

PENGARUH KEPUASAN GAJI, KEPUASAN KERJA, SERTA KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP INTENSI KELUAR DI HOTEL SAPTA NAWA GRESIK

Doni Muhandiansyah¹ dan Irin Kristanty²

¹Dosen Pasca Sarjana - Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti

²Mahasiswa Pasca Sarjana - Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti

doni.muhandiansyah@stptrisakti.ac.id

Abstract

High rate of turnover leads to adverse effect to an organization. Such problem is likely generating instability and uncertainty towards employment condition and human resources cost rise in forms of training invested to them, recruitment and newly built training programs. High turnover, in addition, also results in organizational ineffectiveness because it loses experienced employees as well as spends much times in training new, inexperienced employees. This study aims to analyze the effect of pay satisfaction, work satisfaction and organizational commitment on turnover intention and to analyze the most affective variable on turnover intention. There are 115 respondents for the samples and data analysis during the research is held by using SEM and AMOS program. According to the analysis, it is concluded as the followings: work satisfaction has a positive effect on organizational commitment with CR = 6,082, pay satisfaction has a negative effect on turnover intention with CR = -4,325, work satisfaction has a negative effect on turnover intention with CR = -4,905, and organizational commitment has a negative effect on turnover intention with CR = -2, 914. In efforts of decreasing turnover rate, Sapta Nawa Hotel Gresik Jawa Timur should improve its pay rate granted to the employees, provide adequate financial aid to help the economy of the employees, to enhance relationship between employees and between employees and superiors, to give opportunity to any employee to improve his or her quality through formal education, to strengthen loyalty to company by fulfilling needs and intention of the employees, and to give rise to employees' awareness that they have significant roles in supporting the company's development.

Keywords: *pay satisfaction, work satisfaction, organizational commitment, turnover intention.*

PENDAHULUAN

Kemampuan mengelola sumber daya dalam perusahaan secara baik menjadi hal yang sangat menentukan kelangsungan bisnis. Sumber daya manusia di antaranya berbagai sumber daya yang ada dalam perusahaan memiliki nilai kompetitif. Faktor sumber daya manusia ini memiliki peranan dalam membantu para manajer untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan (Wulandari, 2011). Namun demikian, acapkali kinerja perusahaan terganggu oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang menonjol adalah intensi keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan perusahaan. Berpindahnya karyawan diawali dengan suatu kondisi yang disebut niat karyawan atau intensi keluar (Widjaja et al., 2011).

Tingginya tingkat intensi keluar yang berujung meninggalkan perusahaan telah menjadi masalah besar bagi perusahaan (Mahdi et al., 2012). Tingkat berpindah yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi perusahaan. Perusahaan harus melakukan rekrutmen yang membutuhkan ekstra biaya dan waktu. Selain itu, perusahaan yang kehilangan karyawan yang berpengalaman, perlu melatih kembali karyawan baru.

Berpindahnya karyawan yang sangat tinggi juga terjadi pada Hotel Sapta Nawa Gresik Jawa Timur, hotel berbintang 3 yang terletak di jantung kota Gresik. Dari tahun 2011 sampai dengan 2015, tingkat turnover berkisar di antara 24% sampai dengan 55% (Data Perusahaan, 2015). Adapun alasan keluar karyawan Hotel Sapta Nawa didominasi oleh alasan mengundurkan diri, selain karena pensiun dan pemutusan hubungan kerja oleh pihak perusahaan.

Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi keluar, dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh kepuasan gaji terhadap intensi keluar?
- 2) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
- 3) Bagaimanakah pengaruh kepuasan gaji terhadap intensi keluar?
- 4) Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap intensi keluar?

