

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian**

Rumah Sakit Umum Kota Banjar adalah rumah sakit pemerintah yang hadir dan memberikan pelayanan kesehatan sejak tahun 1930, dahulu dikenal dengan nama Balai Pengobatan (Karantina) yang dikelola oleh bangsa Jerman. Seiring dengan perkembangannya RSUD Kota Banjar yang Berlokasi Jawa Barat bagian timur, telah menyediakan layanan kesehatan yang beragam mulai dari pemeriksaan dokter, pemeriksaan penunjang hingga layanan operasi. Layanan kesehatan yang diberikan di RSUD Kota Banjar berbasis pada layanan Satu Atap dimana konsultasi dokter, pemeriksaan penunjang, tindakan operatif, layanan rawat inap hingga post rawat inap dapat dilakukan di RSUD Kota Banjar. Hal tersebut memungkinkan RSUD Kota Banjar menjadi rumah sakit rujukan bagi dokter ataupun rumah sakit di daerah Jawa barat Bagian timur dan Jawa Tengah bagian Barat pada khususnya serta wilayah lain pada umumnya sebagai instansi pelayanan jasa kesehatan.

RSUD Kota Banjar memahami benar bahwa kesembuhan dan keselamatan pasien serta pengendalian infeksi dalam rumah sakit merupakan hal yang paling mendasar dan mutlak harus dilakukan. Untuk itu penciptaan lingkungan yang kondusif baik di bangsal perawatan maupun di seluruh area rumah sakit adalah hal yang paling utama bagi

kami. Dalam hal kualitas sumber daya manusia, RSUD Kota Banjar memastikan bahwa sumber daya manusia yang bekerja di RSUD Kota Banjar adalah mereka yang memiliki kompetensi dalam bidangnya.

## B. Uji Kualitas Instrumen dan Data

### 1. Uji Validitas

Hasil yang diperoleh dari pengujian kualitas instrumen uji validitas SPSS dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas**

Variabel	Butir	r-hitung	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	1	0.000	Valid
	2	0.000	Valid
	3	0.000	Valid
	4	0.000	Valid
	5	0.000	Valid
	6	0.000	Valid
	7	0.000	Valid
	8	0.000	Valid
Kepuasan Gaji	1	0.000	Valid
	2	0.000	Valid
	3	0.000	Valid
	4	0.000	Valid
	5	0.000	Valid
	6	0.000	Valid
	7	0.000	Valid
Komitmen Organisasi	1	0.000	Valid
	2	0.000	Valid

	3	0.000	Valid
	4	0.000	Valid
	5	0.000	Valid
	6	0.000	Valid
	7	0.000	Valid
	8	0.000	Valid
	9	0.000	Valid
	10	0.000	Valid
	11	0.000	Valid
	12	0.000	Valid
	13	0.000	Valid
	14	0.000	Valid
<i>Turnover Intention</i>	1	0.000	Valid
	2	0.000	Valid
	3	0.000	Valid
	4	0.000	Valid
	5	0.000	Valid
	6	0.000	Valid

Sumber: Data Primer 2017

Dari data di tabel 4.1, semua item pertanyaan setiap variabel dinyatakan valid dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Hasil yang diperoleh dari pengujian kualitas instrumen uji reliabilitas dengan SPSS dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.983	Reliabel
Kepuasan Gaji	0.980	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.955	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0.915	Reliabel

Sumber: Data Primer 2017

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach*  $> 0,7$ . Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### 3. Uji Statistik Deskriptif

Untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini digunakan analisis presentase. Ringkasan hasil analisis deskriptif statistik yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Laki-laki	39	40.6 %
Perempuan	57	59.4 %
Total	96	100.0 %

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin karyawan RSUD Kota Banjar, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori perempuan yaitu sebanyak 57 responden (59,4%).

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Belum Menikah	25	26 %
Menikah	71	74 %
Total	96	100.0 %

Sumber: Data Primer 2017

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan status pernikahan karyawan RSUD Kota Banjar, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori menikah yaitu sebanyak 71 responden (74%).

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Umur**

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
20-30 tahun	20	20.8 %
31-40 tahun	43	44.8 %
41-50 tahun	28	29.2 %
>50 tahun	5	5.2 %
Total	96	100.0 %

Sumber: Data Primer 2017

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan umur karyawan RSUD Kota Banjar, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori 31-40 tahun yaitu sebanyak 43 responden (44,8%).

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
SMA	9	9.4 %
D3	31	32.3 %
S1	53	55.2 %
S2	3	3.1 %
Total	96	100.0 %

Sumber: Data Primer 2017

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan karyawan RSUD Kota Banjar, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori S1 yaitu sebanyak 53 responden (55,2%).

**e. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
3-5 tahun	49	51 %
>5 tahun	47	49 %
Total	96	100.0 %

Sumber: Data Primer 2017

Berdasarkan table 4.7 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan lama bekerja karyawan RSUD Kota Banjar, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori 3-5 tahun yaitu sebanyak 49 responden (51%).

