

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Intensi Keluar

I Nyoman Purna

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: dr.nyomanpurna@gmail.com

ABSTRAK

Job satisfaction is a major determinant of organizational commitment and intention turnover. This study aimed to determine the effect of job satisfaction and organizational commitment to intention turnover. Using a 105 sample from a 412 population, with a response rate of 97.14% obtained the data as much as 102 questionnaires that had been completed. Collected data were analyzed by Structural Equation Modelling (SEM) using smart PLS software. The results showed that a significant positive effect of job satisfaction on organizational commitment and negatif significant effect on the intention turnover. Similarly, commitment organisational is significant negative effect on intention turnover. The implications of this study is must be maintain the level of intention turnover by increasing job satisfaction to be increased organizational commitment.

Key words: work satisfaction, organizational commitment, intention turnover.

ABSTRACT

Job satisfaction is a major determinant of organizational commitment and turnover intention. This study Aimed to Determine the effect of job satisfaction and organizational commitment to turnover intention. Using a sample from a 412 105 population, with a response rate of 97.14% the Data Obtained as much as 102 questionnaires that had been completed. Collected Data were Analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) using Smart PLS software. The results Showed that a significant positive effect of job satisfaction on organizational commitment and negatif significant effect on the turnover intention. Similarly, organisational commitment is significant negative effect on turnover intention. The implications of this study must be maintained is the level of turnover intention by increasing job satisfaction to be Increased organizational commitment.

Key words: work satisfaction, organizational commitment, turnover intention.

PENDAHULUAN

Pemerataan dan peningkatan mutu layanan kesehatan merupakan sasaran utama pembangunan kesehatan di Indonesia menuju "Indonesia Sehat" yang telah dicanangkan oleh pemerintah. Undang Undang RI Nomor 23 tahun 1992 menekankan bahwa pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan

kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap warga negara Indonesia agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Pembangunan kesehatan di Indonesia yang tercantum dalam visi Indonesia sehat, di mana salah satunya menekankan pada kemampuan untuk menjangkau layanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata (Junadi, 1991).

Dewasa ini Rumah Sakit (RS) dihadapkan pada paradigma baru dalam memberikan jasa layanan. Paradigma tersebut muncul karena adanya perubahan pandangan para *stakeholders* RS, seperti: pasien, pemilik, manajemen, dan tenaga profesi dalam pengembangan ilmu dan teknologi medis (Assauri, 2004 dalam Aryantini, 2005). Rumah Sakit Umum (RSU) sebagai salah satu lembaga layanan kesehatan secara terus menerus dituntut untuk memberikan layanan prima agar citra layanan kesehatan yang diberikan sesuai dengan harapan masyarakat. Perbaikan citra layanan ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang handal dan kompeten pada bidangnya.

Menurut Simamora (2006) satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya ini dikelola. Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah krusial, khususnya pada organisasi yang berbasis pada layanan *hospitality*, seperti rumah sakit. Berbagai penelitian menunjukkan karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan menampakkan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki sikap kerja negatif. George dan Alex (2011) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki sikap positif cenderung memiliki tingkat absensi dan tingkat pengunduran diri (*turnover*) rendah. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (Rivai dan Sagala, 2009). Terlebih jika *turnover* tersebut terjadi pada manajemen lini menengah ke atas, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Handoyo, 1987).

Tabel 1
Karyawan yang Keluar Tahun 2006–2011

No.	Tahun	Jumlah Keluar (orang)	Jumlah Karyawan (orang)	Tingkat <i>Turnover</i>
1.	2006	79	371	21 %
2.	2007	105	454	23 %
3.	2008	39	345	11 %
4.	2009	47	350	13 %
5.	2010	71	373	19 %
6	2011	42	400	10 %

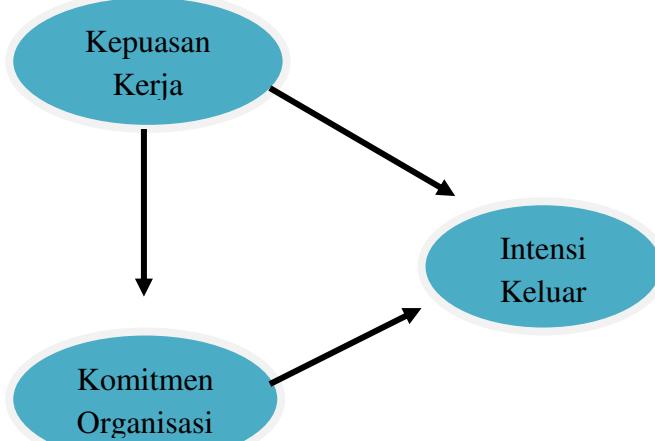
Sumber : RSU Surya Husadha, 2012

Hasil wawancara menunjukkan hampir 92 % karyawan keluar dari RSU Surya Usadha berstatus bujangan. Karyawan yang sudah lama bekerja cenderung lebih betah untuk bertahan sehingga tidak keluar dari Rumah Sakit. Penelitian Mobley