TINJAUAN PUSTAKA

Intensi Keluar

Menurut Lum et.al (dalam Andini, 2006:12) intensi keluar adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini terkait dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Variabel intensi keluar berhubungan secara signifikan dengan dan dapat digunakan untuk meramalkan tingkat *turnover* yang sesungguhnya. Keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Penyebab *turnover* antara lain pekerja memiliki kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang rendah atas pekerjaannya yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri dari organisasi menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan

muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*). Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan, atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Kepuasan Gaji

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya (Lum et al., 1998). Handoko (1998) menyatakan bahwa perusahaan harus memperhatikan prinsip *keadilan* dalam penetapan kebijaksanaan pembayaran upah dan gaji. Kepuasan atas gaji yang diterima didasarkan pada teori *equity* yang berkaitan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Individu akan menilai rasio *input* terhadap *outcome* bagi tugas yang ada dan membandingkan dengan *referent*. Gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan dan peraturan. Bagi

pekerja, gaji dipandang sebagai suatu *outcome* atau *reward* yang penting. Karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan penentuan gaji juga tidak hanya memperhatikan prinsip keadilan di dalam perusahaan (*internally equitable*), tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar (*externally equitable*). Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan merasa terpuaskan dengan gajinya apabila persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2011). Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai bagaimana para pegawai memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar,

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

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Lum et.al. (1998 dalam Andini, 2006) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya. Karakteristik komitmen organisasional antara lain loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Robbins dan Judges (2011) menyatakan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu: (a) komitmen afektif (*affective commitment*), mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja diperusahaan itu; (b) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Tindakan

meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya; (c) komitmen normatif (*normative commiment*), berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Mowday, et.al. (1982, dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan yang relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: (a) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh sungguh atas nama organisasi, dan (3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

RERANGKA PEMIKIRAN

a) Hubungan Kepuasan Gaji dan Intensi Keluar

Model kepuasan gaji merupakan kelanjutan *equity theory*. Teori *equity* rnenekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan *outcome* yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja memformulasikan rasio *outcome-nya* (termasuk gaji) dengan input. Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio *outcome (input)* dan beberapa sumber yang menjadi acuan. Apabila gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, maka akan menimbulkan perasaan diperlakukan

tidak adil (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan terhadap gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama individu tersebut memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. Menurut Heneman dan Schwab (dalam Andini, 2006) kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (*pay level*), struktur dan pengelolaan gaji (*pay structure and administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*).

H1: Kepuasan Gaji berpengaruh negatif terhadap Intensi Keluar.

b) Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Dalam penelitiannya, Pareke dan Popo (2009), serta Huang dan Hsiao (2007) menemukan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Dengan demikian, karyawan berkomitmen semakin tinggi dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang diharapkan dapat dipenuhi perusahaan. Menurut Hodge et.al. (dalam Yuwono, 2005), karyawan yang merasa puas pada tugas dan lingkungannya akan merasakan adanya persamaan dengan organisasi dan terlibat pada aktivitas perusahaan. Hasil penelitian Angel et.al (dalam Yuwono, 2005) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

c) Hubungan Kepuasan Kerja dan Intensi Keluar

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

al., 1993). Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja 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.

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan *turnover* karyawan. Individu yang puas dengan pekerjaannya akan berupaya untuk bertahan dalam perusahaan, sementara individu yang kurang merasa puas dengan pekerjaannya akan memilih serangkaian upaya untuk keluar dari Perusahaan (Handaru dan Nailul, 2012).

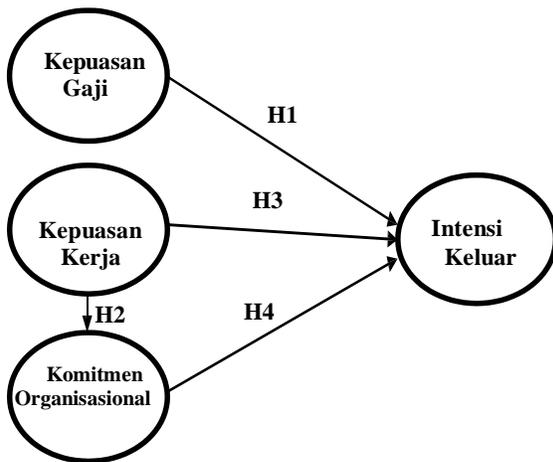
H3: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Intensi Keluar.

