

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*

Teguh Maulana¹
Tantri Yanuar R. Syah²

Magister Management, Universitas Esa Unggul
Kepala Program Studi Magister Management, Universitas Esa Unggul

¹Email : tghmaulana@gmail.com
²Email : tantri.yanuar@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

Increased turnover of a few years earlier and the development of the healthcare industry, which grew rapidly last few years, the company must have the right strategy to maintain the best employees. The purpose of this study was to determine the effect of employee empowerment, work environment and compensation to increased job satisfaction and decreased turnover intention in one hospital in Jakarta. Method of sampling done by purposive sampling method with the number of respondents as many as 110 people. Research hypothesis testing using Structural Equation Modeling the analysis (SEM). The results showed that the empowerment of employees, work environment and compensation does not affect the increased job satisfaction, employee empowerment and working environment does not affect the decrease in turnover intention, while compensation and job satisfaction influence to decrease turnover intention. From this study, it is suggested that the company can develop a good compensation system and can compete with competitors and create programs that could reduce job satisfaction out of the desire of the employee.

Keywords : Empowerment, Environmental, Compensation Satisfaction, Turnover

ABSTRAK

Meningkatnya *turnover* karyawan dari beberapa tahun sebelumnya dan perkembangan industri kesehatan yang semakin pesat beberapa tahun terakhir, maka perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan penurunan *turnover intention* di salah satu Rumah Sakit di Jakarta. Metode penentuan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 110 orang. Pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention*, sedangkan kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention*. Dari penelitian ini disarankan agar perusahaan dapat mengembangkan sistem kompensasi yang baik serta dapat bersaing dengan kompetitor dan menciptakan program-program kepuasan kerja sehingga dapat menurunkan keinginan keluar dari karyawan.

Kata kunci : Pemberdayaan, Lingkungan, Kompensasi, Kepuasan, Turnover

PENDAHULUAN

Mempertahankan karyawan terbaik sangat dibutuhkan apalagi bagi perusahaan berkembang. Dimana untuk meningkatkan persaingan bisnis perusahaan harus menyiapkan tenaga-tenaga yang handal, yang dimana rencananya pada tahun 2015 akan diadakan ASEAN Free Trade Area (AFTA) dimana seluruh negara di ASEAN sepakat membentuk kawasan bebas perdagangan dengan tujuan agar dapat meningkatkan daya saing ekonomi ASEAN diseluruh dunia. Dengan adanya

kebijakan perdagangan bebas AFTA ini, nantinya tidak akan ada hambatan tarif (bea masuk) ataupun hambatan non tarif untuk negara-negara anggota ASEAN. Maka perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia atau khususnya perusahaan yang pemiliknya adalah orang Indonesia asli harus berbenah dan merubah strategi bisnisnya tersebut sehingga dapat bertahan dan berkembang dalam era AFTA di tahun ini. Maka perusahaan harus mempunyai strategi-strategi yang handal untuk mencegah karyawan terbaiknya untuk berpindah kerja.

Dengan adanya kebijakan AFTA di ASEAN tersebut maka pesaing bisnis di Indonesia ini semakin kompetitif dengan masuknya negara-negara ASEAN. Dan pertumbuhan rumah sakit dalam beberapa tahun belakang ini meningkat pesat, hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit di Indonesia ditambah dengan kebijakan AFTA semakin manambah ketat persaingan tersebut, karena terdapat kemungkinan akan ada Rumah Sakit dari ASEAN membuka cabang di Negara Ini. Untuk menghadapi persaingan ini rumah sakit harus memiliki strategi yang tepat selain harus memiliki teknologi yang mutakhir, rumah sakit juga harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk menemukan karyawan yang berkualitas itu tidaklah mudah, apalagi untuk karyawan-karyawan yang fungsinya dibidang kesehatan. Maka dari itu perusahaan harus membuat strategi-strategi bagaimana memuaskan karyawan sehingga para karyawan ini tidak berfikir atau berkeinginan untuk pindah dari perusahaan sekarang ke perusahaan lain.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan dengan meningkatnya jumlah *turnover* di Rumah Sakit Mata AA (Salah satu Rumah Sakit Khusus Mata di Jakarta) dibandingkan beberapa tahun yang lalu tanpa diketahui dengan jelas apa penyebabnya serta berkembang pesatnya persaingan bisnis di industri rumah sakit saat ini. Oleh karena itu perlu diketahui penyebab permasalahan diatas sehingga peneliti tertarik untuk mengambil penelitian ini. Peneliti akan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* pada Rumah Sakit tersebut.

