar ke rumah sakit lain adalah karyawan yang masih muda, karena beban keluarga masih belum terlalu besar sehingga ada keinginan mencoba hal baru untuk meningkatkan jenjang karir di masa depan. Karyawan yang memiliki keterampilan yang memadai pada tempat kerjanya kecenderungan lebih banyak keluar dari rumah sakit. Karyawan yang tidak keluar dari rumah sakit adalah karyawan lama karena cenderung lebih betah dibandingkan karyawan baru. Dalam penelitian Mobley (1996) antara usia dan keinginan keluar menunjukkan hubungan signifikan dimana karyawan yang muda lebih cenderung memiliki keinginan keluar. Dengan ini berarti semakin tinggi usia semakin rendah niat untuk keluar.

Allen and Mayer (1991) merumuskan komitmen dalam berorganisasi sebagai karakteristik kaitannya dengan anggota organisasi dengan organisasinya dan kepastian pribadi untuk meneruskan keanggotanya dalam berorganisasi. Anggota yang lebih berkomitmen terhadap organisasinya lebih cenderung diam di organisasinya dibandingkan mereka yang tidak berkomitmen terhadap organisasinya berdasarkan definisi tersebut.

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasional dibagi menjadi tiga komponen, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. *Affective Commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1991). *Continuance Commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997). *Normative Commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1991).

Berdasarkan Allen dan Meyer (1991), *Continuance Commitmen* ialah kerugian jika meninggalkan organisasi berdasarkan kesadaran dari anggota organisasi. Anggota organisasi yang memiliki *Continuance Commitmen* yang besar lebih cenderung menjadi bagian dari organisasi karena mereka memilikin kebutuhan terhadap organisasi.

Menurunnya tingkat *Continuance Commitment* dari karyawan merupakan penyebab lain dari keinginan berpindah karyawan. Meyer *et al.* (1993) mensuport

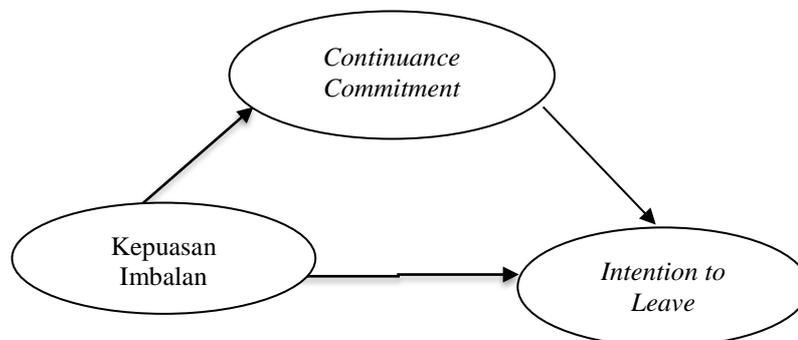
bertambahnya rasa komitmen karyawan berkaitan dengan *intention to leave* yang semakin menurun. *Continuance Commitment* memberikan partisipasi dalam memprediksi variabel-variabel utama di organisasi yang berhubungan dengan *outcome* (misalnya: keinginan keluar). Selain itu, Meyer juga menjelaskan bahwa *Continuance Commitment* berhubungan penting dengan keinginan seseorang untuk pindah dalam organisasi.

Rumusan masalah yang timbul dalam penelitian ini hipotesis yang dapat dipaparkan ialah:

- H1: Kepuasan Imbalan berpengaruh positif terhadap *Continuance Commitment*.
- H2: *Continuance Commitment* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.
- H3: Kepuasan imbalan berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.
- H4: *Continuance Commitment* memediasi pengaruh Kepuasan imbalan terhadap *intention to leave*.