d) Hubungan Komitmen Organisasional dan Intensi Keluar

Robbins (2001) mendefinisikan komitmen pada organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain semakin tinggi komitmen seseorang terhadap perusahaan akan berdampak pada kemauan untuk menjalankan kegiatan lain yang harus dilakukan tanpa mempertimbangkan imbalan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin rendah

pula nilai keinginan pindah kerja ke perusahaan lain. Michaels dan Spector (1982, dalam Kurniawan, 2009) berpendapat bahwa komitmen terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan. Karyawan yang memiliki rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan berarti memiliki dan membentuk perasaan rasa aman, efikasi tujuan, dan arti hidup serta gambaran diri yang positif. Seseorang yang memperoleh kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan, maka komitmen yang dimilikinya pun akan tinggi terhadap perusahaan tersebut (Hsiao dan Chen, 2012). Tingginya tingkat komitmen dukungan karyawan dan pengembangan komitmen karyawan pada perusahaan akan mengurangi intensi keluar.

H4: Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap Intensi Keluar



Gambar 1. Rerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan Hotel Sapta Nawa Gresik, sebanyak 203 orang. Adapun sampel pada penelitian ini adalah karyawan berstatus tetap yang bekerja lebih dari 2 tahun. Pertimbangan pemilihan sampel ini adalah bahwa karyawan berstatus tetap yang

memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap nilai-nilai organisasi. Jumlah sampel minimum lima sampel untuk setiap parameter (indikator) yang diobservasi (Hair et al., 2009).

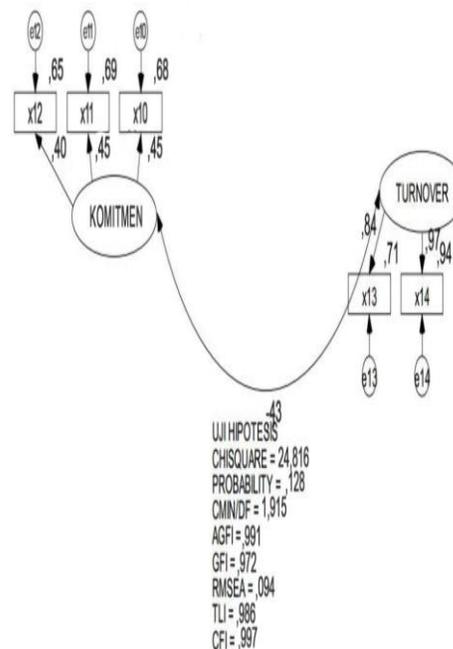
Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, dengan mengajukan pernyataan-pernyataan dalam angket dibuat dengan skala pilihan sikap 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju).

PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Teknik Analisis Faktor Konfirmatori

Hasil pengujian analisis faktor konfirmatori pada variabel endogen disajikan dalam Gambar 2, Tabel 1 dan Tabel 2 berikut ini:



Gambar 2. Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Endogen

Tabel 1. *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Endogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x12	← Kesesuaian Tujuan	0,654			
x11	← Kesetiaan	0,689	0,214	5,319	0,000
x10	← Loyalitas	0,682	0,212	5,302	0,000
x14	← Mencari Pekerjaan	0,969	0,053	19,517	0,000
x13	← Cenderung berfikir	0,842	0,060	13,818	0,000

Sumber: hasil penelitian, 2015

Tabel 2. Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Endogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	24,816	Good
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0,05	0,128	Good
RMSEA	≤ 0,08	0,094	Marginal
GFI	≥ 0,90	0,972	Good
AGFI	≥ 0,90	0,991	Good
CMIN/DF	≤ 2	1,915	Good
TLI	≥ 0,95	0,986	Good
CFI	≥ 0,95	0,997	Good

