

# ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, GAJI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERPINDAHAN KERJA KARYAWAN KONTRAK

Shandy Agita Yoga Kusuma <sup>1)</sup>

Erni Widajanti <sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>2)</sup> widajanti\_erni@yahoo.com

## ABSTRACT

*The purpose of this research was to analyze the significance of the influence of job satisfaction, organizational climate on salaries and transfer of employees (employee turnover) on contract employees in the Bank BRI in Sragen. Population of the study was a contract employee at the BRI in Sragen who have worked more than 1 year, amounting to 57 people. The samples in this study were 57 contract employees at Bank BRI in Sragen by using total sampling as a sampling technique. Analytical methods used to test the hypotheses is multiple linear regression analysis with first tested the classical assumptions. Results reveal that  $H_1$  is accepted, which means that job satisfaction significantly influence employee transfer contract with Bank BRI in Sragen.  $H_2$  is accepted, which means that a significant effect on the movement of wages of employees working on the contract in Sragen BRI.  $H_3$  is accepted, which means that the organizational climate significantly influence employee transfer contract with Bank BRI in Sragen.  $F$  test results model fit to analyze this research. Regression results obtained values for variables regression coefficient salary of 0,313; in which the value of the regression coefficient is greater than the value of the regression coefficients of other variables, so  $H_4$  is accepted, mean wages are the dominant factors that influence the movement of the employee contract with Bank BRI in Sragen.*

**Keywords:** *job satisfaction, salary, organizational climate, employee displacement.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan

sumber daya lainnya. “Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi” (Henry Simamora, 2006: 45).

Efisiensi kinerja organisasi dengan adanya manajemen sumber daya manusia terlihat dengan ketepatan waktu dalam bekerja, sedangkan efektivitas kinerja organisasi terlihat dengan optimalnya tenaga yang digunakan untuk menghasilkan produk yang maksimal. Hal tersebutlah yang membuat para pimpinan perusahaan perbankan sadar akan nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia. Dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada. Mereka harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan yang paling dekat dengan budaya perusahaan dan performa yang dikehendaki, serta mempertahankan karyawan berkualitas (Pophal, 2006: 67).

Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif

bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

“*Turnover Intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru” (Henry Simamora, 2006: 49).

Di sinilah dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah perusahaan. “Organisasi perlu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan” (Anis *et al.*, 2003: 141).

Banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang

karyawan dari suatu pekerjaan, antara lain situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan gaji.

“Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya” (Robbins, 2006: 241). Dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. “Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang” (Robbins, 2006: 243). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja. Sebagaimana penelitian Dessler (1982) dalam Purwanto dan Wahyuddin (2007) mengemukakan ”Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja

biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja”. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan. Dalam penelitiannya, Anis et al., (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan bersama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar individu pada perusahaan perbankan. “Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah” (DeMicco dan Reid, 2008: 56).

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. “Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan” (DeMicco dan Reid, 2008: 62).

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara

balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika "kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang" (Malayu Hasibuan, 2003: 85).

Faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dapat dialami oleh karyawan. Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dalam hubungan karyawan dengan pimpinan, diarahkan terwujudnya kerja sama kerja yang serasi. Dengan demikian, "Iklim organisasi yang harmo-

nis dapat mewujudkan kinerja yang semakin lebih baik pada diri karyawan" (Vivi dan Rorlen, 2007: 64).

Bank Rakyat Indonesia (BRI) di Kabupaten Sragen merupakan salah satu cabang BRI di Kabupaten Sragen. Perekrutan karyawan di BRI Kabupaten Sragen tersebut adalah dengan sistem kontrak. Karyawan dikontrak untuk bekerja selama dua tahun, dengan masa percobaan 3 – 6 bulan dan setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap, tetap dalam posisi kontrak sebagai karyawan atau diadakan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan tersebut. Sebagai karyawan kontrak tentu saja masih mengalami kecanggungan dalam berorganisasi, sehingga dengan iklim organisasi yang ada masih sulit untuk beradaptasi. Sebagai karyawan kontrak, tingkat gaji pun masih cukup terbatas, bahkan terkesan seperti ada diskriminasi antara karyawan kontrak dengan karyawan lain yang sudah tetap. Hal itulah yang menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan karyawan kontrak.