## METODE PENELITIAN

Metode yang dilakukan adalah desain casual explanatory untuk mengetahui hubungan antara kepuasan imbalan dengan *Continuance Commitment* dan *intention to leave*. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan teori dapat disajikan kerangka konseptua gambar 1 seperti berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah kota Denpasar dengan subjek penelitiannya adalah seluruh karyawan paramedik Rumah Sakit Umum Daerah kota Denpasar, sedangkan objek penelitiannya adalah kepuasan imbalan karyawan, *continuance comitment* dan *intention to leave*.

Penelitian ini menggunakan kepuasan imbalan (X) sebagai variabel eksogen. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah *continuance comitment* (Y1) dan *intention to leave* (Y2).

Instrumen utama penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan langsung kepada para karyawan Rumah Sakit Umum Daerah kota Denpasar. Sedangkan untuk mengukur persepsi para responden terhadap butir-butir pertanyaan menggunakan skala pengukuran dengan skala Likert. Variasi skor dengan skala tersebut adalah (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) cukup setuju, (2) tidak setuju dan (1) sangat tidak setuju.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan paramedik kontrak pada Rumah Sakit Umum Daerah kota Denpasar dengan jumlah 138 orang karyawan paramedik. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportionate random sampling yaitu 103 minimal sampel karyawan, karena populasinya homogeny dan dihitung secara proporsional berdasarkan masing-masing department.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui

data sampel atau populasi sebagai mana adanya. Selain itu digunakan metode analisis menggunakan pendekatan variance based atau component based dengan Partial Least Square (PLS).

Analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan software PLS adalah pengembangan model berbasis teori atau inner model, pengembangan diagram alur (path diagram), evaluasi goodness of fit model PLS, pengujian hipotesis dan pengujian mediasi [1].

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data penelitian yang didapatkan dari kuesioner yang telah dibagikan kepada 103 responden. Untuk menjelaskan penilaian responden pada masing-masing instrument penelitian maka dilakukan penggolongan jawaban responden kedalam 5 (lima) skala pengukuran sebagai berikut:

**Tabel 1.**

### **Penggolongan Jawaban responden**

	Kepuasan Imbalan	Komitmen berkelanjutan	<i>Intention To Leave</i>
1,00 - 1,80	sangat tidak puas	sangat rendah	sangat rendah
1,81 - 2,60	tidak puas	rendah	rendah
2,60 - 3,40	cukup	cukup	cukup
3,40 - 4,20	puas	tinggi	tinggi
4,20 - 5,00	sangat puas	sangat tinggi	sangat tinggi

Berdasarkan dari Tabel 2 nilai rata-rata yang diperoleh dari setiap indicator adalah puas (3.75) artinya karyawan paramedik RSUD Wangaya sudah puas dengan imbalan yang diperoleh. Variabel kepuasan imbalan diukur melalui persepsi responden terhadap empat dimensi yaitu tingkat gaji,

kompensasi, kenaikan gaji dan kepuasan akan usaha yang dilakukan. Persepsi terhadap responden dapat disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Imbalan**

<b>Indicator</b>	<b>Rata-rata scor</b>	<b>keterangan</b>
Tingkat gaji	3.86	Puas
Kompensasi	3.71	Puas
Kenaikan gaji	3.68	Puas
Struktur dan administrasi penggajian	3.78	Puas
<b>Kepuasan imbalan</b>	<b>3.75</b>	<b>Puas</b>

*Sumber* : Data diolah, 2017

Dalam data .Tabel 3 maka dapat diketemukan indikator dengan rata-rata terbesar adalah tingkat gajidengan rerata 3,86. Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat gaji mempersepsikan bahwa tingkat gaji yang diperoleh sangat menarik serta karyawan merasa berkomitmen di perusahaan.

Sedangkan rarata indicator terkecil pada variable kepuasan imbalan adalah kenaikan gaji yang diterapkan oleh perusahaan dengan tingkat rerata 3,68. Dengan nilai rerata 3,68 dapat dikatagorikan bahwa kenaikan gaji dikatagorikan puas karena berkisar antara 3,40 – 4,20. Nilai tersebut juga menjelaskan bahwa tingkat kemajuan yang dirasakan karyawan.