Sumber: hasil penelitian, 2015

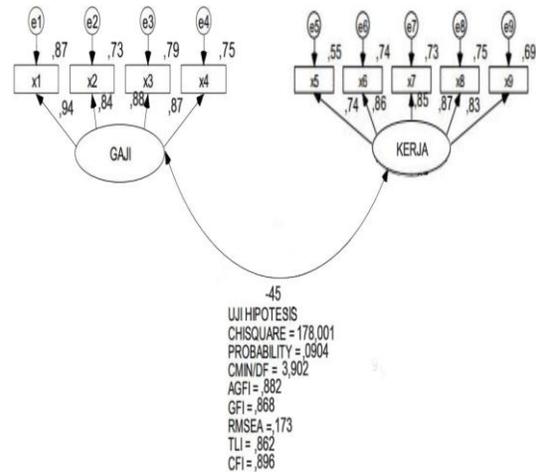
Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Nilai *factor loading* data variabel komitmen organisasional memenuhi nilai yang disyaratkan >0,40 (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,65, 0,69, dan 0,68, yang menunjukkan bahwa dimensi pada konstruk komitmen organisasional baik.
- Nilai *factor loading* data variabel *turnover intention* nilai yang disyaratkan >0,40 (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,84 dan 0,97, yang menunjukkan bahwa dimensi pada konstruk *turnover intention* baik.
- Nilai korelasi antara variabel komitmen organisasional dan *turnover intention*, sebesar -0,43 yang menunjukkan

bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu <0,90 (Ferdinand, 2002).

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

Hasil pengujian Analisis Faktor Konfirmatori pada variabel eksogen disajikan dalam Gambar 3, Tabel 3 dan Tabel 4 sebagai berikut:



Gambar 3. Analisis Faktor Konfirmasi pada Variabel Eksogen

Tabel 3. *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Eksogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x1	← Tingkat Gaji	0,938			
x2	← Benefit	0,842	0,049	13,337	0,000
x3	← Kenaikan Gaji	0,878	0,058	15,250	0,000
x4	← Struktur dan Admin	0,869	0,064	14,241	0,000
x5	← Kreatifitas dan Mandiri	0,744			
x6	← Kondisi Kerja	0,863	0,112	9,571	0,000
x7	← Tanggung Jawab	0,855	0,114	5,315	0,000
x8	← Kesempatan Maju	0,868	0,124	5,296	0,000
x9	← Kepuasan Individu	0,832	0,118	9,185	0,000

Sumber: hasil penelitian, 2015

Tabel 4 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Eksogen

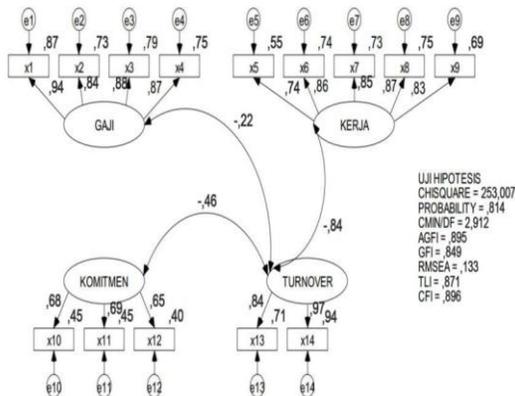
Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil	178,001	Marginal
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,904	Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,173	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,868	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,882	Marginal
CMIN/DF	$\leq 1,96$	3,902	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,862	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,896	Marginal

Sumber: hasil penelitian, 2015

Berdasarkan gambar dan table di atas ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Nilai *factor loading* data variabel kepuasan gaji dan kepuasan kerja memenuhi nilai yang disyaratkan $>0,40$ (Ferdinand, 2002) sehingga dapat mencerminkan variabel kepuasan gaji dan kepuasan kerja secara bersama-sama menyajikan unidimensional untuk variabel kepuasan gaji dan kepuasan kerja.
- Nilai $C.R > 1,96$ menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