LITERATUR REVIEW

Pemberdayaan Karyawan

Pradiansyah (2002) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah kepercayaan (*trust*). Sedangkan menurut Mulyadi (2007) pemberdayaan merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan. Jadi secara garis besar pemberdayaan menurut Arifin *et al.* (2014) adalah upaya yang dilakukan perusahaan dalam memberikan wewenang dan kepercayaan lebih kepada karyawan agar karyawan lebih leluasa dalam mengeluarkan segala kemampuan yang ada pada dirinya.

Kadarisman (2013) mengemukakan bahwa terdapat lima pendekatan dalam upaya pemberdayaan karyawan, yaitu sebagai berikut: (i)membantu karyawan mencapai penguasaan pekerjaan (memberikan pelatihan yang tepat, pelatihan, dan pengalaman dipandu yang akan menghasilkan keberhasilan awal); (ii)memungkinkan kontrol lebih (memberi mereka diskresi atas kinerja pekerjaan dan kemudian memegang kemudian bertanggung jawab untuk hasil); (iii)memberikan model peran yang sukses (yang memungkinkan mereka untuk mengamati rekan-rekan yang sudah melakukan berhasil pada pekerjaan); (iv)menggunakan penguatan sosial dan persuasi (memberikan pujian, dorongan, dan umpan balik lisan dirancang untuk meningkatkan kepercayaan diri); (v)memberikan dukungan emosional (memberikan

pengurang stres dan kecemasan melalui definisi peran yang lebih baik, bantuan tugas dan pendengar yang baik).

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu: (i) lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut: pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan, dan kebersihan; (ii) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001). Ada lima aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu: struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pemimpin, kerjasama antar kelompok, kelancaran komunikasi.

Kompensasi

Kompensasi atau imbalan merupakan sesuatu yang diterima karyawan karena selama periode tertentu telah melakukan pekerjaan sesuai dengan *jobdesk* atau tujuan dari perusahaan. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi sehingga dapat memacu motivasi karyawan agar selalu meningkatkan kinerjanya yang nantinya berdampak pada peningkatan produktivitas atau kinerja dari perusahaan tersebut. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain.

Handoko (2000) menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan. Rivai dan Sagala (2011) menyatakan jika kompensasi dapat dikelola dengan baik maka sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.

Kepuasan Kerja

Robbins (2003) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Vecchio (1995) dalam Wibowo (2007) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Mobley (1977) menyatakan karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan berkeinginan untuk keluar karena mereka berharap menemukan pekerjaan lain yang lebih memuaskan. Berdasarkan definisi-definisi yang diutarakan oleh para ahli maka

dapat kita simpulkan seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Turnover Intention

Turnover adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan, baik secara sukarela maupun tidak secara sukarela. Tett dan Mayer (1993) dalam Wang *et al.* (2010) *turnover intention* didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain seseorang berusaha mencari tempat kerja yang baru. Berdasarkan hal tersebut bahwa *turnover intention* adalah keinginan dari seseorang untuk berpindah kerja atau meninggalkan suatu organisasi dengan alasan tertentu.