Variabel Komitmen berkelanjutan diukur melalui persepsi responden terhadap dua dimensi yaitu Kerugian ketika meninggalkan organisasi dan Karyawan membutuhkan organisasi. Persepsi terhadap responden dapat disajikan dalam Tabel 3

Dalam Tabel 3 nilai rata-rata yang diperoleh dari setiap indikator adalah tinggi (3.82) artinya karyawan paramedik RSUD Wangaya sudah melaksanakan sikap komitmen berkelanjutan secara baik

Dalam data Tabel 3 maka dapat terlihat bahwa pemahaman jawaban terhadap komitmen berkelanjutan yang memiliki rerata terbesar adalah kerugian ketika meninggalkan organisasi dengan rerata 3,86. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun kerugian ketika meninggalkan organisasi memiliki nilai rerata tertinggi namun Kerugian ketika meninggalkan organisasi dikategorikan tinggi (lebih dari 3,8). Hal ini menyatakan bahwa karyawan cukup memiliki keterlibatan emosional pada perusahaan berupa kerugian jika meninggalkan perusahaan, dan karyawan merasa bahagia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Komitmen berkelanjutan**

<b>Indicator</b>	<b>Rata-rata scor</b>	<b>keterangan</b>
Kerugian ketika meninggalkan organisasi	3.86	Tinggi
Karyawan membutuhkan organisasi	3.78	Tinggi
<b>Komitmen berkelanjutan</b>	<b>3.82</b>	<b>Tinggi</b>

*Sumber* : Data diolah, 2017

Manurut data Tabel 4 terdapat skor rata-rata tertinggi adalah 2,80 terhadap Kemungkinan mencari pekerjaan lain secara aktif, ini menunjukkan bahwa karyawan keinginan untuk keluar dari perusahaan cukup besar, terlihat dengan karyawan menjawab Kemungkinan mencari pekerjaan lain secara aktif

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Variabel Intensi Keluar ( *Intention to leave* )**

<b>Indicator</b>	<b>Rata-rata scor</b>	<b>keterangan</b>
Kecendrungan maninggalkan organisasi	2.70	Cukup
Kemungkinan mencari pakerjaan lain	2.80	Cukup
Kamungkinan maninggalkan organisasi	2.72	Cukup
Adanya alternative pakerjaan yang lebih baik	2.63	Cukup
<b>Intensi keluar</b>	<b>2.71</b>	<b>Cukup</b>

*Sumber* : Data diolah, 2017

Sedangkan skor terendah rata-rata 2,63 yaitu pada indikator pernyataan tentang keluar perusahaan kalau ada alternatif pekerjaan yang lebih baik. ini terlihat jika karyawan belum ingin keluar dari perusahaan waktu dekat. Dari lima indikator pernyataan pada intensi keluar (*turnover intention*), secara menyeluruh nilai rata-ratanya adalah 2,71 Artinya bahwa, secara umum apresiasi responden terhadap intensi keluar (*turnover intention*) sedang karena berada pada kisaran 2,4 - 3,7. ini manunjukkan keinginan karyawan untuk keluar yang sedang walapun banyak pekerjaan lain yang memberikan peluang kerja yang menarik.

### **Evaluasi model pengukuran (*outer model*)**

#### **1. *Convergen Validity***

Dilakukan untuk melihat butir-butir instrumen yang dipakai sebagai indikator dari seluruh variabel laten. Dari hasil pengujian pada tabel 5 menunjukkan *outer loading* indikator di atas 0,5 dan dapat disimpulkan penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen.