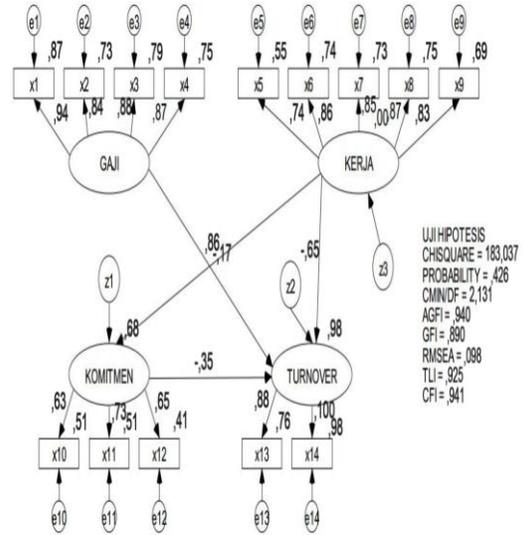
Hasil pengujian konfirmatori secara keseluruhan variabel dapat dilihat pada Gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 4. Analisis Faktor Konfirmatori Seluruh Variabel Penelitian

2. Analisis Structural Equation Modelling

Pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji kausalitas. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada Gambar 5 sebagai berikut:



Gambar 5 Hasil Pengujian *Structural Equation Model*

a) Uji Kesesuaian Model (*Goodness of fit test*)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam Tabel 5.

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

Tabel 5. *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 Significancy Probability</i>	Diharapkan $\geq 0,05$	183,037 0,426	Marginal Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,098	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,890	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,940	Good
CMIN/DF	$\leq 1,96$	2,131	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,925	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,941	Marginal

Sumber: hasil penelitian, 2015

Tabel 6 *Standardized Regression Weights*

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMITMEN ←KERJA	0,835	0,076	6,082	0,000
TURNOVER ←GAJI	-0,182	0,062	-4,325	0,000
TURNOVER ←KERJA	-0,690	0,195	-4,902	0,000
TURNOVER ←KOMITMEN	-0,402	0,380	-2,914	0,004
x1 ←GAJI	0,930			
x2 ←GAJI	0,842	0,063	13,962	0,000
x3 ←GAJI	0,878	0,068	15,322	0,000
x4 ←GAJI	0,869	0,073	14,430	0,000
x5 ←KERJA	0,744			
x6 ←KERJA	0,863	0,112	9,840	0,000
x7 ←KERJA	0,855	0,116	9,642	0,000
x8 ←KERJA	0,868	0,124	9,851	0,000
x9 ←KERJA	0,832	0,117	9,288	0,000
x12 ←KOMITMEN	0,654			
x11 ←KOMITMEN	0,689	0,184	6,725	0,000
x10 ←KOMITMEN	0,682	0,176	5,293	0,000
x14 ←TURNOVER	0,969	0,066	16,7907	0,000
x13 ←TURNOVER	0,842	0,061	15,263	0,000

Sumber: hasil penelitian, 2015

Dari Gambar 5, Tabel 5 dan Tabel 6 dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- Tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan adalah χ^2 - Chi Square sebesar 183,037 dengan probability 0,050, menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, berarti hipotesa nol

diterima.