#### 4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas.

##### a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada table 4.8 ini.

**Tabel 4.8**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.29615275
Most Extreme Differences	Absolute	.113
	Positive	.113
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		1.106
Asymp. Sig. (2-tailed)		.173

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer 2017

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui nilai *asymp.sig* sebesar 0,173 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## b. Uji Heteroskedastitas

Hasil uji Heteroskedastitas dapat dilihat pada tabel 4.9

berikut:

**Tabel 4.9**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.076	.751		4.098	.000
1 Kepemimpinan Transformasional	.001	.017	.007	.044	.965
Kepuasan Gaji	-.018	.020	-.128	-.915	.363
Komitmen Organisasi	-.029	.020	-.232	-1.467	.146

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Olah Data Primer 2017

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heteroskedastitas.

## c. Uji multikolinearitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ) di tabel 4.10 berikut.

**Tabel 4.10**  
**Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Kepemimpinan Transformasional	.430	2.326
Kepuasan Gaji	.497	2.013
Komitmen Organisasi	.386	2.590

Sumber : Olah Data Primer 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* > 0,01 atau VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

## 5. Analisis Regresi Berganda

Untuk menguji hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* digunakan analisis regresi linier berganda. Dalam model analisis regresi linier berganda akan diuji secara simultan (uji F) maupun secara parsial (uji t). Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan dapat dilihat ditabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11**  
**Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	t hitung	Sig t	Keterangan
(Constant)	23.181			
Kepemimpinan Transformasional	-0.134	-5.773	0.000	Signifikan
Kepuasan Gaji	-0.063	-2.392	0.019	Signifikan
Komitmen Organisasi	-0.157	-5.944	0.000	Signifikan
F hitung	128.614			
Sig F	0.000			
R square	0.801			

Sumber: Data Primer 2017

**a. Uji Regresi Simultan (uji F)**

Berdasarkan Regresi Simultan, diperoleh nilai F-hitung sebesar 128,614 dengan probabilitas ( $p$ ) = 0,000. Berdasarkan ketentuan uji F dimana nilai probabilitas ( $p$ )  $\leq$  0,05, kepemimpinan transformasional, kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara simultan mampu memprediksi *turnover intention*.

**b. Uji Regresi Parsial (uji t)**

1. Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,773 koefisien regresi (beta) - 0,134 dengan probabilitas ( $p$ ) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas ( $p$ )  $\leq$  0,05 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ini menunjukkan semakin baik

kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin RSUD Kota Banjar, secara otomatis akan mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

## 2. Kepuasan Gaji

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar -2,392 koefisien regresi (beta) - 0,063 dengan probabilitas (p) = 0,019. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05 dapat disimpulkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ini menunjukkan semakin karyawan RSUD Kota Banjar merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka secara otomatis akan mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

## 3. Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,944 koefisien regresi (beta) - 0,157 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05 dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ini

menunjukkan semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan RSUD Kota Banjar, secara otomatis akan mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Besar pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,801. Artinya, 80,1% *turnover intention* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan gaji dan komitmen organisasi.

**C. Pembahasan**

**1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Terbukti dengan nilai t hitung sebesar -5,773 dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ).

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang dikembangkan oleh James Burn yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan

transformatif adalah proses dimana pemimpin dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Setiawan dan Muhith, 2013).

Bass dan Avolio (1994:203) mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformatif yang mempengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan meliputi dimensi/perilaku atau lebih dikenal dengan 4 I sebagai berikut :

*a. Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu.

*b. Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan member inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti.

*c. Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi.

*d. Individualized concideration or individualized attention* (pertimbangan individu).

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi.

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya.

Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka sesuai dengan kriteria yang disebutkan dalam teori kepemimpinan transformasional, karyawan akan lebih cenderung untuk tinggal di organisasi, sebaliknya ketika seorang pemimpin tidak dapat memberikan rasa nyaman bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Dewi (2015), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin bagus kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

## **2. Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Terbukti dengan nilai t hitung sebesar -2,392 dengan probabilitas 0,019 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ).

Menurut Lum (Andini 2006) kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan melihat gaji sebagai ukuran balas jasa dari manajemen terhadap kontribusi yang telah mereka lakukan mereka terhadap organisasi.

Model kepuasan gaji merupakan konsep *equity theory*. Menurut teori keadilan bahwa orang di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai input dengan apa yang ia terima (*outcome*) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*)

karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Dengan kata lain rasio hasil masukan seorang karyawan dibanding dengan rasio hasil masukan karyawan lainnya, kemudian diantara mereka akan muncul persepsi bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak adil oleh organisasi. Outcome yang utama adalah gaji, selain penghargaan, promosi dan status (Sudita, 2008).

Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalahh fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Jika gaji yang diterima karyawan kurang dari yang diharapkan akan menimbulkan perasaan tidak adil atas pembayarannya. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama karyawan tersebut akan memilih untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain (Andini 2006).

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Handaru (2012), menyatakan bahwa kepuasan gaji mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin puas persepsi gaji yang diterima oleh karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

### 3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Terbukti dengan nilai t hitung sebesar -5,944 dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ).

Definisi Komitmen Organisasional menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (Wibowo 2015 : 188) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan kata lain, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraannya.

Meyer dan Allen (Luthans, 2011: 148) menggolongkan komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu :

1. Komitmen Afektif dimana suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan dimana hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi

pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika dia meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif dimana perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dilakukan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Komitmen organisasi selalu berkaitan dengan terjadinya *turnover intention*, dimana semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Sidharta (2011), menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin bagus komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.