(1996) menunjukkan adanya hubungan signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif dimana karyawan yang lebih muda memiliki intensi keluar yang lebih tinggi. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnovernya*. Novliadi (2007) berpendapat bahwa dengan kebijakan yang dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan, pelatihan, dan system remunerisasi akan membuat karyawan lebih memiliki intensitas untuk serius bekerja pada perusahaan sehingga mampu menekan perasaan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya Nasution (2009) menyarankan usaha-usaha mendasar yang perlu dilakukan untuk menurunkan *turnover* karyawan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tingginya turnover diduga karena faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang rendah. Hal ini diperkuat penelitian Andini (2006) bahwa keinginan berpindah (*turnover intention*) terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Kepuasan kerja menyangkut sikap karyawan yang menunjukkan perasaan senang atau tidak senang terhadap organisasinya. Penelitian Mowday (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Norris dan Niebuhr (1993) menyatakan semakin banyak aspek-aspek nilai dalam perusahaan yang sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Penelitian Koh dan Boo (2004) menyatakan hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Sedangkan Azeem, (2010) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa supervisi, gaji, kepuasan kerja, umur, dan *job tenure* merupakan beberapa prediktor dari komitmen organisasional yang signifikan. Atas dasar uraian tersebut dapat dibuat kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.

Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian



Sumber : Berbagai pendapat dan publikasi

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, mengacu pada beberapa hasil studi empiris serta teori yang digunakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.
H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap intensi keluar
H₃: Komitmen organisasional berpengaruh negative signifikan terhadap intensi keluar

KAJIAN PUSTAKA

1. *Turnover*

a. *Turnover dan Intention Turnover*

Simamora (1997), memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Cascio (1987), mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara organisasi dengan karyawannya atau merupakan perpisahan antara organisasi dan pekerja, sedangkan Handoyo (1987), mendefinisikan gejala *turnover* sebagai perpindahan tenaga kerja dari dan ke sebuah organisasi. Selanjutnya Handoyo (1987), juga menggunakan kata termination, *turnover* dijelaskan sebagai berpisah atau berhentinya karyawan dari organisasi yang mengupahnya dengan berbagai alasan. Sedangkan Mobley (1986), seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Grensing (1997), menyatakan bahwa dirasakan baik untuk memiliki orang baru dalam organisasi karena mereka membawa ide baru.

Menurut Mobley, *et al.*(1996), intention turnover merupakan keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan. Robbins (2006), menjelaskan bahwa turnover dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (employer) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya.

b. Proses intensi keluar (*turnover intention*)

Labour turnover harus dianggap sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Penting pula untuk mempertimbangkan akibat dari *Labour turnover* bagi individu yang tetap tinggal (Mobley, 1986).

Berawal dari penurunan tingkat kepuasan tersebut, maka selanjutnya pada tahap kedua dan ketiga yaitu akan mempengaruhi penurunan motivasi yang dicirikan antara lain: stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, komunikasi personal kurang, masa bodoh dengan tugas pekerjaannya. Pada akhirnya akan memutuskan

untuk berfikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru (Mangkuprawira, 2007). Pada tahap keempat, karyawan membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang serta membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar, dan pada tahap terakhir (kelima) adalah tindakan yang diambil karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari organisasi.

c. Beberapa Penyebab intensi keluar (*turnover intention*)

1. Usia. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinannya untuk keluar (Mobley, 1986). Tingkat *turnover* yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba pekerjaan
2. Lama kerja. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia dan kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan yang memungkinkan untuk terjadinya *turnover*.
3. Beban kerja. Akibat beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja.
4. Faktor lingkungan. Lokasi yang menyenangkan akan menarik bagi karyawan, demikian juga dengan lingkungan fisik yang dapat berpengaruh pada *turnover* karyawan (Abelson, 1986).
5. Kepuasan Kerja. Penelitian yang dilakukan Mowday (1982), menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang.
6. Kepuasan gaji. Menurut Simamora, (2001) kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai penyebab *turnover*, namun persepsi karyawan terhadap perlakuan tidak adil dalam hal kompensasi menjadi penyebab lebih kuat.
7. Faktor organisasi. Penelitian O'Reilly, *et al.* (1991), didapatkan bahwa ketika pendatang baru memiliki profil nilai mendekati profil nilai organisasi, maka kemungkinan untuk tetap bertahan di tempat kerja (*intent to stay*) lebih besar.

d. Dampak Intention Turnover

Dampak *intention turnover* bagi organisasi diantaranya adalah: (a) biaya penarikan karyawan, (b) biaya latihan,(c) apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut, (d) tingkat kecelakaan para karyawan baru, (e) adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan; (f) peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya; (g) banyak pemborosan karena adanya karyawan baru. Labour *Turnover* yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja, kepuasan dan cara pembinaan terhadap karyawan.