- Indeks CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model ini dapat diterima karena berada pada rentang nilai yang diharapkan. Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, lima di antaranya (probability, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA) diprediksikan baik dan lima kriteria diterima secara marjinal. Hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum tingkat kelayakan (*goodness of fit*) relatif baik.

b) Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Dari Tabel 6 di atas dapat disimpulkan bahwa Nilai C.R.>1,96 mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini (H1 sampai dengan H4) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas seperti yang tersaji dalam model penelitian ini dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian *Structural Equation Model* kemudian ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau menolak hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini

H1: Ada pengaruh negatif Kepuasan Gaji terhadap Intensi Keluar

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan gaji dengan turnover menghasilkan nilai CR=-4,325. Nilai ini memenuhi syarat CR>2,0 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p=0,000 memenuhi syarat <0,05. Diperoleh hasil bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Namun demikian, dari hasil wawancara masih terdapat karyawan Hotel Sapta Nawa yang menyatakan ketidakpuasan atas gaji yang diterimanya, khususnya pada karyawan yang bekerja selama lebih dari 4 tahun, berpendidikan SMA, dan berusia lebih dari 35 tahun.

Tabel 7. Pengujian Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMITMEN ← KERJA	0,402	0,083	6,082	0,000
TURNOVER ← GAJI	-0,262	0,062	-4,325	0,000
TURNOVER ← KERJA	-0,980	0,095	-4,905	0,000
TURNOVER ← KOMITMEN	-1,073	0,380	-2,914	0,004

Sumber: hasil penelitian, 2015

Di tingkat indikator, hasil penelitian memperlihatkan bahwa indikator *benefit* tidak signifikan terhadap variabel kepuasan gaji sedangkan untuk indikator indikator yang lain sudah berperan secara baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti, yaitu dimensi kepuasan gaji berpengaruh negatif secara keseluruhan terhadap intensi keluar.

H2: Ada pengaruh positif Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menghasilkan nilai CR=6,082, nilai ini memenuhi syarat CR >1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p=0,000 memenuhi syarat <0,05. Adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menandakan adanya karyawan yang merasa puas terhadap kreativitas dan kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti, yaitu dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap komitmen organisasional.

H3: Ada pengaruh negatif Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan kerja dengan intensi keluar menghasilkan nilai CR=-4,905, nilai ini memenuhi syarat CR >2,0 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p=0,000 memenuhi syarat <0,05. Diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Namun demikian, dari hasil wawancara didapati karyawan yang menyatakan ketidakpuasannya dalam bekerja, khususnya [ada karyawan yang bekerja selama 3–4 tahun, berpendidikan D3, berusia 30–34 tahun.

Di tingkat indikator, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa indikator kesempatan untuk maju paling signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, ini berarti kondisi kerja di Hotel Saptanawa sudah dinilai sangat baik oleh karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terbukti, yaitu dimensi kepuasan kerja berpengaruh negatif secara keseluruhan terhadap intensi keluar.

H4: Ada pengaruh negatif Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara komitmen organisasional dengan intensi keluar menghasilkan nilai CR=-2,914, nilai ini memenuhi syarat CR >2,0 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p=0,004 memenuhi syarat <0,05. Diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Namun demikian, dari hasil wawancara terungkap bahwa sebagian karyawan memiliki komitmen organisasional yang rendah, khususnya karyawan yang bekerja selama 1–2 tahun, berpendidikan S1, dan berusia 25–29 tahun.

Di tingkat indikator, hasil penelitian memperlihatkan bahwa indikator kesesuaian tujuan seseorang terhadap organisasi serta kurangnya rasa loyalitas karyawan tidak signifikan, sedangkan untuk indikator indikator yang lain sudah berperan secara baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat terbukti, yaitu dimensi komitmen organisasional berpengaruh negatif secara keseluruhan terhadap intensi keluar.

4. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel secara langsung, tidak langsung, dan total tampak pada Tabel 8, Tabel 9 dan Tabel 10.

Dari Tabel 8 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,462. Pengaruh langsung dari kepuasan gaji terhadap intensi keluar sebesar -0,262. Pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap intensi keluar sebesar -0,980. Pengaruh langsung dari komitmen organisasional terhadap intensi keluar sebesar -1,073.