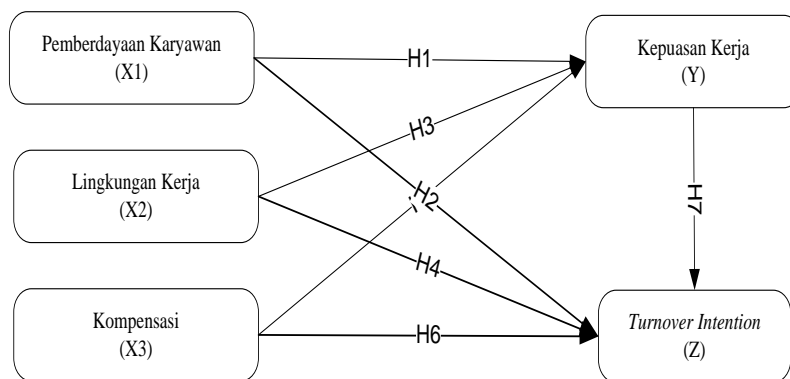
Zeffane (1994) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya keinginan berhenti diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan faktor internal yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

METODE PENELITIAN

Kerangka penelitian adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah riset. Dalam hal ini secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel endogen (independen) dan variabel exogen (dependen). Penelitian ini adalah replikasi dari Rizwan dan Mukhtar (2014).

Kepuasan kerja dan keinginan pindah kerja mempunyai hubungan erat karena faktor yang paling sering menjadi alasan seseorang pindah kerja adalah faktor kurangnya pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja, kompensasi yang kurang hal ini biasaya membuat karyawan merasa tidak puas dengan apa yang sudah didapatinya dan memacu keinginan dari karyawan untuk berpindah tempat kerja.

Berdasarkan hal tersebut, dalam melakukan penelitian di Rumah Sakit Mata tersebut peneliti melihat beberapa data yang dapat diukur secara statistik dan dianalisis secara tepat untuk memberi informasi yang berguna bagi banyak pihak, khususnya bagi perusahaan. Maka didapat variabel-variabel yaitu pemberdayaan karyawan, Lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel exogen (independen), variabel kepuasan karyawan dan keinginan berpindah sebagai variabel endogen (dependen).



Gambar Kerangka Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hubungan Pemberdayaan Karyawan dengan Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention*

Menurut Greenberg dan Baron (2004) dalam Wibowo (2007) menyatakan pemberdayaan merupakan suatu proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.

Menurut Rizwan dan Mukhtar (2014) ketika seorang karyawan diberikan otonomi dalam pengambilan keputusan bisnis, maka tingkat kepuasan akan naik. Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat memberdayakan karyawannya dengan baik sehingga karyawan merasa dipercaya dan meningkatkan rasa memiliki dari seorang karyawan. Menurut Raza et al (2014) adanya hubungan yang signifikan antara pemberdayaan karyawan dengan *turnover intention*, dalam hal ini perusahaan harus memberdayakan karyawan dengan baik sehingga rasa atau keinginan tuk berpindah kerja tidak muncul.

H1 : Pemberdayaan karyawan akan meningkatkan Kepuasan Kerja

H2 : Pemberdayaan karyawan akan menurunkan *Turnover Intention*

Hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*

Menurut Simamora (2000) dalam Husein dan Hady (2012) faktor-faktor lingkungan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua antara lain : 1) Lingkungan Fisik atau tempat kerja : ventilasi, penerangan, tata letak dan peralatan; 2) Kondisi Psikososial atau perlakuan yang diterima : tempat kerja yang memudahkan interaksi sosial yang tercipta tersebut dapat berpengaruh positif terhadap prestasi kerja Menurut Rizwan dan Mukhtar (2014) ketika seorang karyawan diberikan lingkungan yang baik dan bersih maka tingkat kepuasan dari seorang karyawan tersebut akan naik.

H3 : Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja

H4 : Lingkungan kerja yang baik akan menurunkan *Turnover Intention*

Hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*

Menurut Rizwan dan Mukhtar (2014) *Pay dan Promotion* dapat memiliki dampak yang negatif terhadap kepuasan dari seorang karyawan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011) Jika kompensasi dapat dikelola dengan baik maka sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Apabila sebaliknya perusahaan tidak dapat mengelola kompensasi dengan baik maka karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan ketidakpuasan terhadap hal tersebut.