**Tabel 5.**  
**Convergen Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X	X1	0.780	Valid
	X2	0.724	Valid
	X3	0.846	Valid
	X4	0.829	Valid
	X5	0.762	Valid
Y1	Y11	0.967	Valid
	Y12	0.965	Valid
Y2	Y21	0.788	Valid
	Y22	0.846	Valid
	Y23	0.895	Valid
	Y24	0.875	Valid
	Y25	0.858	Valid

Sumber: data diolah, 2017

## 2. *Discriminant Validity*

dilakukan dengan membandingkan nilai akar AVE) terhadap masing-masing korelasi antar variabel laten. Berdasarkan nilai (AVE) diperlihatkan dalam Tabel 6 keseluruhan nilai AVE memperlihatkan diatas 0,50 sehingga semua indikator yang membentuk variabel laten dapat diterima

**Tabel 6.**  
**Discriminant Validity Variabel Penelitian**

Variabel Laten	AVE	$\sqrt{AVE}$	X	Y1	Y2
X	0.623	0.789	1.000	0.000	0.000
Y1	0.728	0.853	-0.608	1.000	0.000
Y2	0.933	0.966	0.602	-0.656	1.000

Sumber : Data diolah 2017

## 3. *Composite reliability*

Menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Dari Tabel 7 terlihat nilai komposit *reliability* seluruh variabel semuanya berada diatas 0,70. semua indikator *refleksif* dinyatakan reliable.

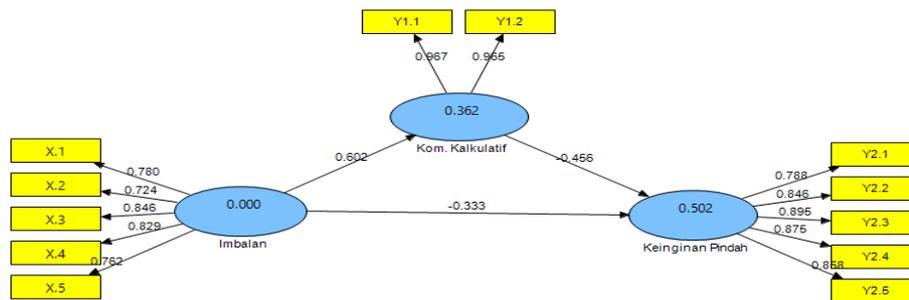
**Tabel 7 Composite Reliability**

Variabel	Komposit Reliability
Kepuasan Imbalan	0.892
Komitmen Berkelanjutan	0.965
<i>Intention To Leave</i>	0.930

Sumber : Data diolah 2017

Model hubungan antar variable memakai Partial Least Square (PLS) disajikan pada Gambar 2.

**Gambar 2. Model Struktural Penelitian (*Inner Model*)**



Model pengujian  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 8

**Tabel 8.**

**Nilai  $R^2$  Variabel endogen**

Variabel dependen	R-square
Komitmen Berkelanjutan (Y1)	0.362
<i>Intention to Leave</i> (Y2)	0.502

Sumber : Data diolah, 2017

Nilai *predictive-relevance* didapat dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.362)(1 - 0.502)$$

$$Q^2 = 0.683$$

Nilai  $Q^2$  sebesar 0,683 ini memberikan makna bahwa 68,3% variabel komitmen berkelanjutan dan *intention to leave* dijelaskan oleh variabel yang digunakan sedangkan sisanya 31,7 % dari variabel lain di .luar model.

### Uji Hipotesis

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Hipotesis**

No	Variable Eksogenous	Variabel Endogeneous	Koefisien Jalur (Standardize)	T-Statistic	Ket
1	Kepuasan Imbalan (X)	Komitmen Berkelanjutan (Y1)	0,602	11.995	Signifikan
2	Kepuasan Imbalan (X)	<i>Intention To Leave</i> (Y2)	-0,333	4.409	Signifikan
3	Komitmen Berkelanjutan (Y1)	<i>Intention To Leave</i> (Y2)	-0,456	6.424	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2017