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

Tabel 8. Estimasi Pengaruh Langsung

	GAJI	KERJA	KOMITMEN	TURNOVER
KOMITMEN	0,000	0,462	0,000	0,000
TURNOVER	-0,262	-0,980	-1,073	0,000
x13	0,000	0,000	0,000	0,911
x14	0,000	0,000	0,000	1,023
x10	0,000	0,000	0,905	0,000

x11	0,000	0,000	1,219	0,000
x12	0,000	0,000	1,000	0,000
x9	0,000	1,070	0,000	0,000
x8	0,000	1,190	0,000	0,000
x7	0,000	1,082	0,000	0,000
x6	0,000	1,069	0,000	0,000
x5	0,000	1,000	0,000	0,000
x4	0,973	0,000	0,000	0,000
x3	0,962	0,000	0,000	0,000
x2	0,830	0,000	0,000	0,000
x1	1,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: hasil penelitian, 2015

Tabel 9 menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap turnover sebesar -0,497.

Tabel 9. Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

	GAJI	KERJA	KOMITMEN	TURNOVER
KOMITMEN	0,000	0,000	0,000	0,000
TURNOVER	0,000	-0,497	0,000	0,000
x13	-0,232	-1,324	-0,970	0,000
x14	-0,259	-1,489	-1,091	0,000
x10	0,000	0,425	0,000	0,000
x11	0,000	0,558	0,000	0,000
x12	0,000	0,459	0,000	0,000
x9	0,000	0,000	0,000	0,000
x8	0,000	0,000	0,000	0,000
x7	0,000	0,000	0,000	0,000
x6	0,000	0,000	0,000	0,000
x5	0,000	0,000	0,000	0,000
x4	0,000	0,000	0,000	0,000
x3	0,000	0,000	0,000	0,000
x2	0,000	0,000	0,000	0,000
x1	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: hasil penelitian, 2015

Tabel 10 menunjukkan bahwa pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh total dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,462. Pengaruh total dari kepuasan gaji terhadap intensi keluar sebesar -0,262. Pengaruh total dari kepuasan kerja terhadap intensi keluar sebesar -1,463. Pengaruh total dari komitmen organisasional terhadap intensi keluar sebesar -1,073.

Tabel 10. Estimasi Pengaruh Total

	GAJI	KERJA	KOMITMEN
KOMITMEN	0,000	0,462	0,000
TURNOVER	-0,262	-1,463	-1,073
x13	-0,232	-1,324	-0,970
x14	-0,257	-1,489	-1,091
x10	0,000	0,425	0,905
x11	0,000	0,558	1,219
x12	0,000	0,462	1,000
x9	0,000	1,070	0,000
x8	0,000	1,190	0,000
x7	0,000	1,082	0,000
x6	0,000	1,069	0,000
x5	0,000	1,000	0,000
x4	0,973	0,000	0,000
x3	0,962	0,000	0,000
x2	0,830	0,000	0,000
x1	1,000	0,000	0,000

Sumber: hasil penelitian, 2015

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar, (2) kepuasan

kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar, dan (4) komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar telah terbukti. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara negatif berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar pada objek penelitian di Hotel Sapta Nawa Gresik.

Meskipun demikian fakta di lapangan didapati angka tingginya tingkat *turnover* karyawan di Hotel Sapta Nawa. Hal ini menjadi perihal yang sangat menarik bagi manajemen Hotel Sapta Nawa untuk mencari lebih dalam faktor penyebabnya, khususnya terkait indikator:

1. Pada variabel kepuasan gaji, indikator benefit paling tidak signifikan. Sebagian karyawan Hotel Sapta Nawa (pendidikan SMA, lama bekerja >4 tahun dan berusia >35 tahun) menilai bahwa tunjangan kesehatan, transport, dan komisi yang diberikan oleh manajemen hotel dianggap tidak maksimal.
2. Pada variabel kepuasan kerja, indikator kreativitas dan kemandirian paling tidak signifikan. Sebagian karyawan Hotel Sapta Nawa (pendidikan D3, lama bekerja 3-4 tahun dan berusia 30-34) tidak diberikan keleluasaan untuk menyampaikan ide-ide bagi pengembangan perusahaan.
3. Pada variabel komitmen organisasional, indikator tidak adanya kesesuaian antara tujuan seseorang (karyawan) dengan tujuan organisasi dinilai tidak signifikan.