2. Kepuasan Kerja

Handoko (1998), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para

karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (1998), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi positif atau menyenangkan yang diakibatkan oleh penghargaan atas pekerjaan seseorang atau pengalaman pekerjaannya.

Variabel kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan instrumen JDI (*Job Descriptive Index*) yang dikembangkan oleh Robbins (2006). Instrumen ini mengukur lima dimensi kepuasan karyawan meliputi:

- a. Pekerjaan merupakan suatu kondisi dimana tugas dan pekerjaan itu dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
- b. Penggajian adalah jumlah upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut.
- c. Pengembangan karir dan promosi merupakan suatu peluang yang ada untuk mencapai kemajuan dalam jabatan atau kesempatan untuk maju.
- d. Supervisi adalah kemampuan seseorang dalam memberikan supervisi, panutan, dan perhatian kepada karyawannya.
- e. Rekan kerja dan kelompok kerja merupakan suatu kondisi dimana para rekan sekerja bersikap saling bersahabat, kompeten, dan saling membantu.

Robbins (2006) menguraikan ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya: meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan. Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidak puasan yaitu:

1. Keluar (*exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarkan (*voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (*neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela organisasi terhadap kritik dari luar.

Menurut Handoko (1998), kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2001), kepuasan kerja adalah suatu proses masuk dan keluarnya (*turnover*) tenaga kerja atau karyawan yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lum, et al. (1998), berpendapat bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Lum, *et al.* (1998) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. (Wayne, 1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi

dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tersebut, menurutnya ada tiga komponen, yaitu:

1. *Affective Organizational Commitment* (AOC) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.
2. *Continuance Organizational Commitment* (COC) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
- c. *Normative Organizational Commitment* (NOC) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Mowday, et al. (1982), menyebutkan bahwa secara umum ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: 1).*Personal characteristic*, mencakup usia karyawan, tingkat pendidikan, masa kerja dan jenis kelamin. 2). *Organizational characteristic*, mencakup *height of salary, organizational culture, leadership style, career prospects, and employees relationship, and possibilities for further education.* 3). *Job characteristics*, mencakup *skill variety, job interest, autonomy, job identity, feedback, work pressure, and load mental.*

Menurut Lee, et al. (1992), komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: (a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Lee, et al. (1992), komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan di dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu.

METODE PENELITIAN

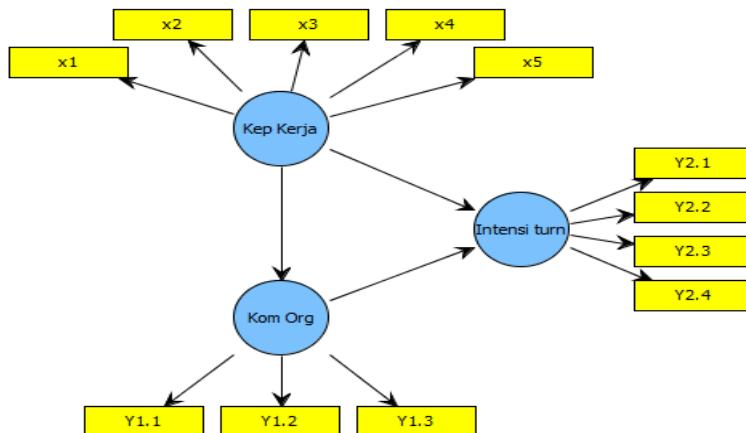
Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap RSU Surya Husadha Denpasar yang berjumlah 412 orang karyawan. Jika kelonggaran pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir adalah 90 % (dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah 10%) maka jumlah sampel minimum yang harus diambil adalah 82 orang karyawan. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan di analisa adalah sebanyak 105 orang karyawan.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen pengukuran. Dalam menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor (*confirmatory factor analysis*). Reliabilitas artinya tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan *Croanbach's Coeficient Alpha* berkisar antara 0 sampai 1.