### **Kepuasan imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan**

Dalam Tabel 9 menginformasikan kepuasan imbalan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur (*path*) kepuasan imbalan ke komitmen berkelanjutan sebesar 0,602 dan t-statistik 11.995. dari hasil tersebut dapat diketahui t-statistik lebih besar dari 1,96 (t-table). Dari pengujian ini memperlihatkan bahwa

hipotesis 1 menyatakan bahwa kepuasan imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996) menjelaskan adanya hubungan positif signifikan antara kepuasan imbalan dengan komitmen berkelanjutan. Demikian pula hasil penelitian dari Ghiselli *et al.*, 2001; Koh dan Boo, 2004; Azeem, 2010; yang mengungkapkan bahwa adanya hubungan kuat positif dan signifikan antara kepuasan imbalan dan komitmen berkelanjutan.

McNeese-Smith (1996) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaji akan meningkatkan komitmen organisasional, artinya apabila seseorang puas terhadap gajinya yang mereka terima maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dengan memperlihatkan kinerja yang optimal. Hal ini menyebabkan individu memiliki kesadaran yang tinggi untuk bertahan didalam organisasinya. Selanjutnya temuan Ghiselli *et al.*, 2001, Gaji dapat menguatkan komitmen pada sebuah perusahaan, dengan pembayaran gaji yang baik memperlihatkan suatu reward kepada karyawannya, sehingga karyawan yang terpuaskan gajinya akan kuat komitmennya terhadap perusahaan.

Pada penelitian yang telah diteliti oleh samad (2005), didapatkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan imbalan dengan komitmen berkelanjutan. komitmen berkelanjutan merupakan fungsi kepuasan imbalan. Berbagai ukuran kepuasan kerja, seperti kepuasan akan imbalan, kepuasan akan rekan kerja, supervisi pimpinan dan pekerjaan itu sendiri yang dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi keperluan dasar mereka. Ketika kepuasan terhadap

imbalan mereka terpenuhi maka tingkat komitmen berkelanjutan mereka akan menjadi tinggi.

**Kepuasan imbalan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave***

Dalam Tabel 9 menginformasikan kepuasan imbalan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave* dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur (*path*) kepuasan imbalan ke komitmen berkelanjutan sebesar -0,333, dan t-statistik 4.409. dari hasil tersebut terdapat t-statistik lebih besar dari 1,96 (t-table). Dari pengujian ini memperlihatkan bahwa hipotesis 2 membuktikan bahwa kepuasan imbalan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave*

Dalam penelitian ini searah dengan penelitian yang diteliti oleh Robbins (2006). Ketidakpuasan terhadap imbalan sering diidentifikasi sebagai suatu argumen yang kuat yang menyebabkan individu keluar dari pekerjaannya. Randhawa (2007); Wijayanti (2010); dikemukakan Chatzoglou *et. al.* (2011) dan Aydogdu & Asikgil (2011) menyatakan ketidakpuasan terhadap imbalan yang didapatkan adalah faktor dari ketidakcocokan apa yang dirasakan yang akan diperoleh seseorang dengan beberapa banyak yang akan diterima seseorang. Kepuasan imbalan dapat memperkirakan tingkat keinginan keluar. Sehingga hubungan antara kepuasan imbalan dan intensi keluar negative.

**Komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave***

Dalam Tabel 9 menginformasikan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave* dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur (*path*) komitmen berkelanjutan ke *Intention To Leave* sebesar -0,456, dan t-statistik 6.424. dari hasil tersebut terdapat t-statistik lebih besar dari 1,96 (t-table). Dari pengujian ini memperlihatkan bahwa hipotesis 3 menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh neegatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave*

Dipenelitian ini searah dengan penelitian diteliti oleh Chatzoglou *et. al.*(2011), Sangroengrob dan Techachaicherdchoo(2010), Wijayanti (2010),serta kurniasari (2004) yang mengemukakan semakin besar komitmen berkelanjutan pekerja maka akan semakin berkurang keinginan berpindah atau semakin rendah keinginan mereka bakerja ditempat lain. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Hendaru (2012) yang mendapatkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dan turnover intentions.