Berdasarkan data tingkat *turnover* karyawan Bank BRI di Kabupaten Sragen sejak April 2008 sampai dengan Mei 2012, angka *turnover* karyawan kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen tergolong tinggi. Tahun 2009 mengalami peningkatan pesat dari tahun 2007 sampai dengan 30,80%. Khususnya pada bulan April 2010, angka *turnover* karyawan sampai dengan 15,03%. Terhitung dari

April 2008 sampai dengan Mei 2012, karyawan kontrak BRI di Kabupaten Sragen yang keluar mencapai angka 68 orang (31,16%) dari keseluruhan karyawan (BRI Sragen, 2012). Sistem semacam ini memang lazim diterapkan pada setiap perusahaan untuk memberikan pendidikan kerja serta menanamkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Namun, sistem seperti inilah yang merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang relatif tinggi pada perusahaan tersebut.

Rita Andini (2006) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover*; kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover*; dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover*.

Lita Witasari (2009) dengan penelitian tentang analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* (Studi Empiris pada Novotel Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja terbukti tidak berpe-

ngaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Pada penelitian Rita Andini (2006) mempunyai persamaan dengan penelitian ini, yaitu pengukuran tentang *turnover* dalam penelitian ini menggunakan gaji dan komitmen organisasi, sedangkan perbedaannya adalah penambahan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi *turnover*. Sementara penelitian Lita Witasari (2009) menunjukkan bahwa penelitian menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi *turnover* sebagaimana yang ada dalam penelitian ini dan perbedaannya adalah tidak adanya faktor gaji sebagai pengukur tingkat *turnover* pada karyawan.

Dengan adanya *research gap* tersebut maka penelitian ini diadakan, sedangkan perumusan dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen? 2) Apakah gaji berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen? 3) Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen? 4) Manakah di antara variabel kepuasan kerja, gaji dan iklim organisasi yang dominan berpengaruh terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen?

Dari rumusan masalah tersebut, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah: 1) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen. 2) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh gaji terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen. 3) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh iklim organisasi terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen. 4) Untuk menganalisis variabel mana diantara variabel kepuasan kerja, gaji dan iklim organisasi yang dominan berpengaruh terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi, Populasi dan Sampel**

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank BRI di Kabupaten Sragen, sedangkan populasinya adalah seluruh karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Pemilihan lokasi pada Bank BRI di Kabupaten Sragen ini disebabkan karena kinerja pada Bank BRI di Kabupaten Sragen cukup baik dan ditunjang dengan adanya karyawan kontrak serta kondisi perekonomian di Kabupaten Sragen yang cukup baik, sehingga diharapkan hasil penelitian ini menjadi representasi gambaran dari perusahaan-perusahaan perbankan di Jawa Tengah.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kontrak yang telah bekerja lebih dari 1 tahun yang berjumlah 57 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah 57 karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *total sampling*. *Total sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan mengikutsertakan seluruh populasi penelitian sebagai sampel. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 57 karyawan kontrak yang sudah bekerja selama lebih dari 1 tahun.

### **Definisi Operasional**

#### **1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu. Dari definisi tersebut terdapat tiga aspek kepuasan, yaitu: 1) kepuasan kerja merupakan fungsi dan nilai-nilai apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak untuk diraih, 2) masing-masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja, 3) persepsi seseorang tentang keadaan sekarang berhubungan dengan nilai-nilai (*values*) yang berarti bagi individu. Variabel kepuasan kerja diukur dengan

indikator: kreatifitas dan kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan kepuasan individu (Anis, *et al*, 2003: 68).

Kepuasan kerja terdiri dari 10 item pertanyaan dengan kriteria penilaian pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1, Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2, Netral (N) dengan nilai 3, Setuju (S) dengan nilai 4 dan Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5.

2. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Variabel gaji diukur dengan indikator: pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan dan komponen nilai atau watak (Pophal, 2006: 67).

Gaji terdiri dari 10 item pertanyaan dengan kriteria penilaian pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1, Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2, Netral (N) dengan nilai 3, Setuju (S) dengan nilai 4 dan Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Indikator variabel iklim organisasi diukur berdasarkan 4 dimensi, yaitu dimensi psikologikal, dimensi struktural, dimensi sosial, dimensi birokratik (Wiryan, 2007: 104).

Iklim organisasi terdiri dari 10 item pertanyaan dengan kriteria penilaian pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1, Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2, Netral (N) dengan nilai 3, Setuju (S) dengan nilai 4 dan Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5.