H5 : Kompensasi yang baik akan meningkatkan Kepuasan kerja

H6 : Kompensasi yang baik akan menurunkan *Turnover Intention*

Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*

Menurut Rizwan dan Mukhtar (2014) setiap rendahnya tingkat kepuasan karyawan terhadap hadap organisasinya maka akan berdampak pada keinginan dari seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaannya atau organisasi dimana tempat dia bekerja. Sedangkan Mobley (1977) menyatakan karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan

tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan berkeinginan untuk keluar karena mereka berharap menemukan pekerjaan lain yang lebih memuaskan.

H7 : Kepuasan kerja baik akan menurunkan *Turnover Intention*

Metode Analisis Data

Koresponden dalam riset ini adalah karyawan di Rumah Sakit Mata AA. Pengambilan sampel menggunakan Hair et al technique, dimana rumus penentuan sampel sebagai berikut : jumlah sampel = n (jumlah pertanyaan) x 5 , sehingga jumlah pertanyaan yang diperoleh adalah $20 \times 5 = 100$ sampel. Untuk mengantisipasi error sampel yang digunakan adalah 110 orang. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angket yang berisi butir-butir pengukur konstruk atau variabel dalam bentuk daftar pernyataan yang digunakan dalam model penelitian. Penyebaran dalam pengumpulan data dilakukan secara langsung kepada responden, kuesioner diisi dengan cara *self administered report* yaitu responden diminta untuk mengisi kuesioner yang diberikan.

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Linkert dimana masing-masing alternatif jawaban akan diberi skor numerik sebagai berikut: Sangat tidak setuju (1), Tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) Sangat setuju (5). Dan teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*, yaitu menyerahkan kuesioner kepada responden tanpa pertimbangan tertentu.

Metode Analisis yang digunakan adalah metode SEM, dimana Metode SEM merupakan perkembangan dari analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda (*multiple regression*) yang sama-sama merupakan bentuk model analisis multivariate (*multivariate analysis*). Metode SEM memiliki kemampuan analisis dan prediksi yang lebih hebat (*stronger predicting power*) dibandingkan analisis jalur dan regresi berganda karena SEM mampu menganalisis sampai pada level terdalam terhadap variabel atau konstruk yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini terdapat 7 buah hipotesis. dan berdasarkan hasil pengujian, diperoleh kesimpulan bahwa ada dua hipotesis didukung oleh data, dan dua hipotesis dinyatakan tidak didukung oleh data. Analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% sehingga menghasilkan nilai kritis t adalah $\pm 1,96$. Hipotesis diterima apabila nilai-t yang didapat $\geq 1,96$, sedangkan hipotesis tidak didukung apabila nilai-t yang didapat $\leq 1,96$. Berikut adalah ringkasan uji hipotesis untuk melihat apakah model yang diusulkan didukung oleh data:

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai - t	Keterangan
H1	Pemberdayaan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja	0,35	Data tidak mendukung Hipotesis
H2	Pemberdayaan karyawan akan menurunkan <i>turnover intention</i>	- 0,17	Data tidak mendukung Hipotesis
H3	Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja	0,54	Data tidak mendukung Hipotesis
H4	Lingkungan kerja yang baik akan menurunkan <i>turnover intention</i>	-0,50	Data tidak mendukung Hipotesis
H5	Kompensasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja	1,90	Data tidak mendukung Hipotesis
H6	Kompensasi yang baik akan menurunkan <i>turnover intention</i>	3,17	Data mendukung hipotesis
H7	Kepuasan kerja yang baik akan menurunkan <i>turnover Intention</i>	3,32	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan tabel diatas yang menyimpulkan hasil hipotesis model penelitian, maka dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

Pemberdayaan Karyawan Akan Meningkatkan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 1 (H1) dari penelitian ini adalah 0,35. Pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja namun tidak signifikan, dimana hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat dari penelitian sebelumnya oleh Rizwan dan Mukhtar (2014) yang dimana menyebutkan bahwa ketika seorang karyawan diberikan otonomi dalam pengambilan keputusan bisnis, maka tingkat kepuasan akan naik.