Pengaruh tidak langsung antara variabel kepuasan imbalan terhadap *intention to leave* dengan variabel komitmen berkelanjutan dapat dilihat dari *sobel test calculator* sebagai gambar berikut.

	Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.602	Sobel test: 5.66670794	0.04844294	1e-8
b	0.456	Aroian test: 5.65155309	0.04857284	2e-8
s <sub>a</sub>	0.050	Goodman test: 5.68198536	0.04831269	1e-8
s <sub>b</sub>	0.071	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

### **Gambar 3. *sobel test calculator***

#### **Komitmen berkelanjutan memediasi pengaruh Kepuasan imbalan terhadap *Intention To Leave***

Seperti di gambar 3 menginformasikan bahwa komitmen berkelanjutan memediasi pengaruh kepuasan imbalan terhadap *Intention To Leave* sebesar 5,666. Dengan demikian komitmen berkelanjutan berperan sebagai pemediasi antara pengaruh kepuasan imbalan karyawan terhadap *Intention To Leave* dapat di terima.

Kepuasan imbalan dengan *Intention To Leave* ini dimediasi oleh komitmen berkelanjutan dan manunjukkan bahwa semakin puas karyawan akan imbalan yang diterima yang berdampak pada komitmen mereka akan maningkat dan menjadi penyebab rendahnya intensi keluar. Hasil ini menjelaskan bahwa pimpinan harus melihat kepuasan imbalan karyawan untuk mencegah intensi keluar karyawan yang terjadi dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini searah dengan hasil penelitian yang pernah diteliti oleh Firth *et al.* (2004), Andini (2006) dan hersusdadikawati. (2005). Penelitian yang diteliti oleh Mahardika dan Artha (2014) memperoleh hubungan antara kepuasan imbalan terhadap intensi keluar karyawan dimediasi oleh komitmen berkelanjutan.

#### **IMPLIKASI PENELITIAN**

Penelitian ini memberikan gambaran bahwa kepuasan imbalan dan komitmen berkelanjutan berpengaruh terhadap intensi keluar, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan imbalan dan komitmen berkelanjutan karyawan

maka akan semakin rendah sikap intensi keluar. Dalam penelitian ini terdapat hasil bahwa kepuasan imbalan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi keluar melalui komitmen berkelanjutan, yang membuktikan bahwa kepuasan imbalan masih mampu mempengaruhi intensi keluar karyawan dengan atau tanpa adanya variabel komitmen berkelanjutan. Variabel komitmen berkelanjutan tidak perlu dipaksakan jika karyawan telah memiliki tingkat kepuasan imbalan yang tinggi yang mampu memberikan pengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan.

Secara teoritis temuan penelitian ini memberikan implikasi terhadap strategi dan kebijakan manajemen rumah sakit umum daerah sanglah untuk lebih memperhatikan kepuasan karyawannya yang mampu memicu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya agar tidak terjadi intensi keluar karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan sebagai berikut:

Kepuasan imbalan berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan. Semakin besar tingkat kepuasan imbalan karyawan paramedik non PNS di rumah sakit umum daerah kota Denpasar maka akan semakin besar tingkat komitmen berkelanjutan karyawan tersebut

Kepuasan imbalan berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* yang berarti semakin puas kepuasan imbalan, sehingga keinginan karyawan untuk pindah semakin rendah. Ini menandakan bahwa Kepuasan imbalan mampu menurunkan *intention to leave* karyawan

Komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* yang berarti semakin besar komitmen berkelanjutan, sehingga keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin rendah. Ini mengindikasikan bahwa komitmen berkelanjutan mampu menyurutkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Kepuasan imbalan berpengaruh secara langsung tidak langsung terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui variabel mediasi komitmen berkelanjutan. Berarti, semakin baik kepuasan imbalan yang dirasakan karyawan, komitmen berkelanjutan karyawan terhadap organisasi juga semakin kuat, sehingga keinginan karyawan keluar dari organisasi semakin rendah.