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Bilamana

model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variable laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*) atau *outer model* Model teoritis yang telah dibangun dalam kerangka konseptual kemudian digambar dalam sebuah diagram alur yang berfungsi untuk menunjukkan hubungan antara variabel *exogen* dan *endogen* yang akan diuji, disajikan pada Gambar 2

Gambar 2. Diagram Jalur Model Struktural



HASIL PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Kuesioner yang didistribusikan di RSU Surya Husadha adalah sebanyak 105 eksemplar. Dari jumlah kuesioner yang dibagikan tersebut, 102 kuesioner kembali dan dapat digunakan sebagai bahan analisis (*response rate* sebesar 97,14%), sedangkan 3 kuesioner tidak dikembalikan oleh responden tanpa alasan yang jelas. Dengan demikian penelitian ini menggunakan 102 responden yang seluruhnya merupakan karyawan RSU Surya Husadha Denpasar. Dari responden tersebut, 102 responden merupakan karyawan tetap.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1	Jenis kelamin		
	▪ Laki-laki	30	29,4
	▪ Perempuan	72	70,6
	Total	102	100,0

2	Umur		
	▪ 15 – 25 tahun	25	24,5
	▪ 26 – 35 tahun	59	58,8
	▪ 36 – 45 tahun	13	12,8
	▪ 46 – 55 tahun	4	3,9
	Total	102	100,0
3	Tingkat Pendidikan		
	▪ Setingkat SMU	25	24,5
	▪ Setingkat Diploma	58	56,9
	▪ Setingkat Sarjana	19	18,6
	Total	102	100,0
4	Status Perkawinan		
	▪ Kawin	66	64,7
	▪ Belum kawin	36	35,3
	Total	102	100,0
5	Lamanya Bekerja		
	▪ 1– 5 tahun	50	49,1
	▪ 6 - 10 tahun	38	37,3
	▪ 11 - 15 tahun	9	8,8
	▪ 16 - 20 tahun	3	12,5
	▪ >20	2	1,9
	Total	102	100,0

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4 sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 70,6%. Berdasarkan pada umur, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia yaitu berkisar antara 26 – 35 tahun yaitu sebesar 58,8%. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan setingkat diploma, yaitu sebesar 56,9%. Sedangkan dominan responden berdasarkan status perkawinan sebanyak 64,7%. Sebagian besar responden dalam penelitian ini bekerja dalam waktu 1 – 5 tahun yaitu sebesar 49,1%. Lama kerja karyawan di rumah sakit kurang dari 5 tahun cukup besar, sehingga dapat mempengaruhi kondisi *turnover* karyawan di rumah sakit. Karyawan dengan masa kerja yang lama biasanya cenderung akan lebih bertahan dari pada karyawan dengan masa kerja pendek.

2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Composite reliability*

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Komposit Reliability
Kepuasan Kerja	0.815998
Komitmen Organisasional	0.815856

Intensi Turnover	0.884524
------------------	----------

Sumber : Data diolah

Dari Tabel diatas Nampak bahwa nilai komposit reliability ke tiga variable semuanya berada diatas 0,70. Artinya bahwa semua indicator refleksif dinyatakan reliable dalam membentuk konstruk.

b. Convergen Validity

Tabel 4. Convergen Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X	X1	0.840	Valid
	X2	0.312	Tidak valid
	X3	0.684	Valid
	X4	0,672	Valid
	X5	0,717	Valid
Y1	Y11	0.781	Valid
	Y12	0.878	Valid
	Y13	0.692	Valid
Y2	Y21	0.833	Valid
	Y22	0.866	Valid
	Y23	0.741	Valid
	Y24	0,819	Valid

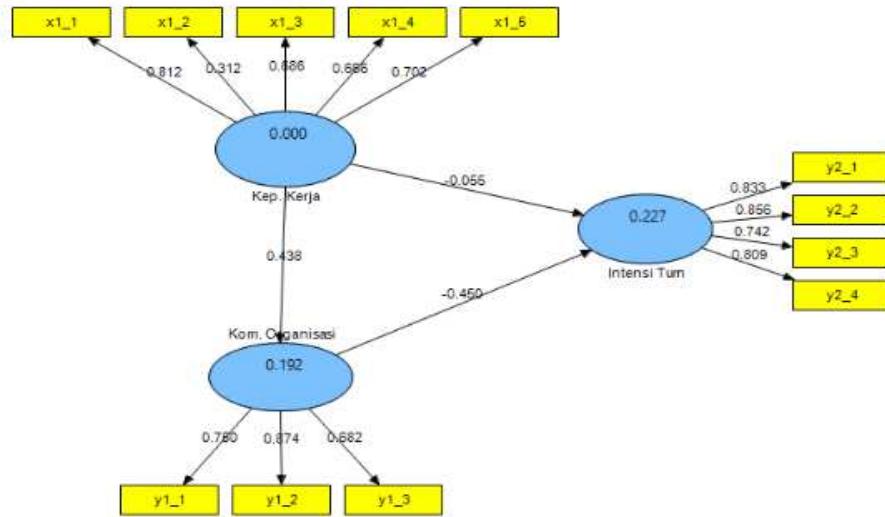
Sumber: data diolah

Hasil pengujian pada Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa seluruh *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen

c. Pemodelan persamaan Struktural

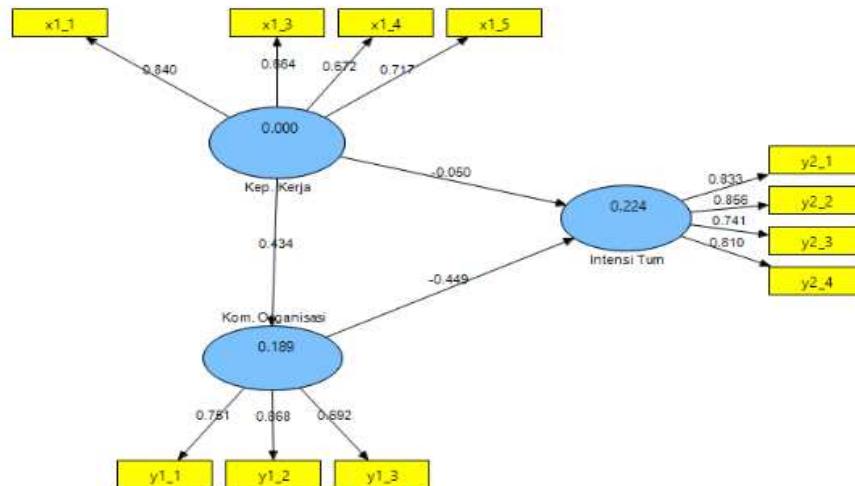
Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Sebelum menganalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian atau evaluasi model empiris penelitian. Hasil pengujian atau evaluasi model empiris penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 3: Output Analisis Tahap I



Hasil analisis data dengan menggunakan PLS menunjukkan bahwa terdapat satu indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,5. Hal ini berarti indikator tersebut akan dikeluarkan dari model. Dengan demikian, maka didapat model ke dua dengan menganalisis kembali dengan menggunakan software smartPLS. Hasil analisis tersebut ditunjukkan seperti gambar berikut.

Gambar 4 Output Analisis Tahap II



Hasil uji analisis tahap II dengan menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa semua indicator memiliki nilai loading factor diatas 0,50. Hal ini berarti model tersebut dikatakan layak sehingga dapat diinterpretasikan.

d. Goodness of Fit Model

Tabel 5. Nilai R² Variabel endogen

Variabel dependen	R-square
Komitmen Organisasional (Y1)	0.188701
Intensi keluar (Y2)	0.224157

Sumber: Hasil analisis

Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.188701)(1 - 0.224157)$$

$$Q^2 = 1 - 0,629$$

$$Q^2 = 0,371$$

Hasil perhitungan diatas memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.371 (> 0). Hal itu berarti bahwa 37,1 % variasi pada variabel *Intention turnover (dependent variabel)* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

e. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

No	Variable Eksogenous	Variabel Endogeneus	Koefisien Jalur (Standardize)	T-Statistic	Ket
1	Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Organisasional (Y1)	0,434	2,299	Signifikan
2	Kepuasan Kerja (X)	Turnover Intention (Y2)	-0,060	3,310	Signifikan
3	Komitmen Organisasional (Y1)	Turnover Intention (Y2)	-0,450	1,983	Signifikan

Sumber: hasil analisis

Hipotesis 1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Pengujian hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional dengan nilai 0,434 dan t-statistik 2,299. Dengan demikian, maka hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasional diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah.

Artinya, semakin baik kepuasan kerja maka komitmen organisasional para karyawan akan semakin meningkat.

Hipotesis 2: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar (*turnover intention*).

Pengujian hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan nilai - 0,060 dan t-statistik 3,310. Karena $t\text{-statistik} > t$ tabel, maka hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap turnover intention diterima. Mengingat koefisien bertanda negatif, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah tidak searah. Artinya bahwa semakin baik kepuasan kerja maka intensi keluar (*turnover intention*) akan semakin menurun.

Hipotesis 3: Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar (*turnover intention*).

Pengujian hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap turnover intention dengan nilai - 0,450 dan t-statistik 1,983. Karena $t\text{-statistik} < t$ tabel, maka hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap intention turnover diterima. Mengingat koefisien bertanda negatif dan signifikan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah tidak searah. Artinya, semakin baik komitmen organisasional, maka intensi keluar (intention turnover) akan semakin menurun.

f. Deskripsi variable penelitian

Persepsi responden terhadap indikator-indikator variabel penelitian dilihat dari nilai *outer loading* dan nilai *mean* disajikan pada Tabel 5.14. Nilai *outer loading* menunjukkan kontribusi secara konseptual indikator terhadap variable. sedangkan nilai mean menggambarkan persepsi riil karyawan terhadap indikator masing-masing variabel.