Hal ini berarti pemberdayaan karyawan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja. Kondisi ini disebabkan karena industri tempat penulis melakukan penelitian adalah industri yang berhubungan dengan kesehatan dan nyawa seseorang, yang dimana dalam memutuskan atau melakukan tindakan memerlukan keterampilan dan profesi yang khusus sehingga dapat membantu seseorang dalam menyembuhkan penyakitnya. Dalam hal ini kewenangan ataupun keputusan tentang kondisi pasien atau pelanggan dan tindak lanjutnya berada di dokter dan petugas khusus yang sudah tersertifikasi, karena karyawan biasa tidak mempunyai kewenangan tentang hal tersebut, inilah yang menyebabkan kenapa pemberdayaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja

Pemberdayaan Karyawan Akan Menurunkan *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 2 (H2) dari penelitian ini adalah -0,17. Tidak terdapat pengaruh positif antara Pemberdayaan Karyawan dengan *Turnover Intention*, dimana hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini tidak sesuai dengan

pendapat dari penelitian sebelumnya oleh Reza et.al (2014) adanya hubungan yang signifikan antara Pemberdayaan karyawan (auditor) dengan *turnover intention* .

Hal ini berarti Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh dengan *Turnover Intention*. Kondisi ini mungkin disebabkan karena industri rumah sakit memiliki pengawasan yang ketat dari pemerintah, dimana salah satunya adalah ijin rumah sakit, ijin tersebut dapat dikeluarkan apabila sudah lulus akreditasi rumah sakit. Jadi persepsi yang timbul dari karyawan adalah walaupun diberdayakan sedemikian rupa tetap saja keinginan untuk berpindah seorang karyawan tetap tinggi dikarenakan orang yang bekerja di rumah sakit memiliki tanggung jawab yang tinggi (menyangkut nyawa pasien) dan banyaknya regulasi yang ada.

Lingkungan Kerja Yang Baik Akan Meningkatkan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 3 (H3) dari penelitian ini adalah 0,54. berpengaruh pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja namun tidak signifikan, dimana hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat dari penelitian sebelumnya oleh Rizwan dan Mukhtar (2014) yang dimana menyebutkan bahwa ketika seorang karyawan diberikan lingkungan yang baik dan bersih maka tingkat kepuasan dari seorang karyawan tersebut akan naik.

Hal ini berarti lingkungan kerja tidak terdapat pengaruh yang signifikan dengan Kepuasan Kerja. Kondisi ini disebabkan karena mobilitas yang tinggi dari seluruh karyawan yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan biasanya tidak semua karyawan memiliki meja kerja atau ruang kerja yang tetap. kondisi ini berbanding terbalik dengan orang-orang yang bekerja di kantor dimana tersedia meja kerja beserta komputer, telepon dan lain-lain. Hal inilah yang membuat persepsi karyawan tentang lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Bagi karyawan rumah sakit hal terpenting dalam kegiatannya adalah memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasien.

Lingkungan Kerja Yang Baik Akan Menurunkan *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 4 (H4) dari penelitian ini adalah -0,50. Tidak terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intention*, dimana hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan data demografi dan data perbedaan data responden tersebut dapat kita analisa bahwa bagi karyawan yang berda dirata-rata umur 20 – 30 tahun merasa kondisi lingkungan kerja di Rumah Sakit tersebut kurang baik.

Dari data demografi tersebut dapat kita informasikan bahwa rata-rata karyawan Rumah Sakit berada digenerasi Y, dimana generasi ini adalah generasi yang haus dengan tantangan kerja, generasi yang tidak loyal terhadap perusahaan, generasi yang memiliki mobilitas tinggi dan generasi mereka membutuhkan lingkungan kerja dimana mereka bebas untuk berekspresikan sekaligus penuh tantangan. Hal tersebutlah yang menjadi salah satu alasan kenapa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention*.