Ketiga hal di atas memberi implikasi pada pengelolaan sumber daya manusia Hotel Sapta Nawa. Oleh karena itu disarankan kepada manajemen Hotel Sapta Nawa untuk membenahi aspek pemberian benefit, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih berkontribusi dalam ide-ide Pengembangan Perusahaan, serta penyalarsan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72, p.382-386.
- Andini, Rita, 2006. Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT. Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol.3, no.1, p.4-5.
- Andini, 2006. Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover pada Divisi PT. Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol.3 (1), p.1-19.
- Bacon, Lynd, 1997. *Using Amos for Structural Equation Modeling in market research*, SPSS White Papper, Lynd Bacon & Associates, Ltd.and SPSS Inc.
- Cooper, D.R, and Emory, C.W, 1995. Business Research Methods. *Journal of Business & Economics Research*, Vol.4, No.4, p.15-16.
- Hair et.al, 2009. Structural Modelling of Construction Related Research Studies. *Australasian Journal of Construction Economics and Buliding*, Vol.12, No,3, p. 89-94.
- Handaru & Nailul, 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol.8, No.1, p.70-73.
- Haneman & Schwab, 2006, Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Kerja, dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 2, no.1 p.88-89.
- , 2006. Validity Study of the Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ). *International Journal of Psychology*, 20 (2), p.129 -141.
- Hanif, Amali Rivai, 2001. Analisis Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar. *Jurnal of Organizational Behavior*, Vol.9, p.305-320.
- Huang & Hsiao, 2007. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Pelayanan*. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol.8, No.1, p.69-70.
- Judge, T.A., & Welbourne, T.M 1994. A Confirmatory Investigation of Dimensionality of Pay Satisfaction Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*.79 (1); p.461-466.
- Kuntjoro, 2002. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi*, Vol.20, No.1, p.5-6.
- Lee Thomas W., Susan J. Ashford, James P. Walsh and Richard T. Mowday, 1992. Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management* 1992, p.15-19.

- Mahdi Ahmad F., Mohamad Zaid M. Z., Mohd Roslan M. N, Ahamad Asmidi S., and Abang Sulaiman A. N. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), ISSN 1546-9239, p.1518–1526.
- Martin, A. and Gert R. 2008. Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction. *Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), p.23–31.
- Mathis, Robert.L, & John Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Mbah, S. E. and Ikemefuna C. O. 2012. Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria plc in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), p.275–287.
- Michaels, C.E dan Spector, P.E.1982. Causes of Employee Turnover. A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol 67. P.53-59.
- Mobley W.H., 1977. Intermediate Linkage in Relationships between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. vol. 62. p. 237-240.
- Pareke & Popo, 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Turnover Intention. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol. 3, No.1, p.1-19.
- Robbins, S.P., & Judge, A. T., 2011. *Organizational Behavioral*, New Jersey: Person.
- , 2011. The Affect of Work Environment, Job Satisfaction, Organization Commitment of OCB Internal Auditors. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol.5, No.2, p.12–13.
- Shore, L. M. dan H. J., Martin (1989), *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention*, *Journal of Human Relations*, 42 : 625 – 638.
- Wulandari, Astri. 2011. Pengaruh Employer Brand Terhadap Intensi Voluntary Turnover Karyawan Dengan Mediasi Dari Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Studi Kasus: PT. Asuransi Jiwa XYZ. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*, p.1-25.
- Widjaja et al. (2011), Komitmen Organisasi Terhadap *Intensi Turnover* pada Divisi PT. Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3 (1), p.1–19.