4. Perpindahan Kerja Karyawan (*Employee Turnover*)

Perpindahan kerja karyawan diartikan sebagai keinginan atau kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain. Variabel perpindahan kerja karyawan diukur dengan tiga item yang rnenggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain. Indikator Item pengukuran tersebut

terdiri atas: 1) kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang; 2) kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain; dan 3) kemungkinan meninggalkan organisasi (Mueller, 2003: 219).

Perpindahan kerja karyawan terdiri dari 10 item pertanyaan dengan kriteria penilaian pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1, Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2, Netral (N) dengan nilai 3, Setuju (S) dengan nilai 4 dan Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Peneliti memberi kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya dan responden diminta mengisi atau menjawab semua pertanyaan. Alat yang dipakai dalam pengumpulan data berupa kuesioner.

## ANALISIS DATA

### Pengujian Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen (Arikunto, 2006: 168). Metode pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian adalah *pearson product moment*. Item pertanyaan dikatakan valid apabila  $p_{value} \leq 0,05$  dan tidak valid apabila  $p_{value} > 0,05$  dengan taraf signifikansi 5%.

Bedasarkan hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ), variabel gaji ( $X_2$ ), iklim organisasi ( $X_3$ ) dan variabel perpindahan kerja karyawan ( $Y$ ) dinyatakan valid, karena dengan taraf signifikansi 5%  $p_{value} \leq 0,05$ .

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006: 178). Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Jika nilai *cronbach alpha* lebih besar 0,60 maka kuesioner dinyatakan reliabel (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 1501: 129).

Pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel (Kepuasan Kerja, Gaji, Iklim Organisasi dan perpindahan karyawan) diperoleh nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria yang ditentukan Nunnally, (1969) = 0,6 yang menjelaskan bahwa semua variabel menunjukkan kuatnya reliabilitas.

#### Pengujian Asumsi Klasik

Hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa tidak ada satupun dari variabel bebas yang mempunyai nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,1. Begitu juga nilai VIF masing-masing variabel tidak ada yang lebih besar dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi

yang sempurna antara variabel bebas (*independent*), sehingga model regresi ini tidak ada masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel dengan *probability* lebih besar dari 0,05. Perbandingan antara *probability* dengan standar signifikansi yang sudah ditentukan diketahui bahwa nilai *probability* masing-masing variabel lebih besar dari 0,05; sehingga menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat permasalahan heteroskedastisitas. Hasil Uji Autokorelasi diperoleh nilai DW sebesar 1,730. Dengan nilai DW sebesar 1,730 yang berada pada interval 1,5-2,5 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak ada masalah autokorelasi. Hasil Uji Normalitas diperoleh nilai *kolmogorov smirnov z* untuk residual ( $\mu_i$ ) sebesar 0,509 dengan *probability* 0,958. Perbandingan antara *probability* dengan standar signifikansi yang sudah ditentukan diketahui bahwa nilai *probability* sebesar 0,958 lebih kecil dari 0,05. Sehingga menunjukkan bahwa distribusi data dalam penelitian normal.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **a. Pengujian Regresi Linear**

##### **Berganda**

Hasil pengujian regresi linear berganda dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 62,757 - 0,300X_1 - 0,313X_2 - 0,284X_3$$

Berdasarkan persamaan re-

gresi diketahui bahwa nilai konstan (a) sebesar 62,757; hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya variabel kepuasan kerja, gaji dan iklim organisasi maka nilai perpindahan kerja karyawan adalah sebesar 62.757. Nilai koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja ( $b_1$ ) adalah -0,300; hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan sebesar 1 satuan, maka akan memberikan kontribusi yang negatif terhadap perpindahan kerja karyawan sebesar -0,300 satuan. Nilai koefisien regresi untuk variabel gaji ( $b_2$ ) adalah -0,313; hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan gaji sebesar 1 satuan, maka akan memberikan kontribusi yang negatif terhadap perpindahan kerja karyawan sebesar -0,313 satuan. Nilai koefisien regresi untuk variabel iklim organisasi ( $b_3$ ) adalah -0,284; hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan iklim organisasi sebesar 1 satuan, maka akan memberikan kontribusi yang negatif terhadap perpindahan kerja karyawan sebesar -0,284 satuan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa gaji mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,313 yang lebih besar jika dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa gaji paling dominan berpengaruh terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI

di Kabupaten Sragen. Sehingga Hipotesis ke-5 ( $H_5$ ) yang berbunyi “Variabel gaji merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) pada karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.