Berikut ini dapat diberikan beberapa saran dari hasil penelitian dan kesimpulan yakni:

Organisasi harus memperhatikan kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterapkan. Dengan demikian, meningkatkan kenaikan gaji berdampak pada komitmen karyawan dalam organisasi semakin meningkat.

Perlu diperbaiki upaya-upaya memperbaiki komitmen sehingga nantinya karyawan semakin berkomitmen pada organisasi karena dalam organisasi merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan.

Untuk perusahaan harus memberikan kenaikan gaji, meningkatkan komitmen karyawan sehingga karyawan lebih loyal terhadap perusahaan sehingga berkurangnya niat karyawan untuk keluar.

**REFERENSI**

- Andini, Rita. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Aydogdu, Sinem & Baris Asikgil. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing* Vol. 1, No. 3, pp. 43-53.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Sultanate of Oman. *Journal of Psychology*, Vol.1, No. 1, pg 295-299.
- Carmeli, Abraham dan Jacob Weisberg, 2006. Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees, *Human Resource Development International*, Vol.9, No.2, Juni, pp. 191-206.
- Chatzoglou, Prodromos D., Eftichia Vraimaki, Eleni Komsiou, Elena Polychrou and Anastasios D. Diamantidis, 2011. *8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (8th ICESAL 2011)* 11-12 July 2011, Thassos Island, Greece.
- Dennis, Anita 1998, "A Good Hire is Hard to Find", *Journal of Accountancy*, October, halaman 90-96.
- Emdy Mahardika Putra, Artha Wibawa, 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai variable Intervening pada PT. Auto Bagus Rent Car Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 4. pp. 1100-1118.
- Firth, Lucy; Mellor, David J; Moore, Kathleen A; Loquet, Claude. 2004. How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No.2, pp. 170-187
- Ghiselli, Richard F, La Lopa, Joseph M, Bai, Billy, 2001, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food-Service Manager, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, pp. 28-37.
- Handaru, Agung W., Muna, Nailul. 2012. Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Devisi PT. Jamsostek. *Jurnal Reserai manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 3 No. 1. Pp. 89-94.
- Hersudadikawati, E. 2005. Pengaruh Kepuasan Atas Gaji Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Dosen Akuntansi Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2 No 1. pp. 85-109

- Koh, Hian Chye dan El'fred H.Y. Boo. 2004. Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*, Vol.42, No.4, pg 677- 693
- Mc Nesse-Smith, D, 1996. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, 41:2, summer, pp.160-175.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, 1991, A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 1, pages 61-89.
- Meyer, JP., Natalie, J Allen., Smith, Catherine A, 1993. Commitment to Organization and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, p. 538-551.
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H. H and Meglino B. M., 1979. Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*.
- Randhawa, Ms. Gurpreet, 2007. Relationship Beetwen Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis, *Indian Management Studies Journal 11*, pp. 149-159.
- Robbins, Stephen P, 2006.*Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Jakarta : PT Indeks.
- Samad, Sarminah. 2005. Unraveling The Organizational commitment, and Job Performance Relationship : Explorating the Moderating Effect Of Job Satisfaction.The Bussiness Review, Cambridge : Dec.
- Sangroengrob, Tibrat & Teerawut Techachaicherdchoo, 2010.The Impact Of Employee's Satisfaction, Organization Commitment And Work Commitment To Turnover Intention: A Case Study Of IT Outsourcing Company In Thailand(online),(<http://http://bai-conference.org/files/BAI2010%20Proceeding/Papers/7.OB&HRM/7204.pdf>).
- Wijayanti, Feny Chandra, 2010. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Untuk Keluar (Intensi Keluar) Dari Suatu Organisasi Pada Perawat Di RSI Hidayatullah Yogyakarta, (online) ([research.amikom.ac.id/index.php/JM/article/download/659/252](http://research.amikom.ac.id/index.php/JM/article/download/659/252)).