Tabel 6. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Outer Loading	mean
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0.840	3,54
	Kepuasan terhadap kesempatan promosi	0.684	3,00
	Kepuasan terhadap pengawasan / supervisi	0,672	3,05
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,717	3,47
Komitmen organisasional	Komitmen afektif	0.781	3,44
	Komitmen kontinyu	0.878	3,05
	Komitmen normative	0.692	3,21
Intensi keluar (<i>Intention turnover</i>)	Sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan	0.833	2,49
	Kemungkinan mencari pekerjaan lain secara aktif	0.866	2,65

	Kemungkinan meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat	0,741	2,13
	Keluar perusahaan kalau ada kesempatan yang lebih baik	0,819	3,27

Sumber: data diolah

Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan nilai loading factor tertinggi (0,840). Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat pula diartikan sebagai sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental dan kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis. Hasil ini mengindikasikan bahwa, baik secara konseptual maupun persepsi para karyawan terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan beban kerja yang selama ini diberikan karena telah sesuai dengan tupoksi yang ada.

Secara konseptual karyawan menganggap bahwa komitmen kontinyu dipandang penting. Sedangkan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional mempersepsikan komitmen afektif mereka yang paling baik dengan nilai rerata tertinggi (0,344), namun nilai tersebut masih dikatagorikan cukup. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Artinya bahwa, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

Persepsi karyawan terhadap variable *turnover intention*, rerata tertinggi adalah pada indikator yang menyatakan karyawan akan keluar perusahaan kalau ada kesempatan yang lebih baik dengan nilai rerata sebesar 3,27 meskipun masih dikatagorikan sedang. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan akan selalu berusaha untuk mencari informasi tentang profesi yang digeluti untuk mengupdate pengetahuannya terkait dengan keinginan untuk pindah bekerja pada organisasi lain.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan kepuasan yang didapat oleh karyawan terhadap pekerjaannya terbukti mampu membuka wawasan karyawan akan timbulnya ancaman dan kerugian apabila mereka pindah ke organisasi lain. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan karyawan atas kesempatan promosi, pengawasan/supervise yang diberikan, dan kepuasan karyawan bekerja dengan tim kerja akan meningkatkan upaya-upaya karyawan agar perusahaan

menjadi lebih baik dan sukses karena karyawan menganggap perusahaan adalah tempat yang sangat baik untuk bekerja dan mengembangkan karier mereka ke depan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang telah dilakukan oleh McNeese (1996) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Demikian pula hasil penelitian dari Ghiselli *et al.* (2001); Koh dan Boo (2004); Azeem (2010); yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan kuat positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Mc.Neese (1996) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada organisasi kesehatan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan isu kritis. Ditemukan bahwa, apabila ingin meningkatkan produktivitas, maka kepuasan kerja dan komitmen organisasional harus diperhatikan. Dijelaskan pula bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, Koh dan Boo (2004) mencoba menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada 237 manajer di perusahaan Singapura bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Demikian pula Azeem (2010) bahkan secara lebih terperinci menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada kesultanan di Oman menyatakan bahwa usia, masa jabatan, dan kedudukan karyawan memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja bila dikaitkan dengan komitmen organisasional.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar

Hasil analisis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung tidak memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi. Dapat pula dijelaskan bahwa semakin puas karyawan atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, maka kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan lain secara aktif akan semakin menurun. Kondisi ini dipahami karena secara umum karyawan Rumah Sakit sedikit berbeda dengan karyawan organisasi lain yang lebih menekankan pada pelayanan. Disamping itu, konsumen Rumah Sakit adalah mereka yang secara psikologi menghadapi beberapa kondisi khusus (misalkan: pasien kecelakaan, melahirkan, terkena penyakit kronis, dan lain-lain) sehingga memerlukan penanganan yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi harus menjamin bahwa semua karyawan memiliki kepuasan kerja yang memadai, baik terhadap pekerjaannya, karir, pengawasan, dan dengan tim kerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firth *et al.*, 2004 dan Pack *et al.*, 2007. Demikian pula beberapa teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan intensi keluar karyawan (Malik *et al.* 2010; Robbins dan Judge, 2009; Foon *et al.*, 2010; Paille, 2011). Firth *et al.* (2004) meneliti tentang bagaimana manajer menurunkan keinginan karyawannya untuk keluar dari organisasi. Dijelaskan bahwa salah satu faktor penting untuk mengatasi tingkat keluarnya karyawan adalah

kepuasan kerja. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan agar karyawan puas dalam melakukan pekerjaannya, diantaranya adalah: melakukan monitoring secara aktif terhadap beban kerja para karyawan, mempererat hubungan antara atasan dengan bawahan agar dapat mengurangi dan mengendalikan stress kerja, dan manajer juga dipandang perlu untuk selalu melakukan monitoring terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, baik secara instrinsik maupun ekstrinsik.