**b. Uji t**

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perpindahan Kerja Karyawan

Hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,487 dengan  $p = 0,016$ . Oleh karena nilai  $p < 0,05$ ; maka  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Sehingga Hipotesis ke-1 ( $H_1$ ) yang berbunyi “Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) pada karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.

2. Pengaruh Gaji terhadap Perpindahan Kerja Karyawan

Hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3,409 dengan  $p = 0,001$ . Oleh karena nilai  $p < 0,05$ ; maka  $H_2$  diterima, yang berarti bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI

di Kabupaten Sragen. Sehingga Hipotesis ke-2 ( $H_2$ ) yang berbunyi “Gaji berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) pada karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.

3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perpindahan Kerja Karyawan

Hasil pengolahan data diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,006 dengan  $p = 0,046$ . Oleh karena nilai  $p < 0,05$ ; maka  $H_3$  diterima, yang berarti bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Sehingga hipotesis ke-3 ( $H_3$ ) yang berbunyi “Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) pada karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.

**c. Uji F**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah model penelitian ini sudah sesuai dengan permasalahan. Hasil uji F diperoleh  $p_{value}$   $0,000 < 0,05$ ; sehingga model yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat untuk memprediksi pengaruh kepuasan kerja, gaji

dan iklim organisasi terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen.

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

Hasil perhitungan untuk nilai  $R^2$  diperoleh angka koefisien determinasi atau *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,491. Hal ini berarti variasi perubahan pada perpindahan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan pada kepuasan kerja karyawan, gaji dan iklim organisasi sebesar 49,1%. Sementara sisanya sebesar 50,9% diterangkan oleh faktor lain yang tidak ikut terobservasi, misalnya motivasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya.

**Pembahasan**

Hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: gaji paling dominan berpengaruh terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Hal ini memberikan informasi bahwa perusahaan harus senantiasa memberikan gaji kepada karyawannya dengan memperhatikan azas keadilan.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh kepuasan terhadap perpindahan Kerja karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Hal ini memberikan informasi bahwa kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar individu pada perusahaan perbankan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Berdasarkan temuan ini sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan kepuasan karyawannya mereka sehingga tingkat perpindahan karyawan bisa diminimalisir.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh gaji terhadap perpindahan kerja karyawan diperoleh bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Ini berarti keinginan untuk keluar dapat mengarah langsung pada *turnover* nyata, orang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung, menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai. Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan dan peraturan. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu *outcome* atau *reward* yang penting. Oleh karena itu dalam memberikan gaji perusahaan harus memperhatikan azas keadilan.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap

perpindahan karyawan diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan Kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen. Hal ini memberikan informasi bahwa iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja, gaji dan iklim organisasi terhadap perpindahan kerja karyawan kontrak pada Bank BRI di Kabupaten Sragen dapat ditarik kesimpulan:

1. Hipotesis ke-1 yang berbunyi “Kepuasan kerja berpengaruh

signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.

2. Hipotesis ke-2 yang berbunyi “Gaji berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.
3. Hipotesis ke-3 yang berbunyi “Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.
4. Hipotesis ke-4 yang berbunyi “Kepuasan kerja, gaji dan iklim organisasi sudah tepat dalam memprediksi perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.
5. Hipotesis ke-5 yang berbunyi “Variabel gaji merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap perpindahan kerja karyawan (*employee turnover*) kontrak Bank BRI di Kabupaten Sragen” terbukti kebenarannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Frederick J DeMicco and Reid, Robert D, 2008, “*Older Workers: A Hiring Resource for The Hospitality Industry*”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, pp. 56-62.
- Henry Simamora, 2006. *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2006, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Indah Anis K, , M. Noor Ardiansah & Sutapa, 2003, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah)”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.4 No. 2, Juli, pp. 141-152
- Lita Witasari. 2009. “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* (Studi Empiris pada Novotel Semarang)”. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang (Tidak Dipublikasikan).
- Malayu Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mueller, John Dwight Kammeyer, 2003, “*Turnover Process in a Temporal Context: It’s about Time*”, on line ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).
- Pophal, Lin Gensing, 2006, *Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*, Edisi Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Purwanto dan Wahyuddin, 2007, “*Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikankomputer Akuntansi IMKA dl Surakarta*”, Benefit, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rita Andini. 2006. “Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap *turnover intention* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)”. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang (Tidak Dipublikasikan).
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Indeks: Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktis*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Vivi dan Rorlen. 2007. “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta”. *Business & Management Journal Bunda Mulia*. Vol. 3. No. 1.
- Wiryanan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.