Kompensasi Yang Baik Akan Meningkatkan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 5 (H5) dari penelitian ini adalah 1,90. Berpengaruh pengaruh positif antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja namun tidak signifikan, dimana hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perbedaan jawaban responden berdasarkan pendidikan, didapatkan hasil dimana karyawan yang berpendidikan Diploma, S1 maupun S2 menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh Rumah Sakit tersebut masih belum baik dibandingkan karyawan berpendidikan SMA menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh Rumah Sakit sudah baik. Hal ini disebabkan oleh ketentuan tentang Upah Minimum Propinsi yang ditetapkan oleh pemerintah daerah beberapa tahun terakhir ini cukup tinggi dan perekonomian di Indonesia sedang tidak bagus.

Berdasarkan ketentuan tersebut telah merusak skala penggajian yang ditetapkan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini menyebabkan tidak adanya perbedaan antara karyawan yang lulusan SMA sampai S1. Tetapi hal tersebut tidak akan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Memang bila dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit lain dan sejenis, berdasarkan informasi melalui interview karyawan baru yang berpengalaman di industri yang sama dan diskusi dengan karyawan rumah sakit lain. Kompensasi yang diberikan oleh Rumah Sakit AA masih diatas rumah sakit lainnya.

Kompensasi Kompensasi Yang Baik Akan Menurunkan *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 6 (H6) dari penelitian ini adalah 3,17. Angka tersebut menunjukkan bahwa hasil signifikan, dimana hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hal ini berarti kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kepuasan Kerja Akan Menurunkan *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil output data, nilai-t yang dihasilkan untuk hipotesis 7 (H7) dari penelitian ini adalah 3,32. Angka tersebut menunjukkan bahwa hasil signifikan, dimana hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hal ini berarti kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Analisis Mediasi Varibel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian selisih koefisien terhadap model penelitian disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dalam memediasi kompensasi terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini ternyata tidak terdapat pengaruh antara pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit AA. Sedangkan ternyata terbukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

Implikasi Manajerial

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan haruslah menganut azas keadilan, baik keadilan internal maupun eksternal. Keadilan internal yaitu perusahaan menjamin pekerjaan-pekerjaan di berikan kompensasi berdasarkan bobot

dan resiko pekerjaannya. Sedangkan keadilan eksternal perusahaan menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Adapun yang harus dilakukan oleh Manajemen Rumah Sakit AA dalam mengembangkan strategi kompensasi yang baik dan efektif perlu dilakukan beberapa langkah atau cara antara lain sebagai berikut :

1. Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
2. Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
3. Menilai harga atau kompensasi tiap pekerjaan untuk menentukan upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Implikasi manajerial untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah, strategi yang pertama adalah membuat acara kebersamaan baik dengan keluarga maupun tanpa keluarga. Untuk mempererat tali persaudaraan dan komunikasi antar rekan kerja dan atasan maka perlu dibuat semacam acara kebersamaan yaitu *gathering* setiap tahunnya. Dan dibuat perayaan hari ulang tahun karyawan setiap bulannya dimana seluruh karyawan hadir dalam memberi ucapan ulang tahun.

Rumah Sakit AA harus menyiapkan jenjang karir dari masing-masing karyawan, sehingga setiap karyawan termotivasi dengan apa yang akan mereka capai. Berdasarkan pembahasan tersebut dalam mempertahankan karyawan terbaiknya perusahaan harus membuat langkah-langkah tersebut sehingga dapat menurunkan rasa keinginan berpindah dari seorang karyawan atau *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari pengolahan dan analisa data yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka peneliti mendapatkan kesimpulan untuk menjawab permasalahan penelitian. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah Pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, berarti pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kompensasi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit AA.

Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan hal ini disebabkan karena industri tempat peneliti melakukan riset adalah industri kesehatan atau rumah sakit. Dimana dalam memutuskan atau melakukan tindakan memerlukan keterampilan dan profesi yang khusus sehingga dapat membantu seseorang dalam menyembuhkan penyakitnya. Dalam hal ini kewenangan ataupun keputusan tentang kondisi pasien atau pelanggan dan tindak lanjutnya berada di dokter dan petugas khusus yang sudah tersertifikasi, karena karyawan biasa tidak mempunyai kewenangan tentang hal tersebut, inilah yang menyebabkan kenapa pemberdayaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, kondisi ini disebabkan karena mobilitas yang tinggi dari seluruh karyawan yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan biasanya tidak semua karyawan memiliki meja kerja atau ruang kerja yang tetap. kondisi ini berbanding terbalik dengan orang-orang yang bekerja di kantoran dimana tersedia

meja kerja beserta komputer, telepon dan lain-lain. Hal inilah yang membuat persepsi karyawan tentang lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, disebabkan karena secara internal karyawan sudah merasa puas dengan apa yang telah didapatinya selama ini baik gaji, bonus, waktu libur ataupun asuransi hal ini juga sesuai dari pernyataan kuesioner dimana untuk pernyataan kompensasi karyawan memilih netral tapi cenderung setuju.

Pemberdayaan karyawan dan Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap penurunan *turnover intention*, walaupun pemberdayaan karyawan dan lingkungan kerja mengalami kenaikan tetap saja variabel tersebut tidak akan berdampak kepada penurunan rasa ingin keluar (*turnover intention*) dari seorang karyawan. Hal ini disebabkan rata-rata usia karyawan Rumah Sakit AA (berdasarkan data demografi) berada di usia 20 tahun s/d 30 tahun atau biasa kita sebut usia produktif seseorang. Dan pada usia masuk kedalam kategori Generasi Y (orang yang lahir setelah th 1980) dimana generasi ini adalah generasi yang haus dengan tantangan kerja, generasi yang tidak loyal terhadap perusahaan, generasi yang memiliki mobilitas tinggi dan generasi mereka membutuhkan lingkungan kerja dimana mereka bebas untuk berekspresikan sekaligus penuh tantangan. Hal tersebutlah yang menjadi salah satu alasan kenapa pemberdayaan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention*.

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penurunan *turnover intention*. Hal ini berarti pemberian kompensasi yang baik akan berdampak kepada penurunan dari keinginan keluar karyawan atau ingin mencari tempat bekerja yang baru. Dalam kaitan ini perusahaan harus men *design* ulang strategi kompensasinya sehingga dapat bersaing di pasar tenaga kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap penurunan *turnover intention*. Hal ini karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dapat berpengaruh terhadap penurunan dari keinginan keluar (*turnover intention*). Berarti perusahaan harus membuat program-program yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja dari karyawannya sehingga karyawan tidak akan berfikir untuk berpindah ke organisasi lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A., Djamhur, Hakam (2014). Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol 8 No.2
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.*, BPFE Yogyakarta
- Husein & Hady (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Melati di Kecamatan Banjarmasin Tengah. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* Vol 13 No 1
- Kadarisman (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mathis & Jackson (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mobley, W. (1977). "Intermediate Linkage in the Relationship Between Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*. April. Vol. 62. No. 2. pp. 237-240

- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat
- Pradiansyah, A. (2002). *You Are A Leader! Menjadi Pemimpin dengan Memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki: Kekuatan Memiliki!*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo
- Raza, H., Maksum, A., Erlina, Raja, P.L., (2014). Antecedents and Consequences of Individual Performance: Analysis of Turnover Intention Model (Empirical Study of Public Accountants in Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol 6 No.3
- Rivai & Sagala (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rizwan, M. & Muktar, A. (2014). Preceding to Employee Satisfaction and Turn Over Intention. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4, No.3
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prantice Hall
- Sedarmayanti (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju
- Wang, C.Y.P., Chen, M.H., Hyde, B., & Hsieh, L. (2010). "Chinese Employees Work Values and Turnover Intention in Multinational Companies : The Mediating of Pay Satisfaction". *Social Behavior and Personality*, 38(7), 871-894
- Wibowo (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Zeffane, R. (1994). Understanding Employee Turnover : the need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol.15 No.9