Demikian pula penelitian yang dilakukan Pack *et al* (2007), menjelaskan beberapa model yang mampu memprediksi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Dijelaskan bahwa kepuasan kerja, pemahaman terhadap tingkat stress karyawan, dan dukungan atasan merupakan predictor signifikan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Foon *et al.*, (2010) menyimpulkan terdapat hubungan negatif signifikan antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk keluar dari organisasi. Dijelaskan pula bahwa pada era globalisasi keinginan untuk keluar organisasi merupakan masalah umum pada setiap jenis organisasi dan pada tingkatan manajemen yang ada. Bahkan isu-isu perputaran staf saat ini telah menjadi isu strategis di dalam manajemen sumber daya manusia.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Paile (2011) bahwa kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara stress kerja dengan keinginan untuk keluar organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan stress kerja berpengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk keluar organisasi, namun dengan adanya kepuasan kerja maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi cenderung menjadi menurun.

Penelitian Malik *et al.* (2010) yang dilakukan pada organisasi Rumah Sakit swasta pada beberapa daerah di Pakistan dengan menggunakan 67,9 % responden karyawan yang sudah menikah menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki efek signifikan terhadap *intention turnover*. Dalam penelitiannya dijelaskan pula bahwa pentingnya keseimbangan kehidupan kerja untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan. Dijelaskan pula bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prodiktor utama dari *intention turnover*.

3. Pengaruh Komitmen Organisasional Dengan Intensi Keluar

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi (*intention turnover*). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa komitmen kontinyu yang dianggap penting oleh karyawan seperti: sangat berat untuk meninggalkan perusahaan sekarang, merasa kehidupan terganggu kalau meninggalkan perusahaan, dan akan sangat merugikan kalau meninggalkan perusahaan terbukti mampu menurunkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention turnover* (Foon *et al.*, 2010). Lebih lanjut dikemukakan bahwa

komitmen organisasional mempengaruhi *intention turnover* karyawan, baik internal maupun eksternal (Firth *et al.*, 2004).

Foon *et al.* (2010) dalam penelitiannya “*An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees*” menyatakan bahwa beberapa faktor seperti: pendidikan dan latihan, supervise dan kohesivitas kelompok, dan kondisi lingkungan kerja merupakan determinan utama dari komitmen staff. Secara umum penelitian Foon *et al.* (2010) sesuai dengan hasil penelitian ini yaitu komitmen organisasional berpengaruh negative signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar organisasi. Demikian pula penelitian Firth *et al.* (2004) berusaha untuk menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan. Ditemukan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang cukup signifikan mempengaruhi intensi keluar (*intention turnover*). Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar (*intention turnover*).

IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi penting penelitian ini adalah dibuktikannya beberapa hasil penelitian terdahulu ini khususnya pada organisasi yang bergerak pada bidang kesehatan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan prediktor utama intensi keluar (*intention turnover*). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dikategorikan sedang sehingga perlu diupayakan usaha-usaha yang lebih baik terkait dengan kepuasan terhadap masing-masing tugas yang ada. Upaya tersebut diarahkan pada bagaimana tugas yang diberikan supaya lebih menarik, melakukan keseimbangan dalam kehidupan kerja, serta mendorong upaya agar tugas yang diberikan mampu membuat karyawan merasa semakin lebih ahli.

Demikian pula organisasi perlu memperhatikan komitmen karyawan terhadap organisasi yang selama ini sudah diabdikan pada organisasi. Secara konseptual karyawan merasa komitmen kontinyu dianggap paling penting yang artinya bahwa organisasi perlu lebih memperhatikan keinginan karyawan sehingga karyawan sudah merupakan bagian dari organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun komunikasi yang lebih baik sehingga kekawatiran karyawan akan kelangsungan hidup organisasi dapat diketahui secara jelas karena karyawan merasa bahwa tetap berada di dalam perusahaan sudah menjadi kebutuhan dan keinginan mereka.

Selanjutnya dalam kaitannya dengan *intention turnover*, perusahaan hendaknya menyadari bahwa isu-isu sumber daya manusia yang sangat strategis saat ini adalah keinginan untuk keluar untuk mencari pekerjaan lain. Organisasi harus tetap mampu menekan *intention turnover*, meskipun baru sebatas keinginan namun bila tidak ditindaklanjuti akan mengarah pada keluarnya karyawan dari organisasi yang tentunya akan menjadi biaya. Oleh karena itu, karena karyawan selalu berupaya mencari pekerjaan lain secara aktif, maka usaha yang harus diupayakan adalah bagaimana organisasi mampu menjaga kepuasan kerja karyawannya sehingga

komitmen karyawan dapat terbangun agar karyawan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tujuan penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan, dapat diambil simpulan penelitian 1) kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. 2). Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi akan semakin menurun. 3). Komitmen organisasional karyawan terhadap organisasi yang semakin baik mampu menurunkan minat karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini berarti bahwa, apabila komitmen afektif, normatif, dan kontinyu karyawan baik, maka karyawan cenderung untuk tetap tinggal bergabung dalam organisasi.

Atas dasar simpulan diatas dapat dikemukakan beberapa saran antara lain adanya upaya-upaya organisasi untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap sistem promosi yang diterapkan dengan membuat sistem yang lebih transparan terkait dengan pedoman dalam pelaksanaan promosi, pemberian kesempatan promosi, dan keterkaitan antara promosi dan kenaikan gaji, perlu dilakukan upaya-upaya memperbaiki komitmen karyawan dengan menurunkan kekawatiran karyawan atas hal yang nantinya terjadi pada organisasi, mempertahankan tingkat intensi keluar yang dikategorikan rendah dengan selalu membangun komitmen yang lebih baik terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan karyawan.

REFERENSI

- Andini, Rita, 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention. Tesis Universitas Diponogoro, Semarang.
- Aryantini, Mas, 2005. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Askes Sosial Di Poliklinik Badan Rumah Sakit Umum Daerah Kab.Tabanan. Tesis MM, Unud.
- As'ad. W. 2003. Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, 2000. Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya, Edisi Kedua, Jakarta : Pustaka belajar.
- 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.
- Brown Steven P. and Robert A. Peterson, 1993, Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-77
- Chen, Tser Yieth., Pao Long Chang, Ching Wen Yeh, 2004, A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and The Turnover Intentions

- of R&D Personnel, *Career Development International*, Vol.9, No.1, pp. 424-437.
-Departemen Kesehatan Republik Indonesia, 1999. *Indonesia Sehat* 2010.
- Foon, Yeoh Sok; Lim Chee Leong; dan Syuhaily Osman. 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention Among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 8, pg 57-64.
- Firth, Lucy; David J. Mellor,; Kathleen A. Moore; dan Claude Loquet. 2004. How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, pg 170-187.
- George, A.P. dan Joji N. Alex. 2011. Turnover Intentions: Perspectives of IT Professionals in Kerala. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 10, No. 1, pg. 18-41.
- Handoko, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Pres.
- Hasibuan, melayu SP. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara . Jakarta.
- Junadi, P. 1991. *Seminar survey Kepuasan Pasien di Rumah Sakit*. Di RSAPD Gatot Subroto Jakarta.
- Lam, Terry and Hanqin Qiu Zhang, 2003, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Hong Kong Fast Food Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 15 Issue 4, pg 18-38.
- 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, pg. 15-19.
- Lum Lillie, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid and Wendy Sirola, 1998, Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pg.305-320.
- Luthan. Fred. 2006. *Perilaku Organisasi* Edisi 10. Yogyakarta : Andi.
- Mathis. Robert dan John H. Jackson. 2009. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Mathieu, John E. and Dennis M. Zajac, 1990, A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin* 1990, Vol. 108. No. 2, pg.171-194.
- Mangkunegara, A A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung : Rasda.
- 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.
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H. H and Meglino B. M., 1996, Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*.

- Mowday, Richard T. and Richard M. Steers, 1982, The Measurement of Organization Commitment, *Journal of Vocational Behavior* vol.14, pg. 224-247.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Robert Dubin, 1974, Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units, *Organizational Behavior And Human Performance* vol. 12, pg. 231-248.
- Muhadi, 2007, Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Univeristas Diponegoro), Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- 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
- Nasution, W. Mandiri, 2007. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi turnover pada *call center* telkomsel, Jurnal Mandiri USU, Medan
- Norris, D.R., dan Niebuhr, R.E. 1983. Professionalism, Organizational Commitment and Job satisfaction in an Accounting Organization, Accounting, *Organizatins and Society*. Vol. 1 No 1, pg. 49-59.
- Novliadi, Ferry S. 2007, Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja, Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara.
- Martoyo, Susilo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi keempat, Yogyakarta : BPFE.
- Nurcaya, I Nyoman, 2009. Analisis Kualitas Pelayanan Rumah Sakit di Propinsi Bali: FE UNUD.
- Porter, L.W., R. Steers, R. Mowdey, and P. Boulian, 1974, Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Tecnicians, *Journal Applied Psychology*, Vol. 59, October, pp.603-609.
- Raza, Hendra, 2007, Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Pekerja (Studi Empiris pada Pekerja di Indonesia), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 5, Nomor 3, hal 24-32.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbin, Stephen P. 2006. Perilaku organisasi. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III. Yogyakarta ; STIE YKPN.
- Samad, Sarminah. 2005. Unraveling The Organizational commitment, and Job Performance Relationship : Explorating the Moderating Effect Of Job Satisfaction.The Bussiness Review, Cambridge : Dec.
- Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta ; Rajawali Pers.